

Universidad de Huelva

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing



Desenvolvimento turístico sustentável : avaliação do comportamento ambiental dos hotéis algarvios e análise estrutural da influência dos *stakeholders*

**Memoria para optar al grado de doctora
presentada por:**

Maria Margarida Arraes Viegas

Fecha de lectura: 3 de febrero de 2016

Bajo la dirección del doctor:

Juan Manuel Cepeda Pérez

Huelva, 2016





UNIVERSIDAD DE HUELVA

TESIS DOCTORAL

**“Desenvolvimento Turístico Sustentável:
Avaliação do comportamento ambiental dos hotéis
algarvios e análise estrutural da influência dos
stakeholders”**

Programa de Doctorado

GESTIÓN Y ECONOMÍA DE LAS PYMES V

M^a Margarida Arraes Viegas

Tesis Doctoral elaborada bajo la dirección del Profesor Doctor

Juan Manuel Cepeda Pérez

Huelva, 2015



AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Juan Manuel Cepeda Pérez, pela sua orientação e constante disponibilidade.

Ao Prof. Doutor Pedro Coelho, cujas pertinentes observações me colocaram no rumo certo.

À Prof.^a Doutora Filipa Perdigão, pelo seu incomparável sentido crítico e pelas suas valiosas recomendações.

À Prof.^a Doutora Margarida Jesus, pelo tempo e atenção dedicados à leitura deste trabalho.

Ao Prof. Doutor Luís Pereira e à Dr^a Isabel Teotónio pela minuciosa revisão dos procedimentos estatísticos.

Aos Professores Doutores Jörg Henseler e José Luis Róldan, pela prontidão com que responderam aos meus “aflitos” emails e pelo material que gentilmente me disponibilizaram.

À Rita Baleiro, que também é Prof^a. Doutora, mais do que as sábias sugestões agradeço o apoio incondicional: obrigada por acreditares em mim mais do que eu própria.

À minha família, sentido de tudo o que faço, de tudo o que sou. Em particular aos meus filhos Miguel e Carlota, a quem deixo a promessa de compensar todas as ausências...

E ao meu Pai que, de onde quer que esteja, me continua a dar a força de que preciso.



ÍNDICE GERAL

Capítulo 1. - Introdução

1.1. A temática em estudo.....	2
1.2. Relevância da investigação.....	4
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivos teóricos.....	7
1.3.2. Objetivos empíricos.....	8
1.4. Metodologia e estrutura.....	8

Parte I - Desenvolvimento Sustentável no Contexto Empresarial

Capítulo 2. – Desenvolvimento Sustentável

2.1. Introdução.....	12
2.2. Evolução do conceito.....	12
2.2.1. Algumas definições.....	21
2.3. Princípio da equidade inter-geracional.....	24
2.4. Dimensões da Sustentabilidade.....	26
2.5. O debate sobre o desenvolvimento sustentável	28
2.6. O Desenvolvimento Sustentável na Europa e em Portugal.....	31
2.7. Conclusão.....	34

Capítulo 3. - Responsabilidade Social Empresarial

3.1. Introdução.....	37
3.2. Evolução do conceito.....	37
3.2.1. Algumas definições.....	49
3.3. A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	51
3.4. A Gestão dos <i>Stakeholders</i>	56
3.5. O debate sobre a Responsabilidade Social Empresarial.....	65
3.6. A Responsabilidade Social Empresarial na Europa e em Portugal.....	70
3.7. Conclusão.....	72

Capítulo 4. - Responsabilidade Ambiental Empresarial

4.1. Introdução.....	75
4.2. A relação empresa - ambiente.....	75
4.3. A Gestão Ambiental.....	78
4.4. Estratégias de Gestão Ambiental.....	81



4.4.1. A estratégia ambiental e a obtenção de vantagens competitivas.....	86
4.4.2. A estratégia ambiental e a gestão dos <i>Stakeholders</i>	90
4.4.3. A estratégia ambiental e as suas condicionantes.....	93
4.5. Sistemas de Gestão Ambiental.....	96
4.5.1. A Série ISO 14000 e a norma ISO 14001.....	98
4.5.2. O EMAS.....	101
4.6. Conclusão.....	105

Parte II - Sustentabilidade Ambiental no Contexto Turístico

Capítulo 5. - Turismo Sustentável

5.1. Introdução.....	108
5.2. Evolução do conceito.....	108
5.2.1. Algumas definições.....	114
5.3. A Agenda 21 para a Indústria de Viagens & Turismo.....	116
5.4. O Debate em torno do Turismo Sustentável.....	118
5.5. O Turismo Sustentável na Europa e em Portugal.....	120
5.6. Conclusão.....	131

Capítulo 6. – Responsabilidade Ambiental no Setor Turístico

6.1. Introdução.....	135
6.2. Importância e evolução recente do turismo.....	135
6.3. A relação turismo-ambiente.....	141
6.4. Impactos ambientais da atividade turística.....	144
6.5. A gestão ambiental na empresa turística.....	148
6.6. Conclusão.....	156

Capítulo 7. – Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro

7.1. Introdução.....	159
7.2. Principais impactos ambientais da atividade hoteleira.....	159
7.3. Gestão ambiental no setor hoteleiro.....	162
7.3.1. Principais práticas ambientais no setor hoteleiro.....	166
7.4. Certificação ambiental no setor hoteleiro nacional.....	175
7.5. Classificação nacional dos estabelecimentos hoteleiros.....	177
7.6. Conclusão.....	178



Parte III – Estudo Empírico: comportamento ambiental do setor hoteleiro do Algarve e a influência dos stakeholders

Capítulo 8. – Procedimentos Metodológicos

8.1. Introdução.....	181
8.2. Design da investigação.....	181
8.3. Questão de partida e plano de investigação.....	182
8.4. Conceitos, variáveis e hipóteses.....	185
8.5. Desenho do questionário e recolha de dados.....	194
8.6. Universo alvo e população inquirida.....	196
8.6.1. Caracterização do universo alvo.....	199
8.6.1.1. Breve caracterização da região.....	200
8.6.1.2. Breve caracterização do setor hoteleiro algarvio.....	202
8.6.2. Caracterização das unidades inquiridas.....	206

Capítulo 9. – Apresentação dos resultados

9.1. Introdução.....	211
9.2. Identificação e caracterização das estratégias ambientais.....	211
9.2.1. Identificação das estratégias.....	211
9.2.2. Caracterização das estratégias.....	216
9.2.2.1. Dimensão.....	216
9.2.2.2. Categoria e Cadeia.....	217
9.2.2.3. Motivações.....	218
9.2.2.4. Condicionantes.....	221
9.2.2.5. Stakeholders.....	224
9.2.2.6. Desempenho ambiental.....	230
9.3. Análise da influência dos stakeholders.....	233
9.3.1. Especificação e estimação do modelo.....	237
9.3.1.2. Avaliação do modelo de medida.....	240
9.3.1.3. Avaliação do modelo estrutural.....	244
9.3.2. Análise do efeito moderador da dimensão dos hotéis.....	250
9.3.2.1. Avaliação do modelo de medida.....	252
9.3.2.2. Avaliação do modelo estrutural.....	254
9.3.3. Estimação do modelo estrutural com construto de segunda ordem.....	257
9.3.3.1. Avaliação do modelo de medida.....	259
9.3.3.2. Avaliação do modelo estrutural.....	261



9.3.4. Comparação entre o modelo de primeira e segunda ordem.....	262
9.3.5. Análise multigrupos.....	263

Parte IV – Considerações finais

Capítulo 10. – Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação

10.1. Introdução.....	268
10.2. Conclusões.....	268
10.2.2. Conclusões sobre o marco teórico.....	269
10.2.3. Conclusões do trabalho empírico.....	272
10.3. Síntese das hipóteses analisadas.....	280
10.4. Limitações e linhas futuras de investigação.....	282
Referências bibliográficas.....	285

Anexos

Anexo I: Lista de siglas.....	311
Anexo II: Texto de apresentação do questionário.....	313
Anexo III: Questionário.....	314
Anexo IV: Lista dos hotéis inquiridos.....	319
Anexo V: Matriz de aglomeração e dendograma.....	323



ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Parte I - Desenvolvimento Sustentável no Contexto Empresarial

Capítulo 2. –Desenvolvimento Sustentável

Quadro 2.1: Definições de Desenvolvimento Sustentável.....	22
Figura 2.1: Dimensões desenvolvimento sustentável de Sachs.....	26
Figura 2.2: As três dimensões do desenvolvimento sustentável.....	27

Capítulo 3. - Responsabilidade Social Empresarial

Fig. 3.1: Modelo de Responsabilidade Social de Carroll.....	42
Fig. 3.2: Modelo de Responsabilidade Social de Schwartz e Carroll.....	44
Quadro 3.1: Escala Reactiva-Defensiva-Acomodatícia-Proativa.....	45
Quadro 3.2: Definições de RSE.....	50
Quadro 3.3: Algumas definições do conceito de <i>stakeholder</i>	54
Fig. 3.3: <i>Stakeholders</i> da empresa.....	57
Quadro 3.4: Tipologia dos <i>stakeholders</i> no modelo <i>Stakeholder Salience</i>	60
Quadro 3.5: Argumentos RSE.....	68

Capítulo 4. - Responsabilidade Ambiental Empresarial

Quadro 4.1: Fases da gestão ambiental.....	80
Quadro 4.2: Classificação de Roome (1992) e Carroll (1991).....	84
Quadro 4.3: Tipologias de estratégias ambientais.....	86
Quadro 4.4: Barreiras à adaptação ambiental.....	96
Quadro 4.5: Organismos de Certificação ISO 14001 acreditados pelo IPAC.....	101
Quadro 4.6: Verificadores Ambientais EMAS acreditados pelo IPAC.....	103
Quadro 4.7: Comparação das duas normativas.....	105



Parte II - Sustentabilidade Ambiental no Contexto Turístico

Capítulo 5. - Turismo Sustentável

Quadro 5.1: Objetivos do Turismo Sustentável segundo a OMT.....	112
Quadro 5.2: Declaração contida no CMET.....	114
Quadro 5.3: Definições de Turismo Sustentável.....	114
Quadro 5.4: Áreas prioritárias de ação e respectivos objetivos.....	117
Quadro 5.5: Programas estratégicos para o Turismo nacional 2013-2015.....	130

Capítulo 6. – Responsabilidade Ambiental no Setor Turístico

Quadro 6.1: Aspectos positivos e negativos associados à atividade turística.....	138
Quadro 6.2: Rankings dos principais indicadores de turismo internacional.....	140
Quadro 6.3: Selos ambientais específicos do setor do turismo.....	154

Capítulo 7. – Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro

Quadro 7.1: Aspectos e Impactos Ambientais.....	160
Quadro 7.2: Áreas prioritárias.....	166
Quadro 7.3: Gestão de resíduos.....	167
Quadro 7.4: Gestão de energia.....	168
Quadro 7.5: Gestão de águas.....	170
Quadro 7.6: Substâncias e resíduos perigosos.....	171
Quadro 7.7: Ruído e vibrações.....	172
Quadro 7.8: Transportes.....	173
Quadro 7.9: Organização e recursos humanos.....	174
Quadro 7.10: Informação clientes.....	174
Quadro 7.11: Comunidade local.....	175
Quadro 7.12: Hotéis certificados em junho de 2014.....	175
Quadro 7.13: Estabelecimentos hoteleiros.....	176
Quadro 7.14: Classificação nacional EH.....	177



Parte III – Estudo Empírico: comportamento ambiental do setor hoteleiro do Algarve e a influência dos stakeholders

Capítulo 8. – Procedimentos Metodológicos

Quadro 8.1: <i>Design</i> investigação.....	182
Figura 8.1: Enquadramento conceptual.....	183
Figura 8.2: Esquematização da análise empírica.....	185
Figura 8.3: Delimitação da estratégia ambiental.....	187
Figura 8.4: <i>Stakeholders</i> das unidades hoteleiras.....	191
Quadro 8.2: Ficha técnica.....	195
Gráfico 8.1: Composição população/respondentes.....	198
Quadro 8.3: Dimensão média população/respondentes.....	199
Quadro 8.4: Caracterização da Região do Algarve.....	201
Gráfico 8.2: Distribuição hotelaria global por região.....	202
Gráfico 8.3: Distribuição da hotelaria global, por tipologias.....	203
Gráfico 8.4: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por região.....	204
Gráfico 8.5: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros, por tipologias.....	204
Gráfico 8.6: Distribuição dos hotéis por região.....	205
Gráfico 8.7: Distribuição dos hotéis, por categoria.....	206
Gráfico 8.8: Cadeia hoteleira.....	206
Gráfico 8.9: Categoria.....	206
Gráfico 8.10: Categoria/Cadeia.....	207
Gráfico 8.11: Zona.....	207
Gráfico 8.12: Categoria/Zona.....	207
Gráfico 8.13: Categoria/Dimensão.....	208
Quadro 8.5: Categoria / Certificação.....	209

Capítulo 9. – Apresentação dos resultados

Quadro 9.1: Gestão ambiental – ACP.....	212
Quadro 9.2: Centróides.....	213



Quadro 9.3: Gestão ambiental – valores médios.....	214
Quadro 9.4: Dimensão.....	216
Quadro 9.5: Categoria e Cadeia.....	217
Quadro 9.6: Motivações – valores médios.....	219
Quadro 9.7: Motivações – ACP.....	220
Quadro 9.8: Condicionantes – valores médios.....	222
Quadro 9.9: Condicionantes – ACP.....	222
Quadro 9.10: Condicionantes internas – ACP.....	223
Quadro 9.11: Condicionantes – componentes.....	224
Quadro 9.12: <i>Stakeholders</i> - Valores médios.....	225
Quadro 9.13: <i>Stakeholders</i> – ordenação.....	225
Quadro 9.14: <i>Stakeholder Salience Model</i>	226
Quadro 9.15: Pressão Stakeholders – valores médios.....	228
Quadro 9.16: Pressão Stakeholders – ACP.....	228
Quadro 9.17: Pressão <i>Stakeholders</i> – componentes.....	229
Quadro 9.18: Desempenho – valores médios.....	231
Quadro 9.19: Desempenho – diferenciação.....	231
Quadro 9.20: Desempenho – ACP.....	232
Quadro 9.21: Desempenho ambiental avançado.....	233
Quadro 9.22: Desempenho ambiental mínimo.....	233
Quadro 9.23: Dimensão da amostra (potência = 0.8; $\alpha = 0.05$).....	236
Figura 9.1: Modelo de investigação.....	236
Figura 9.2: Representação gráfica do modelo proposto.....	238
Quadro 9.24: Notação.....	239
Quadro 9.25: Fiabilidade individual.....	240
Quadro 9.26: Fiabilidade composta e validade convergente.....	241
Quadro 9.27: Validade discriminante – critério Fornell e Lacker.....	242
Quadro 9.28: Validade discriminante – HTMT _{Ratio}	243
Quadro 9.29: Validade discriminante – HTMT _{Inferência}	243



Quadro 9.30: Análise coeficientes de impacto.....	244
Quadro 9.31: <i>Effect size</i> f^2	246
Quadro 9.32: Variância explicada das variáveis latentes.....	247
Quadro 9.33: Valor mínimo de R^2	248
Quadro 9.34: Estatística Q^2	249
Figura 9.3: Resultados do modelo.....	250
Figura 9.4: Efeitos principais e interativos.....	252
Quadro 9.35: Fiabilidade e validade convergente.....	252
Quadro 9.36: Validade discriminante.....	253
Fig. 9.5: Modelo de efeitos principais.....	254
Figura 9.6: Modelo de efeitos interativos.....	255
Quadro 9.37: Coeficientes de impacto.....	255
Quadro 9.38: Análise das hipóteses.....	256
Figura 9.7: Modelo de 2ª ordem.....	258
Figura 9.8.a) Construto de 2ª ordem.....	259
Figura 9.8.b) Construto de 2ª ordem.....	259
Quadro 9.39: Fiabilidade e validade convergente.....	260
Quadro 9.40: Validade discriminante.....	260
Quadro 9.41: Análise coeficientes de impacto.....	261
Quadro 9.42: Poder preditivo.....	261
Figura 9.9: Modelo de 2ª ordem.....	262
Quadro 9.43: Modelo 1ª Ordem / 2ª Ordem.....	263
Quadro 9.44: Resultados modelos multigrupos.....	264
Quadro 9.45: Avaliação modelos multigrupos.....	264
Quadro 9.46: Comparação multigrupos.....	266

Parte IV – Conclusões gerais

Capítulo 10. – Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação

Quadro 10.1: Hipóteses analisadas.....	280



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO



1.1. A TEMÁTICA EM ESTUDO

A procura por um modelo mais sustentável de sociedade tem-se transformado, ao longo das últimas décadas, numa verdadeira vaga de fundo à escala internacional. A emergência de graves problemas socio-ambientais, na segunda metade do século passado, à escala global, fez eclodir uma intensa mobilização no sentido de encontrar um novo modelo de desenvolvimento que permitisse compatibilizar os aspetos económicos, sociais e ambientais. Esse novo paradigma, conhecido como desenvolvimento sustentável, surge no início da década de setenta do século XX e traz consigo uma humanização do conceito de desenvolvimento, passando a incluir a preocupação com a preservação dos recursos para as gerações futuras. Esta perspetiva depressa se estende à atividade turística, não fosse o turismo um importante fator de desenvolvimento económico, detentor de um enorme potencial para promover melhorias sociais e ambientais e, através delas, contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades e países recetores. Assim, a partir da popularização deste conceito nasce o de turismo sustentável, primeiro como oposição ao turismo de massas e mais tarde como objetivo desejável para todos os tipos de turismo, agora entendido como uma atividade económica ao serviço das necessidades ambientais e sociais indispensáveis à vida humana.

Numa sociedade de mercado, as empresas são as unidades básicas de organização económica e desempenham um papel crucial para solucionar os desafios colocados pelo paradigma da sustentabilidade, segundo o qual se orienta um conjunto de influências e práticas, nas quais se insere a responsabilidade social empresarial (RSE) e, mais concretamente, a responsabilidade ambiental (RAE), visando um comportamento social e ambientalmente mais responsável. Neste contexto, a responsabilidade ambiental da empresa concretiza-se no seu comportamento ambiental que, por sua vez, reflete as suas opções de gestão ambiental e respetivas estratégias. Através da análise das estratégias de gestão ambiental é assim possível aferir o comportamento



ambiental das organizações, o que consiste, de acordo com Boiral (2006), numa forma de avaliar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Sendo o Algarve a principal região turística de Portugal e o turismo o principal motor de crescimento da economia algarvia, a presente investigação incide sobre as estratégias de gestão ambiental das suas empresas hoteleiras, com o objetivo de caracterizar o seu comportamento ambiental e assim avaliar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável desta região.

De entre os vários estudos dedicados à investigação das posturas empresariais face à questão ambiental, os trabalhos de autores como Henriques e Sadorsky (1999), Hunt e Auster (1990), Roome (1992) e Vastag et al. (1996), contribuíram para a consolidação de uma base teórica que permite classificar a estratégia de gestão ambiental de acordo com o seu grau de proatividade, sendo este definido em função do nível de implementação de um conjunto de medidas, técnicas e organizacionais, de gestão ambiental.

Neste sentido, a análise empírica centrar-se-á nas medidas ambientais implementadas pelas unidades hoteleiras algarvias, de forma a identificar a existência de diferentes posicionamentos estratégicos e definir assim uma taxonomia de estratégias ambientais. Estas serão depois caracterizadas em função de uma bateria de variáveis referidas na literatura como relacionadas com a estratégia ambiental empresarial.

De entre essas variáveis dedica-se particular atenção à pressão exercida pelos agentes sociais que consiste, de acordo com Sharma e Starik (2004), numa das principais forças impulsionadoras do desenvolvimento de estratégias de gestão ambiental proativas. Pretende-se assim determinar a influência dos grupos de interesse no comportamento ambiental dos hotéis algarvios, enquadrando-se esta linha de estudo no marco teórico



estabelecido pela Teoria dos *Stakeholders* (agentes sociais ou grupos de interesse)¹, pois segundo Stanwick e Stanwick (1988, apud Alvarez et al. 2001a:164), a doutrina está de acordo em reconhecer que a gestão ambiental constitui um aspeto da responsabilidade social da empresa, pelo que a teoria dos *stakeholders* pode particularizar-se para explicar o comportamento empresarial face às questões ambientais.

1.2. RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

O estudo da gestão ambiental empresarial é um campo relativamente recente quando comparado com outros campos de investigação na área ambiental. De acordo com Ceballos (2010), a publicação do número monográfico de 1995 da revista *Academy of Management Review* – “Organizações Ecologicamente Sustentáveis”, foi o marco que conduziu ao início de uma investigação fundamentada em quadros teóricos da área da Direção e Organização de Empresas, como a Perspetiva dos Recursos e Capacidades (Aragón, 1998a) ou a Teoria dos *Stakeholders* (Henriques e Sadorsky, 1999).

Em traços gerais, a relevância da investigação nesta área prende-se com duas ordens de razões:

- (i) Sendo este um campo de estudo relativamente recente, mantêm-se em aberto múltiplas oportunidades de contribuir para o seu desenvolvimento, tanto ao nível do corpo teórico como da evidência empírica;
- (ii) A crescente preocupação global com a degradação ambiental e a consequente pressão sobre as empresas no sentido de assumirem a sua quota-parte de

¹ Ao longo deste trabalho utilizar-se-ão indistintamente as expressões *stakeholders*, agentes sociais partes interessadas e grupos de interesse.



responsabilidade revestem a investigação sobre o comportamento ambiental empresarial de atualidade e relevância, tanto no foro académico como no profissional.

No caso do presente estudo reveste-se ainda de particular importância a atividade económica em que se centra a investigação, o setor hoteleiro do Algarve, pelas razões que seguidamente se expõem:

- A atividade turística tende a consolidar-se como o setor mais importante e com maior crescimento no cenário económico mundial, o que reforça o seu papel como fenómeno simultaneamente económico, social e geográfico. A expansão do fenómeno turístico é também uma realidade em Portugal, sendo considerado um setor estratégico para o desenvolvimento do país que possui, desde 2007, um Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), onde são definidas as principais ações com vista ao crescimento sustentado do setor até 2015.

- No Algarve, principal região turística nacional, os constrangimentos provocados pelo modelo de desenvolvimento assente no produto sol e praia, a pressão competitiva de destinos alternativos emergentes e uma maior consciencialização ambiental dos turistas, não deixam às empresas do setor outra opção que não a de adotarem um comportamento ambiental mais responsável. Sendo o setor hoteleiro um dos pilares de desenvolvimento da atividade turística, e dada a importância económica do setor para a região, os hotéis algarvios assumem um papel fundamental para a sustentabilidade deste destino turístico, o que justifica o interesse da investigação sobre as estratégias ambientais destes estabelecimentos hoteleiros.

- Apesar de, no campo da investigação ambiental em organização de empresas, já ser vasta a produção de tipologias/taxonomias de estratégias ambientais empresariais (Álvarez et al., 2001b; Aragón e Sharma, 2003; Azzone et al., 1997; Henriques e Sadowsky, 1999; Hunt e Auster, 1990; Roome, 1992; Steger, 1998; Vastag et al., 1996) e a análise da influência que sobre elas exerce a pressão dos *stakeholders* (Buysse e



Verbeke, 2003; Ghobadian et al., 1998; Hart e Sharma, 2004; Henriques e Sadorsky, 1999; Sharma e Henriques, 2005; Spar e La Mure, 2003), esta não é uma linha de investigação com tradição no setor de serviços, especialmente no que se refere ao setor turístico e, mais concretamente, aos estabelecimentos hoteleiros, pelo que o presente trabalho contribui para a compreensão da relação entre estas empresas e o ambiente, relação fundamental para a sua competitividade e sobrevivência no mercado. Considerando ainda que, como é referido por Starik e Marcus (2000, apud Salazar, 2009:10), “o estudo da integração das questões ambientais no setor de serviços constitui uma das principais necessidades de investigação no âmbito da relação entre empresa e ambiente”, pretende-se com este trabalho contribuir com evidências empíricas adicionais para o desenvolvimento desta linha de investigação.

1.3. OBJETIVOS

De acordo com o anteriormente exposto, a presente investigação tem como objetivo último contribuir para a competitividade sustentável do turismo algarvio, através da análise do comportamento ambiental das unidades hoteleiras da região, sendo a questão de investigação colocada na forma:

Contribuem os hotéis do Algarve, através do seu comportamento ambiental, para o desenvolvimento turístico sustentável da região?

Concretamente, pretende-se avaliar esse comportamento em função dos instrumentos de gestão ambiental adotados, dos fatores motivadores e condicionantes que lhes estão associados, do seu impacto no desempenho ambiental e da influência exercida pelos *stakeholders* na sua implementação. Espera-se assim contribuir para o conhecimento dos fatores que facilitam, ou dificultam, o desenvolvimento de posicionamentos ambientais proativos e desta forma contribuir para a competitividade sustentável do setor.



Para o cumprimento do objetivo geral acima referido, partindo do suporte teórico estabelecido através da revisão da literatura efetuada nas duas primeiras partes desta investigação e com base no modelo de investigação proposto no início da parte empírica, estabelecem-se ainda uma série de objetivos específicos - teóricos e empíricos - que seguidamente se apresentam.

1.3.1. OBJETIVOS TEÓRICOS

Parte I - Desenvolvimento Sustentável no Contexto Empresarial

- Enquadrar conceptualmente a temática ambiental no contexto empresarial. Para o efeito pretende-se:
 - Sintetizar o processo evolutivo do conceito de desenvolvimento sustentável e o debate sobre as suas múltiplas interpretações;
 - Apresentar uma visão cronológica da integração deste paradigma no mundo empresarial, sistematizando o conceito de responsabilidade social empresarial e as diferentes perspetivas da função social da empresa, nomeadamente a teoria dos *stakeholders*;
 - Analisar a integração da variável ambiental nas estratégias empresariais e o papel da influência exercida pelos agentes sociais.

Parte II - Sustentabilidade Ambiental no Contexto Turístico

- Enquadrar conceptualmente a temática ambiental no setor turístico:
 - Sistematizar a aplicação dos princípios do desenvolvimento sustentável à atividade turística;
 - Caracterizar a relação turismo-ambiente, em particular no que concerne ao setor hoteleiro.



1.3.2. OBJETIVOS EMPÍRICOS

- Avaliar o caráter multidimensional do construto gestão ambiental e dos restantes construtos em análise (pressão dos *stakeholders*, motivações, condicionantes e desempenho ambiental);
- Hierarquizar os grupos de interesse através da aplicação do modelo da saliência;
- Estabelecer uma taxonomia de estratégias ambientais em função do nível de implementação das iniciativas de gestão ambiental;
- Identificar as motivações que incentivam os hotéis algarvios a adotar estratégias ambientais proativas;
- Identificar os *stakeholders* cuja pressão ambiental estimula a adoção dessas mesmas estratégias;
- Identificar os principais obstáculos à proatividade ambiental;
- Analisar se os grupos estratégicos se diferenciam face aos seus desempenhos ambientais;
- Avaliar a existência, sentido e intensidade das relações entre a pressão dos *stakeholders* e a configuração da gestão ambiental dos hotéis algarvios e entre esta e o seu desempenho ambiental;
- Analisar as relações acima descritas nos diferentes grupos estratégicos identificados;
- Obter conclusões que permitam contribuir para a investigação na área da gestão ambiental e para a generalização da aplicação da teoria dos *stakeholders* nesta temática.

1.4. METODOLOGIA E ESTRUTURA

Na presente investigação foram utilizadas duas metodologias específicas: uma metodologia descritiva e uma metodologia de corte empírico.



A metodologia descritiva é aplicada nas duas primeiras partes em que, com recurso à pesquisa bibliográfica, se pretende enquadrar conceptualmente a temática em estudo. A metodologia empírica é aplicada na terceira parte, na qual se apresenta o tratamento da informação primária obtida através da aplicação de um inquérito por sondagem.

Quanto à estrutura, após esta primeira introdução em que se sintetiza a temática em estudo, a relevância da investigação e os objetivos do trabalho, a presente tese estrutura-se em quatro grandes blocos: dois primeiros blocos teóricos, um terceiro bloco empírico e um quarto dedicado às conclusões. O primeiro bloco teórico pretende enquadrar conceptualmente a gestão ambiental e a gestão dos *stakeholders*. Uma vez que estes conceitos se relacionam intimamente com o de responsabilidade social empresarial e que este, por sua vez, decorre da evolução do paradigma de desenvolvimento sustentável, os dois primeiros capítulos são dedicados a estes conceitos, à sua origem e evolução, incidindo o terceiro capítulo sobre os seus efeitos na relação entre empresa e ambiente.

O segundo bloco teórico tem como objetivo o enquadramento da temática ambiental no setor hoteleiro. Inicia-se por isso com um capítulo dedicado ao turismo sustentável, para seguidamente abordar, de forma mais específica, a relação entre turismo e ambiente no segundo capítulo e por fim incidir, no terceiro capítulo, sobre a responsabilidade ambiental do setor hoteleiro.

O bloco empírico é constituído pelos capítulos oitavo e nono. No oitavo, para além de se descreverem exaustivamente os procedimentos metodológicos, é também apresentada uma breve caracterização do universo alvo do trabalho empírico. O capítulo nono descreve a metodologia estatística utilizada e os resultados obtidos.



Capítulo 1: Introdução

O último bloco é apenas constituído pelo capítulo décimo que finaliza esta tese. Nele se resumizam as principais conclusões do trabalho realizado, assim como se expõem as suas principais limitações e futuras linhas de investigação.



CAPÍTULO 2

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



2.1. INTRODUÇÃO

Nas décadas de sessenta e setenta, a emergência dos problemas ambientais e a crise petrolífera fizeram dos recursos naturais, da energia e do ambiente em geral, um tema de importância política, económica e social. O conceito de sustentabilidade assumido nos anos setenta, que deu origem à definição clássica de desenvolvimento sustentável (DS), centrava-se na necessidade de um desenvolvimento compatível com o meio ambiente natural mas rapidamente evoluiu para uma perspetiva mais abrangente, indicando a necessidade dum equilíbrio entre o desenvolvimento e a integridade dos sistemas ambientais, económicos, sociais e culturais em que este ocorre. O termo desenvolvimento sustentável surge definido pela primeira vez em 1987, no Relatório Brundtland, numa perspetiva de deixar o planeta com condições de habitabilidade para as próximas gerações, naquela que é normalmente designada como a definição clássica do termo. A partir dela muitas outras foram propostas, mantendo-se até hoje em aberto a discussão acerca do significado, extensão e operacionalização do conceito.

Neste capítulo pretende-se ilustrar, de forma resumida, a evolução do debate e a complexidade e abrangência do conceito de DS. Descreve-se a génese da sua conceptualização, referindo-se algumas das suas definições e o contributo de alguns autores no sentido de esclarecer o seu significado e conteúdo. A encerrar o capítulo apresenta-se uma breve síntese do estado de arte do desenvolvimento sustentável na Europa e em Portugal.

2.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Apesar do conceito de desenvolvimento sustentável ser relativamente recente, podemos encontrar uma primeira referência, se não ao conceito em si, pelo menos ao espírito que o preside, em Aristóteles. De facto, já há dois mil anos este filósofo grego



incluía na sua definição de *oikonomia* (raiz do termo economia), uma perspetiva de longo prazo, “reconhecendo a necessidade duma acumulação de bens limitada para que as necessidades de todos pudessem ser satisfeitas no longo prazo” (Daly e Cobb, 1994:43).

O termo desenvolvimento sustentável surge definido pela primeira vez em 1987, no Relatório Brundtland, naquela que é normalmente designada como definição original ou definição clássica do termo. Desta definição emanaram muitas outras (ver quadro 2.1.), na tentativa duma maior operacionalização do conceito, que no entanto não possui ainda um conteúdo concreto estabilizado junto da comunidade técnica e científica.

Não se poderá no entanto pensar que o conceito de desenvolvimento sustentável seja uma invenção dos anos oitenta pois de facto ele resulta dum processo gradual e cumulativo que se intensifica nos anos cinquenta e, principalmente, sessenta. Aliás, ainda em 1932, o economista Pigou (apud Viegas 2006:7), chama a atenção para os estragos sociais e ambientais da ação industrial mas as circunstâncias da época não eram favoráveis ao despertar da consciencialização para este tipo de preocupações, situação que se prolonga pelo período pós segunda guerra, período em que se aceleram os processos de alteração ambiental como resultado dum crescimento económico aparentemente sem fronteiras em termos de disponibilidade de recursos.

Os elevados índices de produção e de consumo, o aumento populacional, a intensificação da urbanização e a ocorrência da tragédia de Londres², criam o contexto que desencadeia o processo de consciencialização ambiental e a formação do movimento ambientalista, que manifesta a sua preocupação com os impactos provocados pela atividade humana no planeta. Em 1962 é feito o primeiro grande alerta relativo à degradação ambiental, com o lançamento do livro de Rachel Carson,

² Na tragédia de Londres, em 1952, morrem 1600 pessoas em consequência do ar altamente poluído de Londres.



*Primavera Silenciosa (Silent Spring)*³, que viria a tornar-se um clássico na história do movimento ambientalista. A intensificação das discussões sobre os riscos da degradação ambiental evidencia a impossibilidade de manter a continuada exploração dos recursos naturais sem provocar danos diretos ao homem, tornando-se incontornável a reflexão e a busca de um novo modelo de desenvolvimento.

O primeiro documento a formalizar estas discussões é o relatório que Dennis Meadows e os investigadores do Clube de Roma⁴ publicam, em 1971, *Limites do Crescimento (Limits of Growth)*. O relatório avaliava as condições de degradação ambiental planetária e estabelecia previsões para o futuro, apontando para duas possibilidades: ou se alteravam os padrões de crescimento económico ou, mantidos os níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração de recursos naturais, o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido, no máximo, em cem anos, provocando uma repentina diminuição da população mundial e da capacidade industrial. Tido como catastrófico, o relatório provocou ampla discussão e foi como que uma “pedrada no charco”, lançando para o centro da agenda internacional a discussão sobre os limites do desenvolvimento do planeta e contribuindo para uma intensa mobilização dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, no sentido de rever os caminhos e valores assumidos pela moderna sociedade industrial. Neste processo, realizaram-se inúmeros encontros e foram produzidos diversos documentos que procuravam contribuir para a construção duma nova ordem internacional e duma sociedade mais justa e equitativa. Entre eles, e por ordem cronológica, destacam-se os seguintes:

³ Neste seu livro Rachel Carson, escritora e cientista, questionava a confiança cega da humanidade no progresso tecnológico e chamava a atenção do mundo para os perigos dos pesticidas químicos, exemplificando como o DDT penetrava na cadeia alimentar e se acumulava nos tecidos gordurosos dos animais, inclusive do homem.

⁴ Clube de Roma: associação internacional formada por intelectuais, cientistas e empresários, fundada em 1968 pelo italiano Aurélio Peccei. O Clube de Roma tem como missão "analisar os problemas chave da humanidade e agir como um catalisador de mudanças globais, livre de quaisquer interesses políticos, económicos ou ideológicos" (<http://www.clubofrome.org/> Acedido em 6 novembro 2011).



1972 – Conferência Mundial de Estocolmo organizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Meio Ambiente Humano: primeira iniciativa do gênero para examinar a questão de maneira global e coordenada e definir linhas de ação para a problemática ambiental. É neste encontro que, pela primeira vez, é introduzida a variável ambiental como parte integrante das relações políticas, económicas e sociais. Dele resultam também a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e de vários outros programas com preocupação ecológica.

1974 – Ignacy Sachs e a sua equipa (sediada no CIREC-Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement) formulam os princípios do ecodesenvolvimento⁵, ampliando e diversificando os horizontes da Conferência de Estocolmo. Estes princípios seriam: satisfação das necessidades básicas; solidariedade com as gerações futuras; participação da população envolvida; preservação dos recursos naturais e do meio ambiente; elaboração dum sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito por outras culturas; programas de educação. São os debates em torno do conceito de ecodesenvolvimento e dos seus princípios que abriram espaço ao conceito de desenvolvimento sustentável.

1974/1975 – Na Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (CNUCED), em 1974 no Canadá, foi realizada uma reunião do PNUMA, tendo sido elaborada a *Declaração de Cocoyoc*. A declaração afirmava que a causa da explosão demográfica era a pobreza, que estava também na origem da destruição desenfreada dos recursos naturais e que os países industrializados contribuíam para esse quadro com altos índices de consumo, desperdício e poluição. Os argumentos de Cocoyoc foram reforçados no relatório *Que Faire*, apresentado no final de 1975 pela Fundação Dag Hammarskjöld⁶, com a participação de quarenta e oito países e contribuições do

⁵ Conceito lançado em 1973 pelo canadense Maurice Strong, enquanto diretor executivo do PNUMA. Tratou-se duma tentativa de definição dum novo tipo de desenvolvimento voltado para as áreas rurais do terceiro mundo, baseado na utilização criteriosa dos recursos locais. O conceito é retomado por Sachs que o desenvolve conceptualmente.

⁶ Organização criada como memorial oficial dedicado a Dag Hammarskjöld, diplomata sueco e secretário-geral da ONU entre 1953 – 1961.



PNUMA e outras organizações da ONU, abordando a interferência que os países desenvolvidos exercem sobre os países em desenvolvimento, sobretudo no que se refere à preservação ambiental. Neste relatório são reutilizadas as ideias de Sachs sem no entanto se utilizar de forma explícita o conceito de ecodesenvolvimento mas sim as expressões “outro desenvolvimento” e “desenvolvimento sustentado”.

1982 – Em Nairóbi, Quênia, sede do PNUMA, realizaram-se reuniões comemorativas do 10º aniversário da Conferência de Estocolmo, procedendo-se à avaliação dos resultados até então obtidos e a um exame da mudança de percepção da problemática ambiental.

1983 – Em resposta a uma decisão da Assembleia Geral da ONU, foi estabelecida a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), presidida pela norueguesa Gro Harlem Brundtland. Esta Comissão tinha como objetivo geral reexaminar a questão ambiental, relacionando-a com a questão do desenvolvimento, e propor programas de ação.

1987 – É publicado o relatório final da Comissão, intitulado *Nosso Futuro Comum* (*Our Common Future*), também conhecido como *Relatório Brundtland*. Neste documento a Comissão considera que o desenvolvimento ocorrido no século anterior foi responsável por alterações sem precedentes que ameaçam a estabilidade social e ecológica do planeta: “Se não se apostar a um nível global, num desenvolvimento ecológico sustentável, a qualidade de vida no planeta será fortemente ameaçada”, sendo desenvolvimento sustentável definido como “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Com este conceito, a noção de desenvolvimento humaniza-se e passa a incluir a preocupação com as gerações vindouras. Perspetivando o desenvolvimento sustentável como um processo, o documento preconiza a reorientação do uso dos recursos naturais, da tecnologia, dos investimentos, das instituições e das leis, bem como a adoção de novos valores nos



quais o respeito à equidade, à justiça, à vida, prevaleçam. São onze as medidas que, segundo o relatório, devem ser seguidas mundialmente: (1) limitar o crescimento populacional; (2) garantir a alimentação a longo prazo; (3) preservar a biodiversidade e os ecossistemas; (4) diminuir o consumo de energia e desenvolver as tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis; (5) aumentar a produção industrial, nos países não industrializados, à base de tecnologias ecologicamente adaptadas; (6) controlar a urbanização selvagem; (7) satisfazer as necessidades básicas; (8) as organizações do desenvolvimento devem adotar a estratégia do desenvolvimento sustentável; (9) a comunidade internacional deve proteger os ecossistemas supranacionais como a Antártica, os oceanos, o espaço; (10) as guerras devem ser banidas; (11) a ONU deve implantar um programa de desenvolvimento sustentável.

1992 – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro⁷. Nesta conferência o conceito de desenvolvimento sustentável é enriquecido com novas reflexões e desenvolvem-se os conceitos de sustentabilidade integrada, enunciando a indissociabilidade entre fatores ambientais e sociais, e de sustentabilidade como um processo, reafirmando que a sustentabilidade não é um estado permanente mas um processo que deve passar por revisões e adaptações, dentro duma visão sistémica dos fenómenos que a envolvem.

A Conferência do Rio foi um dos marcos mais importantes na história do desenvolvimento sustentável, quer pelo número de países participantes, quer pela importância dos documentos elaborados, nomeadamente: *Agenda 21*, *Declaração do Rio*, *Convenção sobre Diversidade Biológica*, *Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas* e *Convenção sobre Mudanças Climáticas*, esta última culminando no *Protocolo de Quioto*, em 1997. Deste conjunto destacam-se, resumidamente, a *Agenda 21* e a *Declaração do Rio* ou *Declaração de Compromisso*, pois foram estes documentos que definiram as políticas essenciais para alcançar um modelo de desenvolvimento sustentável.

⁷ Também designada como Conferência do Rio, Cimeira/Cúpula da Terra, Rio-92.



Capítulo 2: Desenvolvimento Sustentável

A *Declaração do Rio*, consiste num conjunto de 27 princípios básicos, a serem seguidos por todos os povos, relativos ao meio ambiente e ao desenvolvimento e foi subscrita com o objetivo de “estabelecer uma nova e justa parceria global mediante a criação de novos níveis de cooperação entre os Estados, os setores-chave da sociedade e os indivíduos, trabalhando com vista à conclusão de acordos internacionais que respeitem os interesses de todos e protejam a integridade do sistema global de meio ambiente e desenvolvimento, reconhecendo a natureza integral e interdependente da terra”.

A *Agenda 21*, programa de ação global em 40 capítulos, consiste num conjunto de medidas de prevenção ou correção das ações humanas nocivas sobre o meio ambiente, fornecendo um plano de ação para assegurar o futuro sustentável do planeta. As medidas aí enunciadas deverão ser adotadas global, nacional ou localmente, quer por organismos públicos ou privados, quer pela sociedade em geral. É o primeiro documento do género a alcançar consenso internacional, tendo sido adotada por 179 governos. As áreas de ação que constituem a *Agenda 21* são descritas em termos de bases para a ação, objetivos, atividades e meios de implantação. “A *Agenda 21* é um programa dinâmico e deverá ser levada a cabo pelos diversos atores segundo as diferentes situações, capacidades e prioridades dos países e regiões, com plena observância de todos os princípios contidos na *Declaração do Rio*. Esse processo assinala o início de uma nova associação mundial em prol do desenvolvimento sustentável” (Agenda21:12). Para acompanhar o cumprimento da *Agenda 21* é criada, em 1993, a Comissão do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (CDS).

De referir ainda um terceiro documento apresentado nesta conferência, um projeto de declaração universal dos direitos ambientais, designado como *Carta da Terra* e que tem o seu nascimento confundido com a história da Cimeira da Terra. De tal forma se confunde que, na bibliografia consultada para efeitos deste trabalho, foram encontradas várias referências contraditórias a respeito deste documento, desde



aparecer citado como um documento autónomo aprovado na Conferência do Rio até à indicação de que a *Declaração do Rio* seria apenas uma alteração de designação para a original *Carta da Terra*.

De facto a *Carta da Terra* foi apresentada na Conferência do Rio e estava previsto que servisse de suporte teórico para a implementação da *Agenda 21* mas, por falta de consenso entre os participantes da Cimeira, acabou por não ser aceite. Insatisfeitos, os promotores da Carta, especialmente Maurice Strong da ONU e Mikhail Gorbachev, diretor da Cruz Verde Internacional, apresentaram uma nova proposta, com o apoio do governo holandês, durante a Conferência do Rio+5. A partir daí formou-se uma comissão para dirigir o projeto e a Secretaria da Carta da Terra foi estabelecida no âmbito do Conselho da Terra, uma organização não-governamental internacional com sede na Costa Rica. O texto final desta Carta, aprovado em 2000, contém 16 artigos organizados em quatro capítulos: (1) a integridade ecológica; (2) o respeito e cuidado da comunidade da vida; (3) a justiça social e económica; (4) a democracia, não-violência e paz.

1995 – Primeira Conferência sobre Turismo Sustentável, realizada em Lanzarote por iniciativa da ONU e copatrocinada pelo Programa Ambiental dessa mesma organização, pelo Programa sobre o Homem e a Biosfera da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e pela Organização Mundial de Turismo (OMT). Desta conferência resultou a *Carta do Turismo Sustentável*, reforçando as diretrizes traçadas na *Agenda 21*. São também introduzidos novos conceitos como o de gestão ambiental, certificação ambiental e atuação responsável.

1997- Conferência Rio+5, que avaliou os resultados da Conferência de 92 e reafirmou a necessidade de ratificação e implementação mais eficiente do crescente número de convenções e acordos internacionais referentes ao meio ambiente e ao desenvolvimento.



2000 - É assinada a Declaração do Milênio em Nova Iorque onde são estipulados os seguintes objetivos: “Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais; reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável a água potável segura e até 2020 ter alcançado uma melhoria significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados”.

2002 – Conferência Mundial Rio+10 ou Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (CMDS), realizada em Joanesburgo. Teve como objetivos centrais fortalecer os compromissos de todas as partes com os acordos aprovados anteriormente (especialmente em relação à *Agenda 21*), e identificar as novas prioridades que emergiram desde 1992. Desta conferência resultaram dois documentos principais: uma declaração política, que expressa os compromissos e os rumos para a implementação do desenvolvimento sustentável e um plano de ação que estabelece metas e ações de forma a guiar a implementação dos compromissos assumidos pelos países.

2012 - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS/ Rio+20), realizada no Rio de Janeiro. Não sendo concebida como uma reunião de cúpula, mas apenas como uma "conferência de revisão", não implicou decisões de Estado na forma de Tratados, Convenções ou Acordos Ambientais Multilaterais em geral. Teve como objetivo que os governos renovassem os compromissos políticos com o desenvolvimento sustentável, firmados anteriormente nas principais cúpulas sobre o tema, de forma a avaliar o progresso, identificar lacunas na implementação das decisões adotadas e estabelecer novos compromissos. O resultado concreto mais importante desta conferência foi o compromisso com a definição dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que devem substituir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), cuja vigência se encerra em 2015. A nova Agenda de Desenvolvimento tem como objetivo estruturar, de forma simultânea e equilibrada, os esforços globais em prol da erradicação da pobreza e da integração efetiva das



dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável. Diferentemente dos ODM, que propunham metas setoriais, a Agenda Pós-2015 deverá contar com uma perspetiva abrangente e universal, com compromissos que se apliquem tanto a países em desenvolvimento quanto aos desenvolvidos. O secretário-geral da ONU, Ban Ki-Moon lançou, logo após a Rio+20, a Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável, com o objetivo de reunir o conhecimento global científico e tecnológico em torno dos desafios do desenvolvimento sustentável. Como primeira missão, os especialistas teriam de propor uma base para as negociações diplomáticas que vão por fim estabelecer os ODS. O documento parte das diretrizes do texto da Rio+20 e, assim como ele, estabelece de forma muito genérica os seguintes objetivos: erradicar a pobreza extrema, inclusive a fome; alcançar o desenvolvimento dentro dos limites planetários; assegurar a aprendizagem efetiva de todas as crianças e jovens para a vida e a subsistência; alcançar a igualdade de géneros, a inclusão social e os direitos humanos; alcançar a saúde e o bem-estar para todas as idades; melhorar os sistemas agrícolas e aumentar a prosperidade rural; tornar as cidades mais inclusivas, produtivas e resilientes; refrear as mudanças climáticas e garantir energia limpa para todos; proteger os serviços ecossistémicos, a biodiversidade e a boa gestão dos recursos naturais e ter uma governança voltada para o DS.

2.2.1. Algumas definições

São inúmeras as definições de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade que se podem encontrar na literatura. Segundo Haywood (1988), as ideias embrionárias que deram origem à definição clássica de desenvolvimento sustentável centravam-se na necessidade de um desenvolvimento compatível com o meio ambiente natural mas o conceito evoluiu rapidamente para uma perspetiva mais abrangente, indicando a necessidade dum equilíbrio entre desenvolvimento e a integridade dos sistemas ambientais, económicos, sociais e culturais em que este ocorre.



Capítulo 2: Desenvolvimento Sustentável

Subsequentemente a 1987, e à medida que o termo desenvolvimento sustentável começa a ser amplamente utilizado, surgem inúmeras variantes à definição apresentada pela CMMAD. No quadro 2.1 apresenta-se uma seleção de algumas definições, referidas na literatura consultada, tendo como único critério a distribuição temporal e a diversidade das noções utilizadas para definir o conceito:

Quadro 2.1:
Definições de Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento Sustentável	
Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), 1987
Desenvolvimento sustentável é qualquer forma de mudança positiva que não prejudique os sistemas ecológico, social ou político dos quais a sociedade depende.	William Rees, 1988
Sustentabilidade implica que o nível global de diversidade, a produtividade global dos componentes e as relações nos sistemas sejam mantidas ou melhoradas.	Richard Norgaard, 1988
Sustentabilidade é a doutrina de que crescimento económico e desenvolvimento devem acontecer, e ser mantidos, dentro dos limites estabelecidos pela ecologia, no seu sentido mais amplo. Decorre que proteção ambiental e desenvolvimento económico são processos complementares e não antagónicos.	William Ruckelshaus, 1989
Desenvolvimento sustentável é uma condição na qual o uso dos recursos naturais acontece sem que se verifique a sua destruição ou a do contexto ambiental que estes requerem.	Solomon, 1990
Sustentabilidade é a habilidade dum sistema de manter a sobrevivência das pessoas que dependem desse sistema por um período indeterminado.	Otto Soemarwoto, 1991
Desenvolvimento sustentável envolve um processo de profunda mudança na ordem política, social, económica, institucional e tecnológica, incluindo a redefinição das relações entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento.	Maurice Strong, 1992
Desenvolvimento sustentável significa alcançar uma qualidade de vida que pode ser mantida por muitas gerações porque: (1) é socialmente desejável, preenchendo as necessidades culturais, materiais e espirituais das pessoas de forma equitativa; (2) é economicamente viável, pagando-se a si mesmo, com os custos não excedendo os benefícios; (3) ecologicamente sustentável, mantendo a longo prazo a viabilidade dos ecossistemas.	União Internacional para Conservação da Natureza (UICN), 1993
Desenvolvimento sustentável refere-se ao desenvolvimento duma sociedade em que os custos de desenvolvimento não são transferidos para as gerações futuras ou, pelo menos, em que é feita uma tentativa de compensar esses custos.	Pearce, 1993
Sustentabilidade é a metáfora fundamental que se pode opor à noção de crescimento material continuado.	Sim Van der Ryn, 1994
Desenvolvimento sustentável indica a necessidade de equilíbrio entre desenvolvimento e manutenção da integridade dos sistemas ecológico, político, socioeconómico e cultural, nos quais esse desenvolvimento ocorre.	Haywood, 1994



Capítulo 2: Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento Sustentável	
Desenvolvimento sustentável é o processo que permite alcançar o desenvolvimento humano numa forma inclusiva, conectada, equitativa, prudente e segura.	Gladwin, 1995
O conceito de desenvolvimento sustentável inclui três componentes: (1) o ambiente é parte integral da economia e vice-versa; (2) equidade inter-geracional; (3) equidade intra-geracional.	Breitmeier, 1995
Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que de facto satisfaz as necessidades da população local, mantém ou melhora o ambiente, constrói a economia local, desenvolve a cultura local e permite à comunidade e às pessoas o controlo das suas próprias vidas.	Kotaska, 1996
Desenvolvimento sustentável é o processo de gerir as exigências sociais sem danificar as propriedades de suporte da vida humana ou os mecanismos de coesão social e resiliência.	Choucri, 1997
Desenvolvimento sustentável significa a vontade de seguir uma abordagem racional das economias políticas; de mostrar respeito pelas gerações futuras, integrando a preocupação com o meio ambiente no processo de decisão e de progressivamente evoluir para a completa participação de todos os atores envolvidos.	Barboza, 2000
Sustentabilidade é um princípio que afirma que o crescimento económico pode, e deve, ser gerido no sentido de que os recursos naturais sejam geridos de forma a que as necessidades das gerações futuras sejam asseguradas.	Weiss, 2000
Sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições de vida iguais, ou melhores, para um grupo de pessoas e seus sucessores, num dado ecossistema.	Cavalcanti, 2003

Fonte: Viegas, 2006

Da leitura das definições anteriores constata-se o que é do conhecimento comum: desenvolvimento sustentável não diz unicamente respeito ao impacto da atividade económica no meio ambiente. Refere-se sim, e principalmente, às consequências dessa relação na qualidade de vida e bem-estar da sociedade, tanto presente como futura. O tripé básico em que assenta a ideia de sustentabilidade é pois constituído pelas dimensões, desenvolvimento económico, proteção ambiental e bem-estar da sociedade, sendo que para a sua prossecução seriam imprescindíveis mudanças políticas, sociais e tecnológicas. De facto, às três dimensões referidas deve ainda acrescentar-se a vertente institucional, que chama a atenção para as questões relativas às formas de governação, das instituições e dos sistemas legislativos e para a participação dos grupos de interesse (sindicatos e associações empresariais) e da sociedade civil (ONG), considerados como parceiros essenciais na promoção dos objetivos do desenvolvimento sustentável.



Não obstante a grande diversidade de definições existentes para o mesmo conceito, pode afirmar-se que as diferenças entre elas se situam mais ao nível da forma do que do conteúdo, residindo essencialmente nas variações da ênfase que se coloca nas diferentes dimensões, mantendo-se sempre como denominador comum o princípio da equidade, tão claramente explicitado na definição clássica quando refere a *possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades*.

2.3. PRINCÍPIO DA EQUIDADE INTER-GERACIONAL

O princípio ético da equidade, particularmente a equidade inter-gerações, está no centro do conceito de desenvolvimento sustentável e, segundo Daly e Cobb (1990), há duas perspetivas diferentes de encarar a necessidade de garantir que as gerações futuras consigam satisfazer as suas necessidades:

i) Uma é a de olhar o ambiente em termos de *stock* de capital total (que inclui capital natural e capital humano), disponível para a criação de riqueza e dizer que as gerações futuras devem dispor da mesma capacidade para criar riqueza, ou seja, a perda de capital natural será compensada pela criação equivalente de capital humano. Portanto, as gerações futuras podem ser adequadamente compensadas por perdas ambientais através de fontes alternativas de criação de riqueza. Esta perspetiva é designada como sustentabilidade fraca.

ii) A outra perspetiva é a de olhar o ambiente como *stock* de capital natural que deve ser mantido, pois oferece mais do que simplesmente um potencial económico e que não pode ser substituído por riqueza produzida pelo homem; e argumentar que as gerações futuras não devem herdar um capital natural delapidado e/ou um ambiente degradado, sejam quais forem as fontes adicionais de riqueza que lhes sejam disponibilizadas. Esta perspetiva é designada como sustentabilidade forte.



Subjacentes a estas duas perspetivas parecem estar os conceitos de conservação e preservação. O primeiro refere-se à utilização adequada, assegurando a manutenção das propriedades fundamentais, dos recursos naturais enquanto preservação diz respeito à não utilização do recurso natural. Poder-se-á assim estabelecer a analogia entre sustentabilidade fraca e conservação, por um lado, e sustentabilidade forte e preservação, por outro.

Entre os principais adeptos da sustentabilidade fraca, embora reconhecendo circunstâncias particulares que justificam a sustentabilidade forte, encontram-se Pearce et al. (1989), defendendo que a melhor forma de compensar as gerações futuras, por qualquer dano ambiental provocado pelas atuais gerações, é garantindo que o dano é compensado pelo aumento da riqueza e bens de fabrico humano, nomeadamente através do investimento em recursos renováveis.

Posição oposta é a de Weiss (1990), que chama a atenção para o facto do conceito de sustentabilidade fraca envolver a substituição de recursos naturais – recursos que atualmente estão gratuitamente à disposição de todos – por recursos de origem humana que têm de ser comprados e que poderão, no futuro, ser acessíveis apenas a alguns, comprometendo-se assim a equidade inter-geracional no acesso aos recursos.

Pearce et al. (1989) aceitam, no entanto, a necessidade da sustentabilidade forte nos casos de “impossibilidade de substituição, incerteza e irreversibilidade” pois, como é referido por Weiss (1990), há muitos tipos de recursos ambientais para os quais não há substitutos e não é possível saber se os haverá no futuro, além de que o esgotamento do capital natural pode conduzir a perdas irreversíveis de espécies e habitats. Quando os recursos se esgotam e as espécies se extinguem, as opções disponíveis para as gerações futuras ficam mais reduzidas e a conservação das opções é também um critério implícito na noção de equidade inter-geracional.



2.4. DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

O desenvolvimento sustentável, além da equidade social e do equilíbrio ecológico, toma em consideração outras vertentes do desenvolvimento humano. Sachs (1993:37), refere cinco dimensões do DS (fig.2.1):

Figura 2.1:
Dimensões desenvolvimento sustentável de Sachs



Fonte: Sachs, 1993

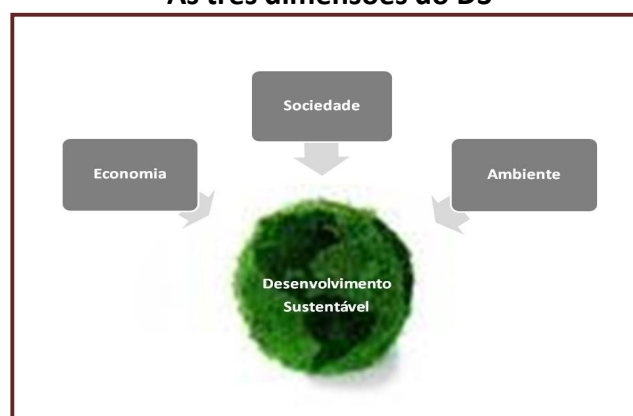
- i) A sustentabilidade ecológica, que deverá garantir que o desenvolvimento sustentável seja compatível com a manutenção dos processos ecológicos essenciais e que poderá ser alcançada através do aumento da capacidade de utilização dos recursos e da limitação do seu consumo, da redução da geração de resíduos e de poluição, da conservação de energia e da reciclagem;
- ii) A sustentabilidade espacial, que deverá ser dirigida para a obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e para uma melhor distribuição espacial das atividades económicas e humanas;



- iii) A sustentabilidade económica, que deverá ser alcançada através duma gestão mais eficiente dos recursos, de maneira a que estes sejam conservados para as gerações futuras;
- iv) A sustentabilidade social, entendida como um processo de desenvolvimento conducente a uma maior equidade na distribuição de riqueza de forma a reduzir as diferenças entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres;
- v) A sustentabilidade cultural, no sentido da procura de soluções específicas para cada área, tendo em linha de conta a cultura local.

Estas cinco dimensões são frequentemente reduzidas a três (fig.2.2): a económica, que se traduz pela procura, no novo contexto, da eficácia económica; a ambiental que significa que o desenvolvimento deve contribuir para preservar, melhorar e valorizar o ambiente e a social; que exprime o facto de que esse desenvolvimento deve partir das necessidades humanas e responder a objetivos de equidade social.

Figura 2.2:
As três dimensões do DS



Elaboração própria

Segundo Dresner (2002, apud Silva 2013:66), a sustentabilidade ambiental pressupõe uma gestão eficiente dos recursos naturais e energéticos, a minimização dos impactos e a adoção de medidas que garantam a conservação e valorização dos ecossistemas e



das espécies. Mais recentemente, os aspetos relacionados com as alterações climáticas ganharam preponderância nas preocupações e entre os investigadores.

A sustentabilidade social está vinculada à valorização das capacidades humanas, a uma melhor distribuição do rendimento e à garantia de condições sociais e de direitos humanos. Como refere Sachs (1995, apud Silva 2013:66), “a dimensão de sustentabilidade social implica colocar a economia e a política ao serviço de um projeto societário em que a finalidade social esteja justificada pelo postulado ético de solidariedade intra-geracional e de equidade, materializada num contrato social”.

Por sua vez, segundo Starke e Mastny (2010, apud Silva 2013:66), a sustentabilidade económica implica a substituição da visão clássica, suportada quase exclusivamente no crescimento e no capital, por outra que considera fundamental o equilíbrio entre estes aspetos e a gestão eficiente dos recursos naturais, a proteção do ambiente e a valorização dos recursos humanos, com especial ênfase na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e, em particular, das comunidades locais.

2.5. O DEBATE SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A ideia de um novo modelo de desenvolvimento para o século XXI, compatibilizando as dimensões económica, social e ambiental surgiu, como ponto de partida no plano conceptual, para resolver o velho dilema entre crescimento económico e redução da miséria, por um lado, e preservação ambiental por outro.

Apesar de desenvolvimento sustentável ser hoje um conceito utilizado globalmente e recorrentemente, e apesar dos princípios em si contidos serem consensualmente considerados como “moralmente bons”, as discussões em torno da sua definição conceptual e da sua aplicabilidade prática estão longe de reunir consensos. Como referem Rees e Baily (1989), apesar do reconhecimento universal dos benefícios



proporcionados por este tipo de desenvolvimento, continua por encontrar um mecanismo prático de ativação do paradigma da sustentabilidade.

Ao nível conceptual, a polémica instala-se desde logo relativamente à expressão “desenvolvimento sustentável”, sendo que muitos autores consideram estes dois termos inconciliáveis entre si, argumentando que o conceito de sustentabilidade é fruto do movimento histórico recente, altamente crítico da sociedade industrial, enquanto o conceito de desenvolvimento é precisamente a base dessa mesma sociedade. Outra tendência crítica afirma que o próprio conceito de sustentabilidade, ao não concretizar as relações entre as suas componentes económica, ambiental e social, deixa em aberto uma série de combinações, entre elas a possibilidade de se considerar unicamente a componente económica ignorando as outras duas. Os mais céticos consideram ainda que o carácter inovador do conceito de desenvolvimento sustentável se restringe à reivindicação dum crescimento qualitativamente diferente, que leva em conta impactos ambientais e sociais, não oferecendo propostas concretas quanto à forma de se alcançar esse objetivo e quanto à necessária modificação dos mecanismos de decisão e das condições de poder nos fóruns nacionais ou internacionais. “Corre-se com isso o grave risco de não chegar além de uma política de enverdecimento do estilo atual” (Guimarães, 1997 apud Viegas, 2006:20). Dentro deste grupo podemos encontrar também o argumento de que o conceito de desenvolvimento sustentável é dualista e não integrador, não alterando o paradigma antropocêntrico que marca a relação tradicional entre homem e natureza, ou seja, esta continua sendo perspectivada numa ótica meramente instrumental, servindo somente para a satisfação das necessidades humanas. Desprovido duma ótica integradora do homem e da natureza, o máximo que se poderá esperar do modelo de desenvolvimento sustentável é um retardamento dos processos de exploração e deterioração ambientais, mas não uma efetiva mudança de rumo. Serres (1994, apud Viegas, 2006:20), exemplifica esta ideia com a metáfora de um navio que avança em alta velocidade em direção a uma rocha com a qual chocará. O capitão desse navio determina simplesmente que se reduza a velocidade, esquecendo o essencial, que



seria a alteração da rota. A perspetiva cética é na sua essência resumida por Boff (2004:97): “O desenvolvimento sustentável apresenta-se apenas como material e unidimensional, portanto como mero crescimento. Nele não se renuncia ao velho paradigma do desenvolvimento pelo crescimento económico, ele é apenas ajustado a uma dimensão ecológica e a sustentabilidade é apenas retórica e ilusória”.

A contra-argumentação às ideias acima expostas inicia-se pela tentativa de clarificação entre desenvolvimento e crescimento, afirmando-se que o ceticismo de alguns decorre da confusão básica que fazem entre desenvolvimento e crescimento. Por um lado, argumentam, desenvolvimento não implica necessariamente crescimento. Pode meramente perspetivar-se como a ideia de que o mundo ou a sociedade evolui num sentido melhor, talvez produzindo mais, mas evoluindo essencialmente com base em mudanças estruturais dos seus sistemas económicos, políticos, culturais, ecológicos e tecnológicos.

Por outro lado, relembram, há que distinguir entre crescimento “selvagem” (modelo que o mundo experimentou nos últimos 200 anos), com custos sociais e impactos ambientais insuportavelmente altos; e as variedades “benignas” de crescimento, sensíveis à dimensão social, ambientalmente prudentes e economicamente viáveis. “O crescimento económico, se colocado ao serviço de objetivos socialmente desejáveis e repensado de forma adequada, de modo a minimizar os impactos sociais negativos, continua a ser uma condição necessária para o desenvolvimento. Aliás, “taxas significativas de crescimento são necessárias, uma vez que é muito difícil redistribuir bens numa economia estagnada” (Sachs,1986:46). Este tipo de crescimento pode ser utilizado como instrumento, não lesivo do ambiente, de superação da pobreza, desde que devidamente enquadrado numa perspetiva multidimensional, como tenta fazer a teoria do desenvolvimento sustentável. Acresce que, tal como o crescimento económico *per si* não representa mais uma opção aberta, a ideia de crescimento constante, subjacente à perspetiva cética, também não passa duma filosofia



impossível. A melhor opção disponível é pois a do desenvolvimento sustentável que passa por fixar voluntariamente um limite para o progresso material.

Quanto à crítica de que a sustentabilidade é apenas retórica, pode afirmar-se que a sustentabilidade é um processo e, como tal, os seus conceitos constroem-se, evoluem e transformam-se, mas toda a retórica sobre a validade e aplicabilidade do conceito de desenvolvimento sustentável pouco tem afetado a sua enorme aceitação política nas agendas internacionais que o tomam como referência, pois como refere Driml (1996, apud Moniz, 2006:21), “esta noção já conquistou terreno pelo menos em duas vertentes: através do apoio e adesão que lhe tem sido revelada, em termos conceptuais, ao nível local, nacional e internacional e através do avanço teórico que tem proporcionado no decurso das tentativas de operacionalização do conceito, nomeadamente com a construção de indicadores de sustentabilidade”.

2.6. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA EUROPA E EM PORTUGAL

O desenvolvimento sustentável está salvaguardado como princípio fundamental desde o Tratado da União Europeia (Artigo 2). No entanto a sua implementação tem sido complexa.

Em Helsínquia, em dezembro de 1999, o Conselho Europeu convidou a Comissão Europeia a preparar uma proposta de estratégia a longo prazo que integrasse políticas de DS a nível ambiental, económico e social, a apresentar no Conselho Europeu de junho de 2001. Foi nesse Conselho, o Conselho Europeu de Gotemburgo, que foi lançada a primeira versão da Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável (EDS). Esta versão aparece como um complemento da Estratégia de Lisboa para o Crescimento e o Emprego, aprovada um ano antes e visando tornar a Europa, até 2010, na economia baseada no conhecimento mais competitiva do mundo e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e



com maior coesão social. Tratou-se de reforçar o pilar ambiental à Estratégia de Lisboa, articulando-o com as componentes económica e social. A EDS interessa-se em primeiro lugar pela qualidade de vida, equidade inter-gerações e entre gerações e coerência entre todos os domínios políticos. A Estratégia de Lisboa contribui de forma essencial para o objetivo fundamental do desenvolvimento sustentável, centrando-se em ações que visam aumentar a competitividade e o crescimento económico e melhorar a criação de empregos. Ambas as estratégias se destinam a apoiar as necessárias transformações estruturais que permitirão às economias dos Estados-Membros suportar os desafios da globalização.

Em 2005, a Comissão Europeia iniciou uma revisão da estratégia de desenvolvimento sustentável que culminou, em dezembro do mesmo ano, na proposta “reexame da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável – Plataforma de Ação”. Em junho de 2006 o Conselho Europeu adotou finalmente a estratégia europeia de desenvolvimento sustentável. O objetivo global da nova EDS é “identificar e desenvolver ações que permitam à União Europeia atingir uma melhoria da qualidade de vida para as gerações atuais e vindouras, através da criação de comunidades sustentáveis capazes de gerir e utilizar os recursos eficazmente e extrair o potencial de inovação ecológico e social da economia, garantindo prosperidade, proteção ambiental e coesão social”. São também identificados os seguintes sete desafios chave para atingir a sustentabilidade na Europa:

1. Alterações Climáticas e Energias Limpas
2. Transportes Sustentáveis
3. Consumo e Produção Sustentáveis
4. Conservação e Gestão dos Recursos Naturais
5. Saúde Pública
6. Inclusão Social
7. Pobreza e Desafios do DS.



Como estado membro da União Europeia, Portugal tem vindo a integrar nas suas políticas públicas um conjunto de leis que marcam a evolução do desenvolvimento sustentável a nível nacional. Refira-se a aprovação, em 1987, da Lei de Bases do Ambiente que reúne os principais requisitos legais sobre proteção ambiental. Com a Cimeira da Terra, Portugal adota a Agenda 21 Local que visa preparar e implementar um plano estratégico, a nível local, de longo prazo.

Em 2007 é aprovada a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2015) e o respetivo plano de implementação (PIENDS). Para que esta estratégia cumpra o desígnio de "fazer de Portugal, no horizonte 2015, um dos países mais competitivos e atrativos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social", a ENDS estabelece os seguintes objetivos de ação:

- Preparar Portugal para a “sociedade do conhecimento”;
- Crescimento sustentado, competitividade à escala global e eficiência energética;
- Melhor ambiente e valorização do património;
- Mais equidade, igualdade de oportunidades e coesão social;
- Melhor conectividade internacional do país e valorização equilibrada do território;
- Um papel ativo de Portugal na construção europeia e na cooperação internacional;
- Uma administração pública mais eficiente e modernizada.

Em 2008 é transposta, para o direito nacional, a Diretiva de Responsabilidade Ambiental (Diretiva nº 2004/35/CE), através do Decreto-Lei nº 147/2008, que tem como principal objetivo integrar na legislação portuguesa o princípio do poluidor-pagador, no que concerne à prevenção e reparação de danos ambientais resultantes do desenvolvimento de atividades económicas.



2.7. CONCLUSÃO

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu a partir dos estudos da Organização das Nações Unidas sobre as mudanças climáticas, no início da década de 1970, como uma resposta às preocupações da humanidade com a crescente degradação ambiental, agudizada no período pós-guerra, em resultado da evolução tecnológica e do crescimento da população mundial.

A constatação de impactos negativos sobre o ambiente chamou a atenção para a necessidade de se ter em conta uma perspectiva de longo prazo e de se conceber um desenvolvimento “mais sustentável” e culminou, em 1972, na realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, que colocou o ambiente na ordem do dia ao nível internacional, mas seria só com a publicação do relatório Brundtland (1987), que o conceito de “desenvolvimento sustentável” se viria a tornar proeminente, exercendo influência sobre numerosas organizações, governamentais e não-governamentais. Este relatório, ao sugerir uma forma de conciliar a proteção do ambiente com o desenvolvimento económico, foi o responsável pela definição de desenvolvimento sustentável até agora mais difundida em todo o mundo e ponto de partida para o debate nas mais diversas disciplinas. Garrod e Fyall (1998) sublinham que a visão assumida pelo Relatório Brundtland foi a de que o desenvolvimento não estava simplesmente orientado para a eficiência económica, mas essencialmente relacionado com questões de justiça entre os indivíduos e grupos que formam a sociedade atual (a equidade intra-gerações) e de justiça entre a geração presente e as gerações futuras (a equidade inter-gerações).

Foi, contudo, com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, em junho de 1992, que o conceito de desenvolvimento sustentável ganhou maior fama e projeção mundial. O princípio da sustentabilidade foi definitivamente reconhecido e aprofundado, passando a integrar a *Agenda 21*: um extenso programa de ação, visando assegurar a sustentabilidade futura do planeta.



Este documento, que compreende 40 capítulos e foi subscrito por um total de 179 países – entre eles a Comunidade Europeia e seus Estados-membros, onde se inclui Portugal –, contém um vasto elenco de recomendações a adotar, à escala mundial, no domínio do ambiente e desenvolvimento.

A partir da publicação do Relatório Brundtland sucederam-se as reflexões em torno da noção de desenvolvimento sustentável e a acesa discussão a respeito do significado e extensão do conceito deu origem a uma multiplicidade de abordagens na literatura, gerando, por vezes, alguma confusão. Contudo, a evolução que entretanto ocorreu nestas interpretações aponta para a existência de três dimensões básicas consensuais: a sustentabilidade económica, a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade sociocultural. O paradigma da sustentabilidade não está, todavia, isento de críticas, subsistindo divergências e até algum ceticismo quanto às perspetivas da sua implementação prática. Os defensores do conceito argumentam que a discórdia não implica desprovemento de conteúdo, afirmando tratar-se de uma noção que pode ser sempre discutida, à semelhança dos ideais de liberdade ou de justiça, que são aceites pela maioria, mas em que se persiste no debate sobre a sua definição.

Mais do que um paradigma ou uma conceptualização filosófica, o desenvolvimento sustentável assume-se hoje como um imperativo, um rumo a seguir por todos pois, como refere Gonçalves (2005, apud Viegas, 2006:22) “ou acreditamos que o ser humano, tal como é, pode construir um mundo melhor para si e para os seus semelhantes, no presente e no futuro, ou cabe reconhecer o fracasso da nossa existência e admitir que a busca de um desenvolvimento sustentável seja ilusória, apenas uma forma de adiar o inevitável fim”.



CAPÍTULO 3

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



3.1. INTRODUÇÃO

Ao longo da década de 1990, o paradigma da sustentabilidade traz às empresas uma nova maneira de fazer negócios, com as preocupações sócio ambientais a exercerem uma influência crescente nas suas decisões. Depois de uma época em que as estratégias empresariais de sustentabilidade se resumiam ao cumprimento da legislação surge, em 1998, o conceito de produção limpa introduzido pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que se refere à prevenção da contaminação ambiental na origem, através de alterações ao nível dos processos, produtos e serviços. Esta estratégia será complementada com o conceito de eco-eficiência que estabelece, pela primeira vez, a ligação entre melhorias ambientais e benefícios económicos e, posteriormente, com o conceito de responsabilidade social que pretende equilibrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável. Ao reconhecimento e integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais, para além das ambientais e económicas, designa-se responsabilidade social empresarial (RSE) ou corporativa (RSC).

Neste capítulo será abordado o conceito de RSE as e diferentes perspetivas da função social da empresa, nomeadamente a Teoria dos *Stakeholders*.

3.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Na evolução da humanidade sempre houve uma ligação entre o conceito de responsabilidade e a vida em sociedade. A um nível individual pode referir-se o exemplo do caçador primitivo que tinha, perante o grupo, a responsabilidade de repartir o produto da sua caçada entre todos. Ao nível das organizações, podemos encontrar exemplos deste sentido de responsabilidade, perante a sociedade, na antiga Grécia, onde o exercício da atividade de curtumes dependia de autorização e do cumprimento de obrigações, no sentido de resguardar as populações do odor



desagradável. Também na Roma antiga, certas atividades como curtumes, matadouros, fabricação de azeite, já eram regulamentadas por decreto, existindo relatos de encerramentos, por volta do ano 400 a.C., por iniciativa das comunidades locais. Segundo Drucker (2002:94), “a primeira responsabilidade social profissional foi estabelecida claramente há 2.500 anos, no juramento hipocrático dos médicos gregos: *primum non nocere* – acima de tudo, não fazer o mal voluntariamente”.

A grande maioria dos autores que discutem a origem do tema da RSE define, como ponto de partida, o período pós-revolução industrial, quando a dimensão das empresas e a sua relevância para a sociedade, em termos de oferta de bens e serviços, geração de emprego, distribuição de lucro e pagamento de impostos, atingiu um patamar até então inédito na história da humanidade.

Segundo Bello (2001, apud Zanca et al., 2008:9), indica que com a publicação, em 1899, do livro *The Gospel of the Wealth* (O Evangelho da Riqueza), de Andrew Carnegie, fundador da *U.S. Steel Corporation*, surge a abordagem clássica da RSE, que se baseava em dois princípios: o princípio da caridade, segundo o qual os indivíduos mais ricos deveriam ajudar os membros menos afortunados da sociedade e o princípio da custódia, que preconizava que as empresas e os indivíduos ricos seriam os guardiões/zeladores, mantendo os seus bens em custódia, para o benefício da sociedade como um todo. O conceito de responsabilidade social empresarial do início do séc. XX tinha assim um caráter paternalista, caracterizando-se por ações personalizadas, tipicamente donativas, de baixo envolvimento e focadas, não na raiz dos problemas sociais mas na solução de curto prazo das suas manifestações visíveis.

As ações sociais das poucas empresas “socialmente pioneiras” da época, caracterizavam-se pelo seu personalismo, isto é, pelo grau em que o auxílio às comunidades se dava no âmbito dos proprietários e não como política corporativa. Esta característica é evidenciada aquando da passagem, principalmente na economia americana, das empresas familiares para empresas de capital aberto, estando na



origem de disputas inflamadas entre diferentes acionistas. Exemplo destes conflitos foi o caso “Dodge versus Ford”, disputa judicial ocorrida em 1919 entre Henry Ford, presidente e acionista maioritário da *Ford Motor Company* e um grupo de acionistas minoritários, representado pelos irmãos Dodge. Estes contestaram o facto de Ford não ter distribuído parte dos dividendos aos acionistas, investindo-os na capacidade de produção, no aumento de salários e num fundo de reserva para a diminuição esperada de receitas devido à redução dos preços dos carros. O supremo tribunal de Michigan decidiu a favor dos Dodges, entendendo que as empresas existem para o benefício dos seus acionistas e que os diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para atingir tal fim, devendo garantir o lucro e não podendo usá-lo para outros fins.

A destruição provocada pela 1ª Grande Guerra e os efeitos causados sobre a economia mundial durante a grande depressão de 1929, com a consequente desilusão quanto às promessas do liberalismo, levaram a que a visão anterior da empresa como responsável apenas pela satisfação financeira dos seus acionistas começasse a ser cada vez mais contestada. Exemplo é a obra de Berle e Means, publicada em 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, criticando os acionistas por serem proprietários passivos que abdicavam da sua responsabilidade a favor dos gestores e argumentando que as empresas deveriam praticar filantropia enquanto instrumento de regulação social. John Keynes, principal ideólogo desta fase, questiona o liberalismo económico afirmando a inexistência de equilíbrio automático na economia através do mercado. Segundo este economista, a maximização do lucro para os acionistas passa, à medida que a empresa cresce, a ocupar papel quase secundário: a estabilidade da empresa, a sua imagem perante o público e a sua capacidade de satisfazer os seus clientes passam a ocupar papel de destaque. Apesar de não ter chegado a atribuir uma função social à empresa, Keynes contribuiu para a consciencialização de que a procura do lucro não era suficiente para o desenvolvimento dos negócios a longo prazo.



Outro importante trabalho que contribuiu para esta mudança de paradigma em relação ao papel das empresas na sociedade foi elaborado por Bowen, em 1953, marcando o início daquilo que autores como Amaeshi e Adi (2007), Carroll (1999), Lee (2008) e Valor (2005), entre outros, designam de era moderna da responsabilidade social empresarial. Na sua obra intitulada *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), Bowen reflete sobre os resultados dum inquérito sobre responsabilidade empresarial realizado pela revista *Fortune* (1946, apud Bowen 1953:44), em que 93.5% dos executivos entrevistados reconheciam que deveriam ser responsáveis pelas consequências das suas ações. O autor questiona-se sobre quais as responsabilidades que os homens de negócios devem assumir para com a sociedade e, segundo Carroll (1999:270), apresenta uma primeira definição para tais responsabilidades sociais “[...] obrigações dos homens de negócios em perseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. Também no ano de 1953, a discussão sobre o papel da empresa na sociedade e as suas responsabilidades é tornada pública, devido ao caso A.P. Smith Manufacturing Company *versus* seus acionistas que contestavam a doação de recursos financeiros à Universidade de Princeton. Num julgamento semelhante ao do caso Ford, os tribunais decidiam agora a favor de tal prática e a justiça estabelece a lei da filantropia corporativa. Com este marco histórico abriram-se os caminhos para múltiplos debates, no âmbito político, humano, ético e ambiental, ao longo das décadas seguintes.

A década de sessenta, segundo Carroll (1999), inclui a substituição do termo responsabilidade social dos homens de negócios pela expressão responsabilidade social empresarial, tendo sido caracterizada pela tentativa de formalizar o conceito que evoluiu do nível individual para o corporativo. Lee (2008) refere que é também neste período (finais dos anos 60) que várias legislações aparecem, regulando as organizações de negócios, os seus empregados e clientes, dando assim uma fundamentação importante ao conceito de responsabilidade social empresarial.



A conceção de uma empresa comprometida com outros objetivos, para além da criação de riqueza, ganha assim adeptos ao longo desta década mas também leva ao desenvolvimento de fortes críticas por parte de alguns autores liberais que negam tanto a possibilidade prática quanto a utilidade de atribuir quaisquer funções sociais à empresa. Num célebre artigo *The social responsibility of business is to increase profits*, publicado na revista *The New York Times* em 13 de setembro de 1970, o economista Milton Friedman, precursor da escola de economia clássica, afirma que a única responsabilidade do gestor consiste em maximizar o lucro do acionista, mantendo-se fiel ao que designou como “regras do jogo”, regras essas que se limitam a não defraudar os acionistas e credores e a respeitar as regras da concorrência leal. O autor argumenta que ser competente na gestão do negócio não faz do gestor um especialista em investimentos sociais, de forma a possuir o discernimento para aplicar corretamente o dinheiro dos acionistas em atividades diversas daquelas para que foi contratado. Friedman refere ainda que apenas os indivíduos podem ter responsabilidades porque a empresa tem personalidade “artificial”, logo não pode existir uma responsabilidade social empresarial. Paralelamente, outros autores argumentam que o contrato social, sobre o qual se baseia o sistema de economia livre, havia mudado e que as empresas deveriam agora responder a obrigações mais amplas do que a simples rentabilidade, perspetiva que veio a ser reforçada com a publicação, em 1971, do relatório *Limits of Growth*, já referido no anterior capítulo deste trabalho. Segundo Lee (2008), começa a existir uma sinergia entre as correntes de pensamento existentes até então, passando-se também a caracterizar a RSE através de definições orientadas para a satisfação das necessidades da sociedade.

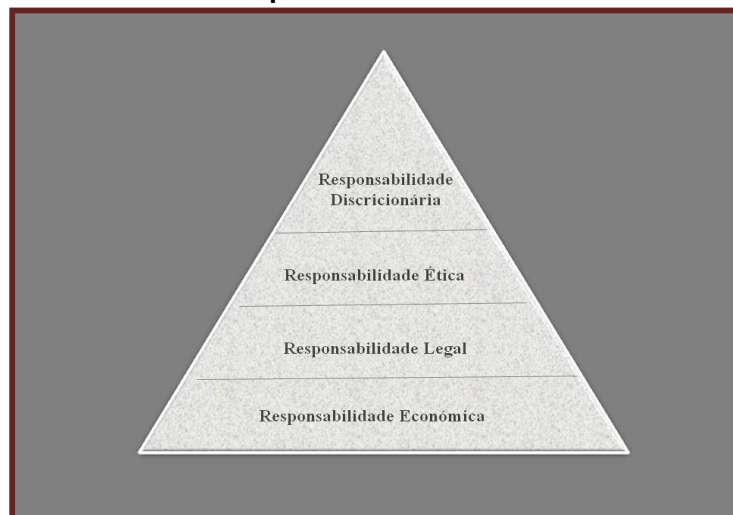
As discussões filosóficas desta fase, acerca do verdadeiro papel das empresas na sociedade, dão origem à escola de pensamento *Business Ethics* (Ética Empresarial) que, enquanto ramo da ética aplicada, propõe tratar a temática de maneira filosófica, abordando os aspetos normativos e morais que regem a ação social corporativa. Desenvolve-se a perceção da empresa enquanto entidade moral, i.e., as decisões empresariais deixam definitivamente de ser atribuídas apenas aos indivíduos e



considera-se a hipótese de que possam ser tomadas pela própria organização, enquanto estrutura decisória composta por objetivos, regras e procedimentos. Esta estrutura decisória interna, por oposição ao pensamento de Friedman, constitui a personalidade “real” da empresa, o que a torna passível de ser responsabilizada pela sua ação social.

A par do debate filosófico são relevantes, nesta década⁸, os modelos teóricos elaborados com o objetivo de conceptualizar a RSE, como é o caso do modelo de Carroll (1979), um dos autores mais referenciados na literatura sobre esta temática. O autor apresenta uma definição de RSC que foca os tipos de responsabilidade social que podem ser atribuídos à empresa: “a responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em determinado momento” (Carroll 1979, apud Carroll 1999:35), a partir da qual desenvolve o seu modelo conceptual de RSE (fig.3.1):

Figura 3.1:
Modelo de Responsabilidade Social de Carroll



Fonte: Carroll, 1991

⁸ Refira-se ainda que é também nesta década de 70 que as ideias sobre RSC se difundem pelos países europeus, sendo a França o primeiro país a formalizar o assunto através da aprovação da lei que, em 1977, obriga as empresas daquele país, com mais de 300 empregados, a elaborar balanços periódicos do seu desempenho social no tocante à mão-de-obra e condições de trabalho.



Responsabilidade Económica: É a responsabilidade social primária das empresas. A empresa deve atuar como organização económica cuja orientação básica é produzir os bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los a preços justos, que permitam a perpetuação da empresa e a satisfação das legítimas expectativas dos acionistas;

Responsabilidade Legal: A responsabilidade legal implica a obrigação social de cumprir a legislação. A existência de legislação não é, no entanto, garantia do seu cumprimento. Os mecanismos sancionatórios geralmente inibem a sua transgressão, porém a empresa mantém a liberdade de escolha sobre a adesão à lei em inúmeras circunstâncias da sua atividade;

Responsabilidade Ética: A responsabilidade ética diz respeito ao dever de agir segundo os princípios morais que norteiam a conduta humana na sociedade. Esta responsabilidade implica a adoção de um comportamento que, não sendo imposto pela lei ou pelos objetivos económicos, contribua para o bem-estar social;

Responsabilidade Discrecionária ou Filantrópica: Representa ações discrecionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais, extravasando a obrigatoriedade legal e ética.

De acordo com Carroll (1999), a sociedade espera que as empresas cumpram a sua função de produzir e comercializar bens e serviços e que, como recompensa pela sua eficácia e eficiência, realizem lucro, no cumprimento das leis que regulam o seu funcionamento. Ultrapassando as obrigações económicas e legais, a empresa deverá ajustar-se aos comportamentos e normas gerais, considerados como éticos e esperados pela sociedade, independentemente de estarem ou não formalmente estabelecidos em legislação específica. Completando o conceito de RSE, as responsabilidades filantrópicas ou discrecionárias representam regras voluntárias que as empresas assumem mas que a sociedade não espera, sendo escolhidas e conduzidas pelo julgamento individual dos gestores e das empresas. Em suma, a

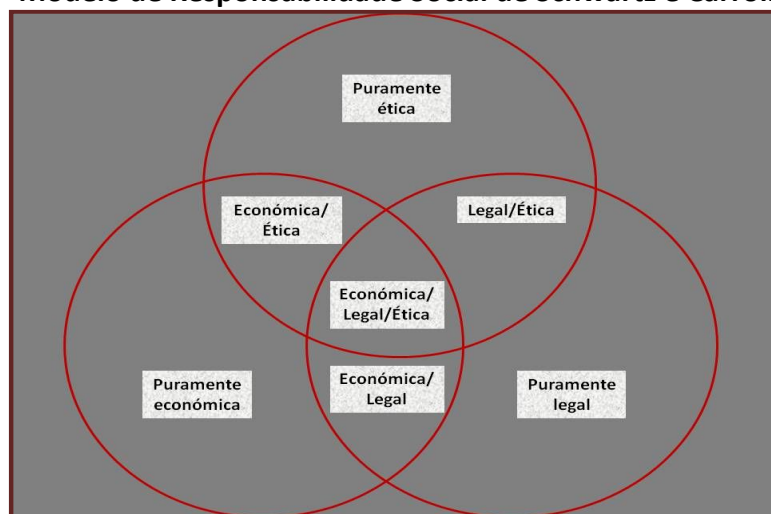


Capítulo 3: Responsabilidade Social Empresarial

empresa socialmente responsável produz lucros, cumpre a lei, é ética e comporta-se como uma boa cidadã corporativa mediante as atividades filantrópicas ou discricionárias.

O modelo apresentado por Carroll apresenta algumas limitações, desde logo pela sua configuração piramidal que, para além de não ilustrar sobreposições e influências mútuas entre os vários domínios, sugere uma hierarquia das responsabilidades a serem cumpridas pelas empresas. Não é no entanto este o objetivo do autor que defende que estas responsabilidades podem, e devem, ser cumpridas simultaneamente. Assim, a empresa não deverá demitir-se de qualquer uma das suas responsabilidades para cumprir outra, devendo procurar conciliar todos os seus compromissos sociais. A inclusão da responsabilidade filantrópica é também alvo de crítica pois como refere Almeida (2009:149), “a responsabilidade ética pressupõe o compromisso moral que complementa os restantes (económico e legal), sendo a filantropia uma das suas manifestações, entre outras possíveis”. Numa tentativa de ultrapassar estas limitações, Schwartz e Carroll (2003), propuseram um modelo composto por três domínios (fig. 3.2), em que nenhum predomina sobre os restantes:

Figura 3.2:
Modelo de Responsabilidade Social de Schwartz e Carroll



Fonte: Schwartz e Carroll, 2003



Capítulo 3: Responsabilidade Social Empresarial

Relativamente às questões sociais, Carroll (1991), classifica as atitudes das empresas como reativas, defensivas, acomodatórias e proativas. Como referido por Clarkson (1995), cada categoria é caracterizada por uma estratégia e atuação determinadas, conforme quadro 3.1:

Quadro 3.1:
Escala Reativa-Defensiva-Acomodatícia-Proativa

Categoria	Estratégia	Atuação
Reativa	Negar a responsabilidade	Fazer menos do que o requerido
Defensiva	Admitir a responsabilidade mas lutar contra ela	Fazer o mínimo requerido
Acomodatícia	Aceitar a responsabilidade	Fazer tudo o requerido
Proativa	Antecipar a responsabilidade	Fazer mais do que o requerido

Fonte: Clarkson (1995)

Nas últimas décadas do século XX, com a revolução decorrente das novas tecnologias de informação, a economia de mercado transfere-se à escala global, transformando organizações locais em corporações transnacionais. Como afirma Freeman (1984:5), “As teorias atuais são inconsistentes, tanto em relação ao volume, quanto ao tipo de mudanças que estão a acontecer no ambiente de negócios dos anos oitenta [...]. É necessária uma nova estrutura conceptual”. Criando uma analogia entre *stock* (ações) e *stake* (estaca, suporte), Freeman desenvolve a Teoria dos *Stakeholders* (grupos de interesse/agentes sociais/partes interessadas), segundo a qual a ideia de que as empresas não possuem responsabilidades senão em relação aos seus acionistas deve ser substituída pelo conceito de relação fiduciária da empresa com o conjunto de todas as suas partes interessadas. O objetivo das organizações empresariais deverá ser o de maximizar o retorno de todos os seus *stakeholders* e não apenas dos seus *stockholders* (acionistas). Esta teoria é um dos pilares da escola *Business & Society* (Negócios e Sociedade) que, adotando uma perspetiva sociopolítica, sugere uma abordagem contratual do relacionamento empresa-sociedade. Nesta relação, de interdependência, a empresa como instituição social deverá estar ao serviço da sociedade que a legitima.



Paralelamente à *Business & Society*, surgia, em meados dos anos 80, a corrente *Social Issues Management* (Gestão das Questões Sociais), procurando um modelo para a gestão dos inevitáveis conflitos entre a empresa e a sociedade. Esta corrente, de cunho utilitário, pragmático, trata as questões sociais como variáveis a serem consideradas na gestão estratégica das empresas. A principal justificativa para a RSE baseia-se no argumento de que um comportamento socialmente responsável pode garantir à empresa uma vantagem competitiva. Segundo Kreitlon (2004), as bases conceptuais que fundamentam a RSE variam conforme a aproximação a cada uma das correntes teóricas. Assim, a RSE pode ser tratada como um princípio ético que deve direcionar as atividades empresariais; como uma ação de atendimento aos interesses da sociedade; ou como uma estratégia de gestão empresarial e legitimação social da organização.

Garriga e Melé (2004), propõem uma outra classificação, das abordagens à RSE, de acordo com os diferentes posicionamentos relativamente ao grau de intervenção que as empresas devem assumir na sociedade, sugerindo quatro grupos de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas. As teorias instrumentais encaram a RSE como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa, ou seja, a responsabilidade social é encarada como uma ferramenta destinada a alcançar os objetivos económicos da empresa. Estas teorias podem ser divididas em três subtipos: maximização de valor para o acionista, estratégia de incremento da vantagem competitiva e marketing de causas. As teorias políticas focalizam-se nas interações e ligações entre as empresas e a sociedade. Assumem que as empresas exercem sobre a sociedade em que se inserem um determinado poder e que o devem gerir responsavelmente. Dividem-se também em três correntes: constitucionalismo empresarial, teoria do contrato social e cidadania empresarial. As teorias integrativas referem-se à forma como as empresas integram as exigências sociais na sua orientação e nos seus processos de decisão. Associadas a estas teorias integrativas existem quatro grandes correntes: gestão dos assuntos sociais, responsabilidade pública, gestão dos *stakeholders* e desempenho social da empresa. As teorias éticas preocupam-se em



identificar os princípios de atuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades.

Na década de noventa, em consequência do processo de globalização⁹, alteram-se profundamente as relações comerciais e as políticas internacionais. Modificam-se também diversos aspetos da vida social: as novas tecnologias de comunicação aproximam os povos, acontecimentos locais divulgam-se por todo o mundo e o acesso à informação origina consumidores mais conscientes e exigentes. O caso da Nike¹⁰ que, em tese, empregou mão-de-obra infantil na Ásia, teve impactos sobre os seus negócios em todo o mundo e ilustra a profunda influência da globalização sobre o conceito de RSE. Este novo contexto levou à intensificação da preocupação com o papel das empresas na sociedade e ao aprofundamento da discussão sobre os temas da ética e moral na empresa, debate que se prolonga pelo início do novo milénio, em que se assiste a um forte apelo à abordagem ética da responsabilidade social empresarial. Como é referido por Ashley (2005:3): “[...] Há um reconhecimento de que a ética é inseparável de qualquer noção de responsabilidade social. Afinal, o próprio facto de se considerar que uma organização tem determinadas responsabilidades para com os seus interlocutores envolve, necessariamente, uma postura ética e vice-versa: qualquer reflexão sobre ética empresarial tem sempre em mente as responsabilidades percebidas como intrínsecas às organizações”. Neste sentido, a autora afirma ainda que as atitudes e atividades das empresas devem caracterizar-se por:

- Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetem todos os públicos (*stakeholders*) envolvidos;

⁹ Globalização é entendida como as transformações ocorridas desde o término da II Guerra Mundial e concretizadas com o fim da “Guerra Fria” (1945-1989), que se caracteriza por permitir um fluxo de capitais, mercadorias e informações numa escala planetária.

¹⁰ Em junho de 1996, a *Life Magazine* publicou uma foto de uma criança de 12 anos, a costurar uma bola de futebol da Nike. Essa foto desencadeou uma onda de críticas e um boicote global às bolas da Nike.



- Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos;
- Contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade nas suas vertentes económica, social e ambiental;
- Envolvimento nas comunidades em que se insere, contribuindo para o bem comum, isoladamente ou em parceria com o poder público.

Porque o conceito de responsabilidade social está em evolução, tal como evolui a conceção sobre o papel social das organizações, podem identificar-se diferentes níveis (gerações) no exercício da responsabilidade social, tal como identificado por Zadek (2001, apud Santos et al., 2006:29):

1ª Geração – Responsabilidade social não estratégica

Nesta primeira fase, o exercício da responsabilidade social dá-se numa forma quase instintiva, pontual e não integrada na estratégia das empresas. Esta forma de RSE surge associada à filantropia corporativa que se caracteriza como um conjunto de ações isoladas e descontínuas, de natureza assistencialista. Doar computadores a uma escola, ceder trabalho em regime de voluntariado ou patrocinar financeiramente uma “boa causa”, são exemplos desta primeira geração de responsabilidade social.

2ª Geração – Responsabilidade social estratégica

Numa segunda geração que, de acordo com os autores, está atualmente em desenvolvimento, as organizações encaram a RSE como uma parte integrante da estratégia de sustentabilidade de longo prazo. O envolvimento direto dos líderes (administradores, gestores, dirigentes) neste processo constitui um elemento crucial na passagem para esta fase.



3ª Geração – Responsabilidade competitiva

Esta geração marca uma posição de intervenção direta e integrada no sentido de fazer face a problemas significativos como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental. Este posicionamento vai para além da adoção de comportamentos voluntários da organização: pressupõe a cooperação entre empresas e outras organizações, nomeadamente entre a sociedade civil e o poder público, de modo a construir uma relação entre o desenvolvimento da sociedade, o crescimento sustentado das organizações e o aumento da competitividade do país.

Esta 3ª geração, corresponde ao que alguns autores designam por cidadania empresarial, na tentativa de descrever uma situação superior à responsabilidade corporativa, onde a co-responsabilidade pela melhoria e qualidade de vida de toda a sociedade é reconhecida pela empresa. É o caso de Waddock e Smith (2000, apud Rego et al., 2006:147) que referem: " As atividades de cidadania global vão além do que é considerado tradicionalmente como comportamento socialmente responsável". No entanto, a maioria dos autores refere que o termo cidadania empresarial é utilizado como sinónimo de responsabilidade social empresarial.

3.2.1. Algumas definições

Tal como o conceito de desenvolvimento sustentável, o conceito de RSE encontra-se associado a uma multiplicidade de definições, cujas características comuns, de acordo com Costa et al. (2011), se consubstanciam nos seguintes pressupostos: i) o carácter voluntário das ações ou medidas de responsabilidade social adotadas; ii) a inclusão de preocupações de natureza social e ambiental nas práticas das organizações, transcendendo o mero cumprimento de obrigações estipuladas legalmente; iii) um maior investimento na relação com outras partes interessadas e com as comunidades locais. No quadro 3.2 sintetizam-se algumas dessas definições:



Capítulo 3: Responsabilidade Social Empresarial

Quadro 3.2:
Definições de Responsabilidade Social Empresarial

Responsabilidade Social	
Obrigações do homem de negócios em prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.	Bowen, 1953
Decisões e ações, tomadas pelos homens de negócios, por razões que vão além dos interesses econômicos e técnicos diretos.	Davis, 1960
As empresas não possuem apenas obrigações econômicas e legais mas também responsabilidades para com a sociedade.	McGuire, 1963
Conjunto de expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em determinado momento.	Carroll, 1979
Contínuo compromisso da empresa em conduzir eticamente a sua atividade e contribuir para o desenvolvimento sustentável, melhorando a qualidade de vida dos seus funcionários e famílias, da comunidade local e da sociedade em geral.	WBCSD, 1998
Obrigação da empresa de usar os seus recursos de um modo que beneficie a sociedade, através da participação empenhada como membro dessa mesma sociedade, tomando em conta a sociedade no seu todo e melhorando o bem-estar da mesma, independentemente dos ganhos diretos que daí possam advir para a empresa.	Kok et al., 2001
Coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e o meio-ambiente.	Ethos, 2001
Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais na atividade da empresa e no relacionamento com todas as partes interessadas.	Livro Verde, EU, 2001
Compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, as suas famílias, a comunidade local e sociedade em geral, para melhorar a sua qualidade de vida, de forma benéfica tanto para as empresas como para o desenvolvimento.	Banco Mundial, 2002
Conceito amplo, no qual a empresa, preservando os seus compromissos de negócio, cria métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente, consiga colaborar com as expectativas de equilíbrio e justiça da sociedade, excedendo as funções que estão estabelecidas na lei e os próprios interesses inerentes aos seus negócios.	Fischer, 2003
Integração harmoniosa de uma empresa no ambiente de negócios no qual se insere, desenvolvendo ações que permitam alcançar, ou até mesmo superar, expectativas éticas, legais e comerciais.	BSRI, 2004
Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.	Ethos, 2007
Responsabilidade numa organização pelos impactos das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através dum comportamento ético e transparente que: • seja consistente com o desenvolvimento sustentável; • tenha em conta as expectativas das partes interessadas; • esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais; • esteja integrado em toda a organização.	NP 4469-1: 2008
Disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais nos seus processos de tomada de decisão e ser responsabilizável pelo impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente.	ISO26000: 2010

Elaboração própria

Em face da pluralidade de definições que caracterizam a responsabilidade social (RS), importa salientar as normas internacionais que têm sido criadas nesta área, com o



objetivo de incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável. Entre as normas existentes (SA 8000, NP 4469 e ISO 26000) destaca-se a Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000, a qual foi concebida com o propósito de: “promover um entendimento e uma linguagem comuns no campo da RS; incentivar as organizações a adotarem práticas de RS que contribuam para um desenvolvimento sustentável e que transcendam a conformidade legal; complementar, sem substituir, as ferramentas e iniciativas criadas neste âmbito” (ISO 2010:7).

Embora as definições de Responsabilidade Social Empresarial variem de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas existe, atualmente, o entendimento de que a RSE envolve um compromisso com o desenvolvimento económico, ambiental e social (dimensões do desenvolvimento sustentável), através dum comportamento responsável para com todos os grupos sociais com os quais a empresa se relaciona. Esta conceção relaciona-se com a teoria dos grupos de interesse (*stakeholders*), de acordo com a qual uma empresa socialmente responsável deve preocupar-se com as necessidades e direitos de todos os seus agentes sociais.

3.3. A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O desenvolvimento do conceito de Responsabilidade Social Empresarial evidenciou uma forte divergência entre os diversos autores a respeito da função social da empresa, destacando-se duas linhas de pensamento distintas sobre a abrangência adequada das responsabilidades sociais das empresas perante a sociedade.

Segundo a visão clássica (teoria da maximização da riqueza dos acionistas ou dos *stockholders/shareholders*), a única obrigação da empresa consiste na maximização do lucro em benefício dos seus acionistas. Os argumentos desta teoria baseiam-se essencialmente em conceitos da teoria económica clássica e liberal, em especial o do



comportamento humano auto interessado, no qual se caracteriza que seria melhor para a sociedade que as empresas se concentrassem na sua função clássica de gerar tanto lucro quanto possível. Conforme texto clássico de *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith ([1776] 1996:74): “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos obter o nosso jantar mas sim do interesse que têm no próprio lucro pessoal. Apelamos não à sua humanidade mas ao seu amor-próprio e nunca lhe falamos das nossas necessidades mas sim dos seus interesses”. De acordo com Bittencourt e Carrieri (2005), esta concepção é reforçada pelos conceitos da função institucional das organizações (Levitt, 1958) e dos direitos de propriedade (Friedman, 1970). O primeiro é baseado no entendimento de que outras instituições tais como, governo, igrejas, sindicatos e ONG, existem para zelar pelo bem-estar social, não tendo as empresas a competência, o tempo ou a legitimidade para atividades desta natureza. Na perspectiva dos direitos de propriedade os gestores, como agentes dos acionistas, não têm outro direito que não seja o de aumentar o valor do acionista. Um dos mais conhecidos defensores desta posição é o já referido economista neo-liberal, Milton Friedman, que afirma: “existe uma e apenas uma responsabilidade social das empresas – usar os seus recursos e aplicá-los em atividades projetadas para aumentar os seus lucros, respeitando as regras da concorrência leal” (Friedman, 1963 apud Alves, 2001:80). Para os defensores desta corrente, a empresa é socialmente responsável quando, ao gerar lucros, paga salários justos, oferece condições de trabalho adequadas e promove o bem-estar da sociedade através do pagamento de impostos ao Estado.

A abordagem da teoria dos *stockholders* é contraposta pela visão socioeconómica (teoria dos grupos de interesse/agentes sociais/*stakeholders*), que “perspetiva a empresa como parte integrante da sociedade e não como uma entidade separada e puramente económica por natureza” (Freeman e Liedtka, 1997:286). O primeiro estudioso a apresentar, de forma explícita, a teoria dos *stakeholders* foi Eduard Freeman, rebatendo a opinião de que o único objetivo da empresa é a maximização dos benefícios dos acionistas e introduzindo a noção de que, em qualquer negócio,



existem vários agentes sociais a cujos interesses a empresa tem de atender. Esta perspectiva sugere que uma gestão empresarial responsável é aquela que, na tomada de decisão, tem em conta não só os seus acionistas mas também os restantes *stakeholders*. Segundo Freeman e Mcvea (2000:2), a teoria dos *stakeholders* pode ser definida como a “formulação e implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesses em jogo na empresa. A principal tarefa nesse processo seria gerir e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo” e baseia-se em dois princípios fundamentais (Evan e Freeman, 1988, apud Jesus, 2001:52):

- i) A empresa deve ser gerida para benefício dos seus grupos de interesse, que devem ter os seus direitos assegurados e que devem participar das decisões que afetem substancialmente o seu bem-estar;
- ii) A gestão tem uma relação fiduciária com os grupos de interesse e com a empresa como entidade abstrata. Deve atuar no interesse dos agentes sociais, como seu agente, e deve atuar no interesse da empresa para assegurar a sua sobrevivência, salvaguardando os interesses de longo prazo de cada grupo.

Donaldson e Preston (1995), observam que a teoria dos *stakeholders* pode ser caracterizada como descritiva/empírica, descrevendo e explicando as características e comportamentos das organizações; instrumental, identificando conexões entre a gestão dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais e normativa, interpretando a função da empresa, incluindo a identificação da moral ou orientação filosófica para a operação e gestão da organização.



O conceito de *stakeholder*¹¹ é formalmente utilizado pela primeira vez na obra de Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, incluindo em sentido amplo qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar o desempenho da empresa ou que seja afetado pela consecução dos objetivos da organização. Esta definição é uma das mais amplas que podemos encontrar na literatura sobre grupos de interesse pois deixa o conceito aberto para incluir praticamente qualquer agente social, individual ou coletivo. Num sentido restrito, *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização depende para a sua contínua sobrevivência” (Freeman e Reed, 1983:91).

De acordo com Bryson (2003), a simples definição de *stakeholders* possui variações entre diversos autores, como é exemplificado no quadro 3.3:

Quadro 3.3:
Algumas definições do conceito de *stakeholder*

<i>Stakeholders</i>	
Todos os grupos que serão afetados ou que afetarão a estratégia da organização	Nutt e Backoff (1992)
Qualquer pessoa, grupo ou organização que possa atrair atenção, recursos ou produção da organização ou, ainda, ser afetado por aquela produção.	Bryson (1995)
Indivíduos ou pequenos grupos com poder para reagir, negociar e alterar o futuro estratégico da organização.	Eden e Ackermann (1998)
Indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir seus próprios objetivos e de quem, por outro lado, a organização também dependa.	Johnson e Scholes (2002)
Indivíduos ou grupos com os quais a organização interage ou onde existe dependência mútua, i.e., qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização.	Carroll (2004)
Indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa.	Hitt (2005)

Elaboração própria

Para uma melhor compreensão de quem são os *stakeholders*, várias categorizações têm sido criadas. Freeman (1984), embora refira na sua teoria que os interesses de todos os agentes sociais devem ser considerados, apresenta uma ordem de prioridade

¹¹ A definição clássica é originalmente elaborada em 1963, num memorando interno do *Stanford Research Institute* (hoje denominado *SRI International, Inc.*), que refere os *stakeholders* como “Those groups without whose support the organization would cease to exist” (Freeman e Reed, 1983:89).



de acordo com a forma como são estabelecidos os direitos sobre os recursos organizacionais, propondo uma divisão em dois grupos:

Primários – aqueles que possuem direitos legais bem estabelecidos sobre os recursos organizacionais (acionistas e credores);

Secundários – aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais é menos estabelecido em lei ou é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas (comunidade, funcionários, clientes, entre outros).

Posteriormente Freeman et al. (2007) afirmam que, em qualquer atividade, a comunidade deve sempre ser considerada um *stakeholder* primário pois, apesar de não existir um contrato formal, ao instalar-se numa dada localidade a empresa assume um contrato social informal com a comunidade local.

Stoner e Freeman (1995) classificam ainda os *stakeholders* dentro do ambiente de ação direta e indireta. No ambiente de ação direta, são consideradas duas categorias: interna – composta de acionistas, proprietários, investidores, conselho de administração e funcionários; e externa – inclui grupos como fornecedores, clientes, competidores, sindicatos e grupos governamentais, entre outros. No ambiente de ação indireta são incluídos os elementos externos que afetem o ambiente em que a organização atua, como a economia, a política e a tecnologia.

Na visão de Hitt et al. (2005), os grupos de interesse podem classificar-se em *stakeholders* de capital (os acionistas e principais fornecedores de capital como bancos, agentes financeiros e fundos de investimento); *stakeholders* de produto (clientes, fornecedores, comunidades locais e sindicatos) e *stakeholders* operacionais – os empregados.



Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) classificam os grupos de interesse em primários (acionistas, funcionários, fornecedores e consumidores) e secundários (comunidade, governo e outros).

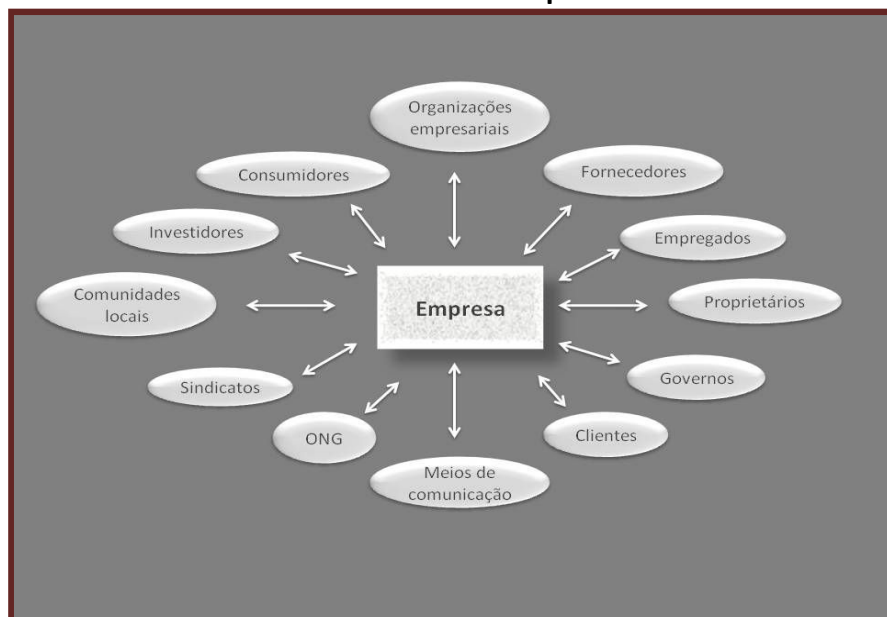
De acordo com Clarkson (1995), um grupo de *stakeholders* primário é aquele cuja participação continuada é fundamental para a sobrevivência da empresa e que assumem alguma forma de risco como resultado de haver investido algum capital, humano ou financeiro, na empresa. Incluem-se assim os fornecedores de capital (acionistas e investidores), empregados, clientes, fornecedores de outros recursos e o grupo público de *stakeholders*: comunidades e governo. Os grupos secundários são aqueles que podem influenciar/afetar a empresa, ou são influenciados/afetados por esta, mas não estão comprometidos com ela e não são essenciais para a sua sobrevivência. Os meios de comunicação e as ONG, entre outros, pertencem a esta categoria e apesar de não serem imprescindíveis para o funcionamento da organização, têm a capacidade de mobilizar a opinião pública podendo, inclusive, influenciar grupos de interesse primários. Assim, a empresa não depende dos *stakeholders* secundários para a sua continuidade mas estes podem causar-lhe danos significativos e até pôr em causa a sua atividade. Desta forma, a sobrevivência e rentabilidade da empresa dependem da sua habilidade para cumprir os seus objetivos económicos e sociais, devendo distribuir o valor suficiente para que os grupos de interesse primários continuem como parte do sistema e para cumprir com as expectativas dos secundários.

3.4. A GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

De acordo com Carroll (1991:43), pode definir-se gestão dos *stakeholders* como o “processo mediante o qual os gestores conciliam os seus próprios objetivos com os diferentes interesses, anseios e expectativas dos vários agentes sociais”. Freeman (1984) entende que o modelo de gestão voltado para os grupos de interesse é constituído por

três níveis de análise: o nível racional, que objetiva a identificação dos *stakeholders* da organização e dos seus interesses; o nível do processo, que corresponde à análise dos procedimentos operacionais da empresa no sentido de averiguar se estes atendem os interesses anteriormente detetados e o nível transacional, em que se procura entender de que forma a organização negocia com os seus agentes sociais - quais os canais de comunicação que utiliza e em que medida estão de acordo com o mapa dos grupos de interesse (nível racional) - e os procedimentos da empresa (nível do processo). Assim, o primeiro passo para uma gestão eficaz dos *stakeholders* consiste na sua identificação e análise dos respetivos interesses. Na figura 3.3 representa-se uma compilação dos *stakeholders* da empresa mais frequentemente referidos na literatura consultada:

Figura 3.3:
Stakeholders da empresa



Elaboração própria

Atualmente as organizações encontram-se sujeitas a uma grande pressão por parte dos vários agentes sociais, no sentido de adotarem práticas empresariais socialmente corretas. Esta pressão faz com que muitas empresas procurem respostas para as exigências sociais, estabelecendo o diálogo com uma grande variedade de *stakeholders* o que, de acordo com Garriga e Melé (2004), ajuda a dar resposta à questão da responsabilidade social, facilitando a interpretação dos sinais, normalmente ambíguos,



recebidos do exterior pelas empresas. Considerando que os vários grupos de interesse detêm diferentes níveis de poder face à organização, e que portanto os seus interesses não podem ser igualmente considerados, diversas propostas de classificação, por importância dos *stakeholders* de uma organização, surgiram na literatura:

- Mendelow (1991, apud Botten 2008:7) relacionou o poder e o nível de interesse para classificar os agentes sociais em quatro tipos: *stakeholders* chave, a manter informados, a manter satisfeitos e aqueles que requerem um esforço mínimo por parte da empresa;
- Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram o Modelo da Saliência (*Stakeholder Salience Model*), no qual definiram que é preciso classificar os grupos de interesse em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério de diferenciação dos grupos de *stakeholders* permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que deverão ser atendidos;
- Rowley (1997), baseando-se na Teoria das Redes Sociais, considera que as empresas não respondem simplesmente a cada *stakeholder* individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de grupos de interesse. A sua proposta de classificação sustenta-se em dois fatores: densidade da rede e centralidade da organização focal;
- Scholes e Clutterbuck (1998) estabeleceram como meio de classificar os *stakeholders* os seguintes fatores: poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização;
- Frooman (1999) baseou-se nos recursos necessários para a organização e estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado *stakeholder*;
- Kamann (2007) relacionou os grupos de interesse, classificados de acordo com a matriz de Mendelow, com os elementos organizacionais políticas, organização e processos (POP-model);
- Fassin (2012) propôs uma nova terminologia para diferenciar os agentes sociais. Considerou o grupo dos atores reais, aqueles com interesse concreto na empresa e



que correspondem essencialmente aos *stakeholders* primários da abordagem original; o grupo daqueles que realmente não têm um interesse direto na empresa mas que agem como intermediários, protegendo os interesses das partes reais e a que chamou *stakewatchers* e ainda o grupo que não tem interesse na empresa mas que tem influência e controle, como as entidades reguladoras independentes. A este grupo, que impõe regras e restrições e sobre o qual a empresa tem pouco impacto direto, chamou de *stakekeepers*.

Entre as propostas citadas, a mais discutida e utilizada na literatura é o Modelo da Saliência, proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Este modelo pretende operacionalizar a teoria dos *stakeholders*, sugerindo que as estratégias da organização devem ser orientadas no sentido de satisfazer as necessidades dos seus agentes sociais de acordo com a sua saliência (ou proeminência, ou relevância), i.e, de acordo com o grau de prioridade que lhes é atribuído pelos gestores, sendo este definido a partir da inter-relação de três atributos:

- i) O poder¹² do *stakeholder* para influenciar a empresa;
- ii) A legitimidade¹³ da relação do *stakeholder* com a empresa;
- iii) A urgência¹⁴ da reivindicação do *stakeholder* à empresa.

A saliência de um grupo de interesse estará positivamente relacionada com o número acumulado de atributos que o gestor lhe percebe, o que dá origem a sete tipos de *stakeholders* agrupados em três categorias (quadro 3.4):

¹² Poder: capacidade de levar alguém a fazer algo que, de outra forma, não faria.

¹³ Legitimidade: percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído.

¹⁴ Urgência: necessidade manifestada de ação imediata.



Quadro 3.4:

Tipologia dos *stakeholders* no modelo *Stakeholder Salience*

Categoria	Saliência	Atributos	Subcategoria
Latentes (apenas 1 atributo)	Baixa	Poder	Adormecidos
		Legitimidade	Discricionários
		Urgência	Exigentes
Expectantes (2 atributos)	Moderada	Poder e Legitimidade	Dominantes
		Poder e Urgência	Perigosos
		Legitimidade e Urgência	Dependentes
Definitivos (3 atributos)	Alta	Poder, Legitimidade e Urgência	Decisivos

Elaboração própria

Stakeholders Latentes - aqueles aos quais é reconhecido apenas um dos atributos. De acordo com Mitchell et al. (1997:874): “with limited time, energy and other resources to track stakeholder behavior and to manage relationships, managers may well do nothing about those stakeholders and may not even go so far as to recognize their existence”. Dentro deste grupo, e de acordo com o atributo reconhecido, distinguem-se as seguintes subcategorias:

Stakeholders Adormecidos – possuem poder para impor a sua vontade na organização mas não têm legitimidade ou urgência. Desta forma, o seu poder não é usado, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa, que deve no entanto avaliar o seu potencial de conseguir obter um segundo atributo;

Stakeholders Discricionários – têm a legitimidade mas não o poder para influenciar a empresa e não alegam urgência. A empresa pode optar por estabelecer uma relação ativa com este tipo de grupos de interesse embora não tenha qualquer pressão para fazê-lo.

Stakeholders Exigentes – quando o atributo presente é a urgência. Sem poder ou legitimidade são “mosquitoes buzzing in the ears of managers” (Mitchell et al., 1997:875). Se estes *stakeholders* não adquirirem outro atributo, a sua legitimidade é insuficiente para projetá-los para além da latência.



Stakeholders Expetantes – aqueles em que é reconhecida a existência de dois atributos, o que os leva a uma postura mais ativa e o que, por sua vez, exige uma resposta também mais ativa da parte da empresa. Neste grupo, e de acordo com a combinação de atributos, distinguem-se as seguintes subcategorias:

Stakeholders Dominantes – têm a sua influência na empresa garantida pelo poder e pela legitimidade. Assim sendo esperam, e devem receber, muita atenção por parte da empresa. A ocorrência mais provável é de que este tipo de agente social acabe por passar à categoria de definitivo.

Stakeholders Perigosos – quando poder e urgência caracterizam um *stakeholder* sem legitimidade, este será coercivo (e possivelmente violento) e literalmente perigoso para a empresa.

Stakeholders Dependentes – detêm os atributos de urgência e legitimidade porém dependem do poder de outros para que as suas reivindicações sejam levadas em consideração.

Stakeholders Definitivos/Decisivos – possuem os três atributos o que lhes deve conferir, por parte da empresa, uma atenção imediata e priorizada.

De acordo com Freeman (1984), os gestores devem tentar estabelecer relações equilibradas com os grupos de interesse e para isso devem com eles colaborar na procura de soluções, envolvendo-os nos processos formais da organização. A classificação apresentada permite aos gestores identificar os grupos de interesse a partir do seu grau de saliência, gerando assim elementos para que as expectativas destes grupos sejam ponderadas no processo de tomada de decisão. Este modelo, como é referido por Friedman e Miles (2006), apesar de popular, poucas vezes foi testado empiricamente (O'Higgins e Morgan, 2006; Magness, 2008) e os resultados



obtidos evidenciaram algumas limitações decorrentes do facto dos atributos serem considerados binários.

De acordo com a já referida classificação de Carroll (1991) e Clarkson (1995), relativamente às atitudes das empresas face às questões sociais, pode considerar-se que uma organização pode adotar quatro diferentes estratégias para com os seus *stakeholders*: reativas, defensivas, acomodáticas e proativas. As estratégias reativas implicam o ignorar das preocupações dos agentes sociais e até mesmo lutar contra a incorporação destas nos objetivos e estratégia da empresa; a resposta defensiva consiste na realização do mínimo esforço legalmente requerido; na estratégia acomodática, a empresa é menos ativa na resposta a dar às preocupações dos seus *stakeholders*, apesar de aceitar a responsabilidade e fazer tudo o requerido e as estratégias proativas implicam um esforço significativo da empresa para antecipar as suas responsabilidades e a sua participação ativa na resolução de questões sociais, liderando a resposta do setor. Na década de noventa, a Fundação Alfred P. Sloan financiou a realização de uma série de encontros entre numerosos especialistas em gestão de empresas (Allen Kaufman, James Post, Leonard Brooks e Max Clarkson, entre outros), com o objetivo de incentivar o debate de ideias sobre a teoria dos *stakeholders*. Nestas reuniões foram estabelecidos os princípios que configuram uma gestão proativa dos *stakeholders* e que ficaram conhecidos como *Clarkson Principles of Stakeholder Management*¹⁵:

- Princípio 1: Os gestores devem reconhecer e ter em conta nas suas decisões, os interesses de todos os *stakeholders* legítimos;

¹⁵ Disponível em <http://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Principles%20of%20Stakeholder%20Management.pdf> Acedido em 14 novembro 2011.



- Princípio 2: Os gestores devem comunicar abertamente com os seus *stakeholders* sobre as suas expectativas e sobre os riscos que assumem na sua relação com a empresa;
- Princípio 3: Os gestores devem adotar processos e comportamentos que tenham em linha de conta as expectativas e capacidades de cada *stakeholder*;
- Princípio 4: Os gestores devem reconhecer a interdependência de esforços e recompensas entre os *stakeholders* e devem tentar alcançar uma distribuição justa de ambos, tendo em conta os respetivos riscos e debilidades;
- Princípio 5: Os gestores devem trabalhar em conjunto com outras entidades, tanto públicas como privadas, para assegurar que sejam mínimos os riscos e prejuízos originados pelas atividades empresariais e para que, caso estes não possam ser evitados, garantir que sejam devidamente compensados;
- Princípio 6: Os gestores devem evitar totalmente as atividades que possam colocar em perigo direitos humanos inalienáveis (p.ex. o direito à vida), ou que possam originar riscos que, devidamente entendidos, seriam claramente inadmissíveis para *stakeholders* relevantes;
- Princípio 7: Os gestores devem reconhecer os conflitos potenciais entre o seu próprio papel como *stakeholders* empresariais e as suas responsabilidades legais e morais para com os seus grupos de interesse. Devem enfrentar tais conflitos através duma comunicação aberta, informação apropriada, sistemas de incentivos e, caso necessário, supervisão externa.

De acordo com Hillman e Kleim (2001), uma gestão proativa dos *stakeholders*, para além dos aspetos positivos que pode ter na perspetiva da responsabilidade social, pode conduzir a uma maior rentabilidade e ao aumento a longo prazo do valor da empresa. Jawahar e McLaughlin (2001), consideram entre as repercussões positivas para a empresa que leva a cabo uma gestão proativa dos seus *stakeholders*, as seguintes:



- Melhoria na previsão das alterações na envolvente externa, como resultado de uma melhor comunicação com os *stakeholders* externos;
- Maior proporção de inovações de sucesso como resultado da incorporação das perspectivas dos *stakeholders* no desenho do produto/serviço;
- Menos incidentes negativos com os *stakeholders* devido a uma melhoria das relações e confiança entre eles e a empresa;
- Melhores relações com o Governo, o que pode conduzir a uma legislação mais favorável para a empresa ou setor;
- Criação de barreiras de entrada, difíceis de superar pelos competidores potenciais, devido às relações de confiança duradouras estabelecidas com os *stakeholders*;
- Maior flexibilidade organizacional, pois ao desenvolver relações de longo prazo com os seus *stakeholders* a empresa pode criar capacidades dinâmicas que lhe permitam, por exemplo, uma rápida resposta a alterações da envolvente externa, bem como reduzir o impacto dessas alterações e os custos de lhes dar resposta.

De acordo com De la Cuesta (2002, apud Vaca Acosta et al., 2003:3134), as organizações devem observar uma série de princípios em congruência com os objetivos dos *stakeholders*, para que os seus comportamentos sejam considerados como socialmente responsáveis: transparência (informação e diálogo com os grupos de interesse); materialidade (tendo em conta as expectativas dos grupos de interesse em todas as áreas); verificabilidade (através de peritos independentes externos); visão ampla (o contexto de sustentabilidade deve ser o mais amplo possível, em função da sua atividade, localização e tamanho); melhoria contínua e natureza social da organização (como valor que prevalece sobre as considerações económicas ou técnicas). Seguir estes princípios da responsabilidade social empresarial representa a demonstração de um relacionamento ético da organização com todos os grupos de interesse que afetam ou são afetados pela sua atuação pois como refere o Instituto Ethos (2008:7): “A responsabilidade social das empresas tem como principal característica a coerência ética nas práticas e relações com os seus diversos públicos”.



3.5. O DEBATE SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O exercício da RSE está associado à noção de sustentabilidade, visando conciliar as esferas econômica, social e ambiental, num contexto que viabilize a continuidade e expansão das atividades da empresa, no presente e no futuro. Mas à semelhança do que acontece com o conceito de desenvolvimento sustentável, o conceito de responsabilidade social empresarial continua a ser alvo de amplo debate.

Jones (1996), refere que os argumentos contrários se baseiam nos já referidos conceitos de direitos de propriedade (Friedman, 1970) e função institucional conceptualizada por Leavitt em 1958, e que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais classifica como ética e instrumental. Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas, e pessoas que nelas trabalham, deveriam ser conduzidas a comportar-se de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo daí advindo despesas improdutivas para a empresa. Os argumentos da linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a *performance* financeira das empresas que antecipam e controlam riscos legais e financeiros e que procuram a diferenciação, face aos seus concorrentes menos responsáveis socialmente.

O debate sobre responsabilidade social está intimamente relacionado com o debate em torno da teoria dos *stakeholders* pois esta propõe um modelo que, pela primeira vez, personaliza as responsabilidades sociais das empresas, focando grupos específicos que estas devem considerar na condução e orientação das suas responsabilidades e atuações sociais. Esta multiplicidade de agentes sociais é alvo de uma das principais críticas à teoria dos *stakeholders* pois segundo Jensen (2001, apud Silveira et al., 2005:38):



A maioria dos economistas financeiros, se perguntados sobre a função-objetivo da empresa, simplesmente responderiam que os executivos devem ter um critério claro e lógico para tomar decisões e para ter o seu desempenho avaliado e que esse critério deverá ser a maximização do lucro da empresa. A necessidade de atenção simultânea a diversos interesses, como proposto pela teoria dos *stakeholders*, pressupõe uma função com múltiplos objetivos, que apresenta sérios problemas na definição de critérios lógicos para a tomada de decisão e a avaliação do desempenho.

Sundaram e Inkpen (2001), observam que a existência de múltiplos objetivos poderá possibilitar o abuso de poder por parte dos administradores que, vendo-se sem parâmetros claros e bem definidos, poderão ser levados a tomar decisões com base no seu livre arbítrio, o que lhes daria a possibilidade de perseguirem os seus próprios interesses à custa dos direitos dos demais envolvidos financeiramente na empresa e da própria sociedade. Ressaltam ainda que qualquer desvio do objetivo de maximizar a riqueza do acionista pode levar a um incremento do problema de agência, originado pela separação entre propriedade e controle.

A principal contra-argumentação a estas críticas enquadra-se na linha ética, conforme referido por Jones (1996). De acordo com Freeman et al. (2004), a definição de uma única função-objetivo para a empresa, num mundo complexo, é uma questão de miopia moral que, apesar de ser conveniente para os gestores, distorce a realidade e favorece uma visão em que os gestores não se vêem a eles próprios como agentes morais, responsáveis pelas suas ações perante um vasto grupo de intervenientes sociais.

If making money for shareholders is my primary duty and I do not have responsibilities to other groups, it might be considerably easier for me to rationalize questionable practices that place harm at the feet of nonshareholder stakeholders (such as workers or suppliers, to whom I allegedly have no moral responsibilities), in the name of increased



profitability [...]. Offering managers more proof that business is only about profits for shareholders (and that morality is either irrelevant or places only a few broad constraints on managerial action) will more likely foster the kind of tunnel vision, rationalizations (e.g., everyone else is doing it) and self-dealing we see in ethics disasters (Freeman et al., 2004:367).

Jensen (2001) reconhece que apenas aceitar a teoria da maximização da riqueza não assegura o sucesso da empresa e propõe o que designa como teoria da maximização de valor “iluminada” (ou teoria dos *stakeholders* “iluminada”), na qual parte da premissa de que é impossível maximizar o valor de longo prazo da empresa se a mesma ignorar ou desprezar qualquer *stakeholder* importante, unindo assim os conceitos das duas teorias. Segundo o autor, a teoria da maximização de valor “iluminada” objetiva o atendimento dos interesses dos *stakeholders* mais importantes da empresa, adotando porém a maximização do valor de longo prazo como critério para a tomada de decisões e para a definição dos *trade offs* entre os seus grupos de interesse.

Autores como Blair (1998, apud Alves, 2001:80) assinalam que a geração de riqueza pela empresa pode estender-se para além da maximização do lucro, passando a incorporar a preservação dos recursos naturais não renováveis, a promoção dos direitos fundamentais dos trabalhadores e a proteção dos interesses do consumidor. Esta concepção, segundo a autora, não se fundamenta apenas no que as empresas devem fazer mas também no que devem deixar de fazer: a empresa mantém o seu caráter essencial de geradora de riqueza mas passa a fazê-lo de forma socialmente responsável.

De acordo com Diez de Castro et al. (2002, apud Vargas Sánchez e Vaca Acosta, 2005:247), os argumentos contra e a favor da responsabilidade social corporativa podem classificar-se da seguinte forma (quadro 3.5):



Capítulo 3: Responsabilidade Social Empresarial

Quadro 3.5:
Argumentos RSE

A favor	Contra
As empresas são parte integrante da sociedade em geral.	As empresas devem dedicar-se àquilo que sabem fazer e que é a sua missão: produzir aquilo que a sociedade deseja da forma mais eficaz possível.
As empresas devem recompensar não só os proprietários ou acionistas mas sim todos os envolvidos (clientes, fornecedores, empregados...)	Os recursos da empresa devem ser geridos de acordo com o princípio do máximo benefício.
A RSE é rentável a médio e longo prazo.	Resolver os problemas da sociedade é competência de outros órgãos e instituições.
As empresas têm pessoas e meios técnicos qualificados para enfrentar grande parte dos problemas que afetam a sociedade.	Os clientes sairiam prejudicados porque se produziria um aumento generalizado de preços.
As intervenções públicas produzir-se-iam na medida em que as empresas não assumissem as suas responsabilidades.	As empresas já têm o poder económico. Se invadem outros campos acabariam detendo também o social e o político.

Fonte: Vargas Sánchez e Vaca Acosta, 2005

No sentido de formular um pensamento de convergência entre os dois posicionamentos, Certo e Porte (1993, apud Machado Filho 2006:28), afirmam:

O ponto de vista clássico (base da argumentação contra), vê as empresas como entidades económicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo concebe as empresas como membros da sociedade. No entanto, em algumas situações, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão. É o caso duma atividade social exigida por lei ou geradora de lucro: ambas as abordagens apoiam o envolvimento da empresa nessa situação.

Segundo Zilberstajn (2000 apud Machado Filho 2006:28), as práticas de responsabilidade social, mesmo que não geradoras de lucro, são justificáveis sob a ótica maximizadora do lucro pois elas acarretam uma elevação do capital reputacional da empresa e portanto um acréscimo do seu valor no longo prazo, não existindo assim nenhum desalinhamento de interesses entre acionistas e demais *stakeholders*. A mesma ideia é defendida por Fombrun (2005), que se refere às atividades de responsabilidade social como criadoras de capital reputacional sobre dois aspetos:



criando vantagem competitiva, pois melhoram a capacidade da empresa em atrair e manter recursos e minimizando riscos de perdas reputacionais.

A responsabilidade social empresarial fundamenta-se, assim, em estratégias para orientar as ações das empresas, em consonância com as necessidades sociais, de modo a garantir o bem-estar da sociedade e o valor que as suas ações podem agregar aos seus negócios e à sua imagem reputacional. Dentro desta linha instrumental de argumentação, o debate sobre a relevância da RSE tem-se centrado em determinar se esta aporta benefícios (especificando de que tipo e para quem), quando incluída na gestão empresarial. Neste sentido, Simpson e Kohers (2002) defendem que a RSE melhora o rendimento financeiro da empresa e Maignan (2001) especifica que o melhor rendimento financeiro se deve ao aumento significativo das vendas, produzido por uma maior fidelização dos clientes. Segundo Porter e Kramer (2002), ao focar os seus investimentos sociais em áreas que contribuam para a melhoria do seu contexto competitivo, a empresa, para além de gerar benefícios económicos, gerará também benefícios sociais para a comunidade. Smith (2003) defende uma revalorização da imagem e reputação das empresas socialmente responsáveis e há ainda autores, como Hockerts e Moir (2004), que se referem ao incremento das facilidades de acesso a capital, obtido pelas empresas socialmente responsáveis. De acordo com Waddock e Smith (2000:77), ainda que possa haver custos associados às práticas de responsabilidade social, as poucas auditorias sociais realizadas indicam que os benefícios ultrapassam os custos. As pesquisas incidentes sobre as ligações entre o desempenho financeiro e o social e entre a reputação da empresa e a qualidade das relações com os *stakeholders* indicam a existência de relações positivas. Na pior das hipóteses, parece haver poucas consequências negativas duma atuação responsável.



3.6. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA EUROPA E EM PORTUGAL

Na já referida Cimeira de Lisboa (2000), os países membros desenvolveram estratégias para reforçar a coesão social, apelando para a responsabilidade social no meio empresarial relativamente à aprendizagem de boas práticas, à organização do trabalho, à igualdade de oportunidades, à inclusão social e ao desenvolvimento sustentável. Assiste-se assim, a nível europeu, a uma mudança de mentalidade direcionada para a responsabilidade social empresarial.

O lançamento do Livro Verde da Comissão Europeia *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (2001), trouxe para o domínio público o papel social da empresa. Este documento aborda temas de carácter ambiental e social, referindo que a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo e aponta caminhos para uma gestão dos recursos humanos, impacto ambiental e recursos naturais, entre outros. A RSE é apresentada segundo uma dimensão interna, respeitante aos colaboradores e uma dimensão externa, relativa à comunidade local e a todas as partes interessadas e incluindo aspetos relacionados com os direitos humanos e as preocupações ambientais globais.

Mais recentemente, em março de 2006, na sua comunicação “Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Polo de Excelência em termos de Responsabilidade Social das Empresas”, a Comissão Europeia considera que a RSE representa um aspeto do modelo social europeu e constitui um meio de defender a solidariedade, a coesão e a igualdade de oportunidades no contexto duma concorrência mundial cada vez maior. É também, nesta data, constituída uma plataforma de colaboração com as empresas europeias, através da criação de uma “Aliança Europeia no domínio da RSE”, a qual tem a natureza de parceria estruturante para o desenvolvimento da RSE no contexto da União Europeia.



A responsabilidade social em Portugal, apesar do seu crescimento lento, tem vindo a observar uma dinâmica crescente, envolvendo cada vez mais atores, quer públicos quer privados, bem como organizações não-governamentais. A título de exemplo refiram-se organizações como GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial-2000), Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável Portugal (CEDS/BCSD-2001), Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE-2002), Associação RSE Portugal-2003, entre outras, a colaborarem no desenvolvimento de atividades nesta área, promovendo a articulação entre empresa, governo e sociedade. Destaque-se ainda o lançamento, no âmbito do 3.º Fórum de Responsabilidade Social das Organizações, em novembro de 2008, da Rede de Responsabilidade Social RSO PT. A Rede RSO PT é uma estrutura aberta, multisetorial e multifuncional que agrupa instituições de referência do mundo empresarial e da sociedade civil em Portugal, destinada a promover a responsabilidade social das organizações.

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial, na sua qualidade de Organismo de Normalização Setorial em matéria de Ética e Responsabilidade Social, e participante nacional nos trabalhos da Norma ISO 26000 sobre Responsabilidade Social, tem vindo a desenvolver trabalhos de normalização, tendo em funcionamento as Comissões Técnicas de Normalização (CT), CT 164 – Responsabilidade Social e CT 165 – Ética. Em resultado dos trabalhos de normalização, encontram-se publicadas as Normas Portuguesas NP 4460-1:2007 Ética nas Organizações, Parte 1 - Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações e NP 4469-1:2008 Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, Parte 1 - Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização.

A NP 4469 define um sistema de gestão, baseado no ciclo PDCA¹⁶, que auxilia a organização a criar e manter a sua política e práticas de responsabilidade social. Segundo esta norma, a RSE significa a responsabilidade duma organização pelos impactos das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente,

¹⁶ Iniciais de *Plan, Do, Check, Act*.



através dum comportamento ético e transparente que: i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável; ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; iii) esteja integrado em toda a organização; iv) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais.

3.7. CONCLUSÃO

O conceito de responsabilidade social empresarial, no início do século XX, construiu-se sobre o princípio básico da filantropia, consistindo numa espécie de retribuição oferecida pelos empresários bem-sucedidos à sociedade, através do auxílio aos menos favorecidos, caracterizando-se assim como um ato individual de bondade. A filantropia cedeu lugar ao que hoje se entende por responsabilidade social, que se distingue pelo facto de envolver a consciência social, os direitos humanos, culturais, ambientais e económicos, requerendo um comprometimento integral, e de longo prazo, da empresa com a comunidade, funcionários e outros agentes sociais.

O desenvolvimento do conceito de responsabilidade social empresarial evidenciou uma forte divergência entre os diversos autores a respeito da função social da empresa e a visão clássica (teoria da maximização da riqueza dos acionistas ou dos *stockholders/shareholders*), é contraposta pela visão socioeconómica (teoria dos *stakeholders*), introduzindo a noção de que, em qualquer negócio, existem diversos agentes sociais a cujos interesses a empresa tem de atender.

Embora as definições de responsabilidade social empresarial variem de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas, o conceito está intrinsecamente associado à noção de desenvolvimento sustentável, visando conciliar as esferas económica, social e ambiental, num contexto que viabilize a continuidade e expansão das atividades da empresa, no presente e no futuro. De facto, os conceitos chegam a confundir-se e há autores que utilizam ambos os termos para expressar uma e a



Capítulo 3: Responsabilidade Social Empresarial

mesma ideia: uma postura por parte das empresas que tem em conta não só os aspetos económicos, mas também os aspetos sociais e ambientais. Independentemente da terminologia utilizada, a ideia central é a de que a empresa já não pode permanecer alheia aos impactos sociais e ambientais que a sua atividade produz no ambiente humano e natural que a envolve, ideia que se encontra indissoluvelmente ligada à imagem e papel das empresas na sociedade contemporânea.

Uma sociedade global caracterizada por fortes e constantes mudanças e composta por cidadãos cada vez mais informados e exigentes, requer das empresas uma participação não apenas orientada para a produção de um bem ou serviço, com a consequente minimização dos impactos negativos daí decorrentes mas, sobretudo, uma ação proativa de empenhamento na promoção do desenvolvimento sustentável, isto é, de responsabilidade social efetiva.



CAPÍTULO 4

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL EMPRESARIAL



4.1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade de mercado, as empresas são as unidades básicas de organização económica e desempenham um papel crucial para solucionar os desafios do desenvolvimento sustentável. Para isso é imprescindível que definam adequadamente a sua relação com a sociedade e com o meio ambiente, sendo o conceito de RSE o que melhor define essa relação. De acordo com o Livro Verde para a RSE da Comissão Europeia, as organizações socialmente responsáveis seguem um modelo de gestão baseado no “*triple bottom line*” (também conhecido por 3P – *Profit, People, Planet*), o que significa que estas, para além de procurarem o sucesso económico, assumem um comportamento social e ambientalmente responsável. A RSE concretiza-se assim em critérios de racionalidade económica, em compromissos de natureza social e em ações de proteção ambiental.

Este capítulo foca-se na vertente ambiental da RSE, perspetivando-se a gestão ambiental como uma prática de responsabilidade social ou, mais especificamente, de responsabilidade ambiental empresarial (RAE). Abordar-se-á a integração da variável ambiental nos sistemas de gestão e nas estratégias empresariais, as diversas atitudes estratégicas daí decorrentes, os aspetos que podem incentivar um comportamento ambiental responsável e os fatores que o condicionam.

4.2. A RELAÇÃO EMPRESA-AMBIENTE

Historicamente, o respeito pelo meio ambiente tem sido encarado pelas empresas como uma restrição ao desenvolvimento das suas atividades e à sua competitividade. Segundo Ludevid (2000), a conceção tradicional de empresa ignora a relação com os sistemas naturais em que esta se insere, não sendo capaz de internalizar os custos ambientais da sua atividade, pois valoriza mais os impactos num futuro próximo que distante e subvaloriza sistematicamente os produtos que não têm preço, que têm uma produção indireta e que são valorizados por agentes que não participam no mercado



(como as gerações futuras). A degradação ambiental originada pela atividade empresarial e os sérios problemas ambientais com que a sociedade se confronta desde as últimas décadas do século passado, suscitaram uma tomada de atenção crescente para a responsabilidade das empresas na proteção ambiental, questão que começou a ser debatida com profundidade nas últimas três décadas do séc. XX.

De acordo com Aragón (1998b), sendo certo que os problemas ambientais começaram a receber uma atenção considerável nos anos sessenta, durante essa década e início da seguinte, muitos desses problemas eram percebidos como sendo de natureza local e a resposta parecia radicar na regulamentação das fontes de contaminação. Na década de setenta começa a tomar-se consciência da globalidade do tema mas ainda em sentido limitado. Considerava-se que todas as sociedades industriais enfrentavam os mesmos problemas, nos seus diferentes âmbitos geográficos e estes eram maioritariamente tratados mediante a cooperação de entidades locais e nacionais. Ainda segundo o mesmo autor, é somente na década de oitenta que se percebe de forma mais nítida que grande parte dos problemas são comuns e afetam todos os habitantes da Terra. As principais questões ambientais convertem-se em temas internacionais cujas causas já não são vistas como pontuais mas sim como decorrentes da própria natureza da atividade humana, em particular da atividade industrial, considerada como uma das principais causadoras da degradação ambiental. Assim, as empresas começam a ser submetidas a uma série de pressões com o objetivo de minimizar os seus impactos ambientais, o que leva à introdução de medidas do tipo corretivo e ao início de uma lenta transformação da cultura empresarial tradicional. Ainda em meados dos anos oitenta, várias empresas líderes começam a mudar as suas atitudes corporativas de ignorar, ou mesmo resistir, às pressões ambientais, aceitando-as, incorporando-as e até tentando obter benefícios através delas. A partir dos últimos anos da década de oitenta, o enunciado do já apresentado conceito de desenvolvimento sustentável, joga um papel central na transformação de valores e mentalidade em relação ao ambiente e a empresa é coresponsabilizada por transmitir às novas gerações um meio-ambiente nas melhores condições possíveis de



conservação. A partir dos anos noventa, começam a publicar-se os primeiros trabalhos em que se estuda formalmente a relação da empresa com o meio ambiente e vários são os autores que se dedicam a incluir a variável ambiental nas teorias da organização (Aragón, 1998a)b); Henriques e Sadosky, 1999; Hoffman, 1997; Shrivastava, 1995). Ao nível empresarial, as tendências centram-se no desenho de sistemas que previnem e minimizam os efeitos sobre o ambiente, decorrentes da atividade produtiva das empresas. A implementação e, eventualmente, a posterior certificação destes sistemas, permitem credibilizar perante a opinião pública os esforços desenvolvidos pelas organizações.

A crescente legislação ambiental, a cada vez maior consciência ambiental dos cidadãos e a disponibilidade e difusão de inovações tecnológicas (processos e produtos), que reduzem ou eliminam a poluição são, de acordo com Layrargues (2003), os fatores que mais contribuíram para a internalização da questão ambiental no seio da empresa. Este processo, segundo Donaire (1999), envolve três fases, que podem decorrer de forma sobreposta ou independente:

- i) Fase de adaptação à regulamentação ou exigências de mercado, que se caracteriza pela instalação de equipamentos de controlo de poluição nas saídas, mas sem modificar a estrutura produtiva e o produto;
- ii) Fase de adaptação à regulamentação ou exigências de mercado, na qual o controle ambiental é integrado na prática e nos processos produtivos, deixando de ser uma atividade de controlo de poluição para ser uma atividade da produção com características de prevenção;
- iii) Fase de antecipação, em que a empresa reconhece a necessidade de um adequado sistema de gestão ambiental como forma de garantir o seu sucesso, facultando-lhe a oportunidade de novos ganhos. É assumido um comportamento proativo e de excelência ambiental. Esta fase caracteriza-se, segundo Elkington e Burke (1989 apud Donaire, 1999:52), pela existência dos seguintes aspetos:



- Desenvolvimento duma política ambiental;
- Estabelecimento de metas ambientais;
- Definição clara das responsabilidades para cada área;
- Divulgação interna e externa da política ambiental, objetivos, metas e responsabilidades;
- Obtenção dos recursos adequados;
- Formação do pessoal;
- Elaboração de relatórios e auditorias ambientais;
- Acompanhamento da evolução da temática ambiental;
- Contribuição para os programas ambientais da comunidade e investimento em pesquisa e desenvolvimento na área ambiental;
- Conciliação dos diferentes interesses de todos os envolvidos (*stakeholders*).

4.3. A GESTÃO AMBIENTAL

A questão ambiental entra no século XXI como protagonista de inúmeros debates no cenário mundial, centrados na forma de conciliar os paradigmas de desenvolvimento económico com a preservação ambiental. A nova visão emergente promove uma abordagem mais ampla aos problemas ambientais, apelando à necessidade de governos, empresas e outros *stakeholders* trabalharem juntos na procura de métodos de proteção ambiental mais inovadores. A gestão ambiental surge assim, em sentido estrito, como resultado de uma reorientação do pensamento ambiental (desenvolvimento sustentável; responsabilidade ambiental empresarial) e como instrumento de diagnóstico e planificação para a resolução dos problemas ambientais.

Enquanto área de estudo, a gestão ambiental é uma disciplina jovem, que não possui ainda uma definição consensual sobre o seu objeto de investigação. De acordo com Robles e Bonelli (2006:44), a gestão ambiental “consiste num conjunto de medidas e procedimentos, adequadamente definidos e implementados, que visam reduzir e



controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente”. Cramer (1998), considera que a gestão ambiental abarca o estudo de todas as práticas técnicas e organizativas que têm como objetivo reduzir o impacto ambiental causado pelas atividades da empresa e Bowen (2000), destaca que estas práticas não têm um carácter universal, dependendo das características de cada organização particular e da indústria em que esta se insere.

Segundo Céspedes e Burgos (2004), para compreender a natureza e conteúdo da gestão ambiental empresarial, deve partir-se da revisão das classificações mais citadas na literatura. Ainda de acordo com estes autores, uma das classificações mais usuais utiliza duas formas complementares de classificar as atividades de gestão ambiental:

- i) Prevenção da contaminação (ou redução na origem) face ao controlo da contaminação (controlo fim de linha ou *end-of-pipe*);
- ii) Técnicas (materiais ou *hardware*) face às organizacionais (formais ou *software*).

A prevenção da contaminação refere-se às práticas que reduzem ou eliminam os resíduos antes que estes sejam gerados, enquanto o controlo da contaminação se refere às atividades desenhadas para controlar/eliminar os resíduos ou danos sobre o ambiente depois de produzidos.

Por seu lado, as atividades organizacionais referem-se à incorporação das questões ambientais dentro dos valores, objetivos, estrutura organizacional e sistemas da empresa, enquanto as atividades técnicas dizem respeito à utilização de técnicas ou tecnologias que reduzem o impacto físico das atividades operacionais. A estas duas categorias González-Benito e González-Benito (2006) acrescentam ainda as atividades de comunicação, definidas como aquelas que visam dar a conhecer, aos agentes sociais e institucionais da empresa, as ações de gestão ambiental por ela implementadas.



Wight (1994 apud Armas-Cruz, 2006:122) agrupa as atividades de gestão ambiental dentro do que designa por programas ambientais internos e externos, sendo que estes últimos vão além do impacto direto sobre o ambiente e incluem a relação da empresa com elementos da envolvente externa como a comunidade local, a sociedade em geral e os recursos naturais ou culturais externos.

Kirk (1995) considera que um sistema de gestão ambiental pode ser entendido como o seguinte conjunto de aspetos ligados entre si:

- Políticas de compra: colaboração com fornecedores; identificação de produtos sustentáveis; eleição de produtos ecológicos;
- Gestão de resíduos: minimização da produção de resíduos e a sua reutilização e reciclagem sempre que possível.
- Eliminação de resíduos: colaboração com empresas de eliminação, assegurando-se que os métodos utilizados não são ambientalmente prejudiciais.

Brown (1996) distingue as iniciativas ambientais para as quais o ambiente é a principal razão para a sua implementação daquelas que obedecem a outra ordem de razões, que não a proteção ambiental, como a redução de custos ou a captação de clientes. Céspedes e Burgos (2001) designam as primeiras como gestão ambiental explícita e as segundas como gestão ambiental tácita.

Para além das diferentes classificações propostas para as práticas de gestão ambiental, é possível também identificar diferentes fases na sua evolução, conforme se pretende resumir no quadro 4.1:

Quadro 4.1:
Fases da gestão ambiental

Fases	Hunt e Auster (1990)	Hoffman (1999)	Sharma, Pablo e Vredenburg, (1999)	Barbieri (2004)	Jabour e Santos, (2006)
1	Principiante	Ambientalismo individual	Gestação	Controlo da poluição	Especialização funcional da dimensão ambiental



Fases	Hunt e Auster (1990)	Hoffman (1999)	Sharma, Pablo e Vredenburg, (1999)	Barbieri (2004)	Jabour e Santos, (2006)
2	Pragmática	Ambientalismo regulador e normativo	Politização legislativa	Prevenção da poluição	Integração interna da dimensão ambiental
3	Proativa	Ambientalismo estratégico	Litigação	Estratégica	Integração externa da dimensão ambiental

Fonte: Machado e Oliveira (2009)

Souza (2004:255) destaca que “embora haja um sentido geral comum de evolução das práticas de gestão ambiental das empresas, o *timing* com que esta evolução ocorre, o tipo de práticas utilizadas, a profundidade das melhorias realizadas, os fatores que as motivaram e o tipo de contingências que sofreram, são diferentes de empresa para empresa e podem ser explicadas pelo seu contexto individual”.

Apesar dos benefícios decorrentes da gestão ambiental não serem imediatamente visíveis, nas palavras de Kraemer (2005:2), “a gestão ambiental não é uma opção para as empresas: é uma questão de visão, de estratégia e muitas vezes de sobrevivência”, o que significa que as empresas que pretendem enfrentar o futuro de forma dinâmica e competitiva deverão encarar as ações de gestão ambiental como um aspecto fundamental das suas atividades.

4.4. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO AMBIENTAL

De acordo com Conesa (1997 apud Armas 2006:68), “a relevância atual da variável ambiental no contexto empresarial exige que a proteção do ambiente seja, em si mesma, um objetivo e uma meta para a empresa. Desta forma, a estratégia de gestão ambiental pode ser perspectivada como a expressão dos objetivos gerais e princípios de ação duma empresa para a proteção ambiental”. Segundo Alvarez et al. (2001b), a estratégia ambiental é determinada pela planificação a longo prazo das ações de gestão ambiental e Hoffman (2000, apud Carmona et al. 2004:102), define estratégia ambiental como “o instrumento de gestão que permite às organizações planejar e



desenvolver uma resposta consistente ao desafio ambiental e assim contribuir para o fortalecimento das suas estratégias de negócios”.

O crescente reconhecimento da necessidade de uma estratégia ambiental empresarial, esteve na origem de vários estudos dedicados à investigação das posturas corporativas face à questão ambiental e à definição de diversas tipologias de estratégias ambientais. Alguns autores, como Henriques e Sadorsky (1999), Hunt e Auster (1990), Roome (1992), Vastag et al. (1996), contribuíram para a consolidação de uma base teórica que permite classificar a estratégia ambiental empresarial de acordo com o seu grau de proatividade, sendo este definido como o nível alcançado na adoção de medidas de gestão ambiental.

De acordo com Aragón (1998a), a estratégia ambiental empresarial materializa-se na implementação de um conjunto de práticas ambientais e no grau em que estas se desenvolvem e são coerentes entre si. Refere ainda o autor que a estratégia ambiental proativa se baseia no uso voluntário de processos e tecnologias que permitam prevenir o consumo exagerado de recursos, bem como a produção de quantidades excessivas de resíduos e contaminantes e contrasta com a gestão ambiental reativa que se baseia na reparação (habitualmente forçada por lei) de impactos já causados.

Apesar das diferenças entre as várias tipologias de estratégias ambientais, propostas por diversos autores, todas elas se fundamentam num *continuum* de evolução que vai desde a estratégia mais reativa até à mais proativa (ou antecipadora), com diferentes estratégias intermédias. Referem-se em seguida algumas destas classificações.

Hunt e Auster (1990), propõem uma classificação com cinco categorias, de acordo com a postura das empresas perante a questão ambiental: (1) Empresas principiantes são aquelas que, de um modo geral, não realizam ações de proteção ambiental; (2) As empresas lutadoras não encaram o ambiente como uma prioridade, só lhe prestando atenção quando necessário (normalmente depois da ocorrência de problemas); (3)



Empresas que pretendem dar resposta às expectativas dos cidadãos, casos em que já existe algum envolvimento da administração relativamente às questões ambientais; (4) Empresas pragmáticas são aquelas que incluem o ambiente como função importante da sua atividade; (5) As empresas proativas desenvolvem práticas mais avançadas de gestão ambiental.

Segundo Sadgrove (1991), uma empresa pode tomar, face à problemática ambiental, uma das seguintes atitudes: (1) Atrasada - Identifica a empresa que não investe em proteção ambiental. A sua imagem é anti ecológica, podendo incorrer em ilegalidades. Trata-se duma postura passiva. (2) Penalizada - A empresa despertou tardiamente para a questão ambiental. É penalizada pelo mercado e incorre em custos substanciais para mudar a sua imagem. Trata-se duma postura reativa. (3) Conformista - A empresa pretende estar dentro da legalidade com o menor custo possível. O seu principal objetivo é o de evitar problemas de má imagem. (4) Líder - É a empresa que adota uma postura proativa, investindo em projetos ambientais e criando uma imagem defensora dos valores ecológicos.

Posteriormente Roome (1992), à semelhança de Hunt e Auster (1990), utiliza uma tipologia de cinco categorias: (1) Não conformidade com o ambiente, representa a postura das empresas que não consideram a questão ambiental; (2) Conformidade, caracteriza as empresas que começam a implementar práticas ambientais com o objetivo de cumprir a legislação; (3) Mais que conformidade, representa um compromisso mais proativo das empresas face às questões ambientais; (4) Excelência ambiental, refere-se às empresas que incluem o ambiente como função importante da sua atividade; (5) Liderança, caracteriza as empresas que possuem práticas de gestão ambiental mais avançadas.

Azzone et al. (1997), propõem uma classificação que, para além de considerar as práticas ambientais implementadas pela empresa, contempla ainda a postura dos seus diretivos face à questão ambiental: (1) Estratégia ambiental passiva, corresponde às



Capítulo 4: Responsabilidade Ambiental Empresarial

empresas que não têm em consideração a questão ambiental; (2) Estratégia ambiental reativa ou defensiva, característica das empresas cujas ações ambientais se destinam apenas a cumprir os requisitos legais; (3) Estratégia verde antecipatória, relativa às empresas que, para além de incorporarem tecnologias limpas nos seus processos produtivos, perspetivam o ambiente como fonte de vantagem competitiva; (4) Estratégia verde baseada na inovação, característica das empresas que consideram o ambiente como a principal prioridade competitiva.

Centrando-se unicamente na situação da empresa relativamente ao cumprimento da legislação ambiental, Russo e Fouts (1997) classificam as empresas em três grandes grupos: as que não cumprem os requisitos legais; as que os cumprem e as que incorporam nos seus sistemas de gestão programas de proteção ambiental que vão para além dos requisitos legislativos.

De acordo com Henriques e Sadorsky (1999), as atitudes das empresas face à temática ambiental podem ser relacionadas com a classificação proposta por Carroll (1991), relativamente às atitudes das empresas face às questões sociais e segundo a qual as estratégias proativas implicam um esforço significativo da empresa para antecipar as suas responsabilidades e a sua participação ativa na resolução dos problemas sociais, liderando a resposta do setor. Os autores desenvolveram assim uma tipologia de estratégias ambientais baseada na síntese entre a classificação de Carroll (1991) e a classificação de Roome (1992):

Quadro 4.2:
Classificação de Roome (1992) e Carroll (1991)

Classificação específica relativa à gestão ambiental Roome (1992)	Classificação genérica relativa à responsabilidade social empresarial Carroll (1991)
Não cumprimento	Reativa
Cumprimento	Defensiva
Para além do cumprimento	Acomodatícia
Excelência ambiental	Proativa
Liderança	

Elaboração própria



A tipologia desenvolvida por Henriques e Sadorsky (1999), pode sintetizar-se da seguinte forma:

- Empresas reativas são aquelas que não cumprem com o que lhes é exigido pela sociedade, seja legislativamente ou por outras vias e apresentam as seguintes características: a gestão ambiental não é prioritária; não há implicação nem apoio da administração; não se elaboram relatórios ambientais; não há formação ambiental nem envolvimento dos trabalhadores.
- Empresas defensivas são as que se limitam a cumprir com os mínimos impostos. Características: as questões ambientais só são consideradas quando necessário; leve implicação da administração; relatórios exigidos pela legislação; pouca formação ambiental e baixa implicação dos trabalhadores.
- Empresas acomodadas são as que aceitam plenamente a sua responsabilidade, cumprindo com tudo o que se lhes exige e mostrando interesse e progressão na adoção de ações ambientais. Características: as questões ambientais são consideradas; envolvimento da administração; relatórios internos mas pouca informação externa; alguma formação ambiental e leve implicação dos trabalhadores.
- As empresas proativas antecipam as suas responsabilidades ambientais e lideram o setor na incorporação de ações de gestão ambiental. Características: a gestão ambiental é uma função empresarial importante; alto envolvimento da administração; relatórios internos e externos; elevado nível de formação e implicação ambiental dos trabalhadores.

O quadro 4.3 apresenta um resumo das principais classificações de estratégias ambientais empresariais referidas na literatura:



Quadro 4.3:
Tipologias de estratégias ambientais

Estratégias	Autores
1. Principiante, 2. Lutador, 3. Cidadão preocupado, 4. Pragmático, 5. Proativo	Hunt e Auster (1990)
1. Atrasada, 2. Penalizada, 3. Conformista, 4. Líder	Sadgrove (1991)
1. Não cumprimento, 2. Cumprimento, 3. Para além do cumprimento, 4. Excelência ambiental, 5. Liderança	Roome (1992)
1. Reativa, 2. Recetiva, 3. Construtiva, 4. Proativa	Winsemius e Guntram (1992)
1. Indiferente, 2. Reativa, 3. Ofensiva, 4. Proativa	Steger (1993)
1. Reativa, 2. Preventiva, 3. Estratégica, 4. Proativa	Vastag et al. (1996)
1. Incipiente, 2. Desenvolvida, 3. Certificada	Clements (1996)
1. Passiva, 2. Reativa, 3. Antecipatória, 4. Inovadora	Azzone et al. (1997)
1. Incumprimento, 2. Cumprimento, 3. Gestão Ambiental	Russo e Fouts (1997)
1. Cumprimento, 2. Oportunista, 3. Liderança	Klassen e Whybark (1999)
1. Reativa, 2. Defensiva, 3. Acomodada, 4. Proativa	Henriques e Sadorsky (1999)
1. Comportamentos Reativos, 2. Defensivos, 3. Acomodativos 4. Proativos	Álvarez et al. (2001b)
1. Reativa, 2. Proativa	Aragón e Sharma (2003)
1. Reativa, 2. Prevenção da contaminação, 3. Liderança	Buyse e Verbeke (2003)
1. Grupos Reativos, 2. Intermédios 3. Proativos	Claver-Cortés et al. (2007)

Adaptado de Alvarez et al. (2001b) e Armas-Cruz (2006)

Apesar de algumas das tipologias existentes apresentarem um carácter muito generalista, a maioria dos autores considera a estratégia ambiental proativa como a mais adequada para converter os desafios ambientais em oportunidades suscetíveis de gerar vantagens competitivas para a empresa. No entanto, como referem Alvarez et al. (2001b), no setor de serviços é particularmente difícil o estudo das estratégias de gestão ambiental pelo que, para as empresas deste setor, uma estratégia ambiental proativa será aquela que aplicar um amplo leque de práticas ambientais, tanto técnicas como organizacionais.

4.4.1. A estratégia ambiental e a obtenção de vantagens competitivas

A necessidade de uma estratégia ambiental empresarial – considerando estratégia numa perspetiva ampla, i.e., como as metas, políticas e decisões da empresa – pode ser abordada na perspetiva do seu potencial para gerar vantagens competitivas.



Aragón (1998 b) considera que a introdução dos temas ambientais na estratégia da empresa pode utilizar-se para a construção de autênticas vantagens competitivas pois permitirá a conversão de ameaças potenciais, derivadas das novas tendências ambientais, em oportunidades de negócio reais para as organizações. Segundo Porter (1985), as empresas adquirem vantagens competitivas realizando atividades estrategicamente importantes melhor, ou de forma mais económica, do que a concorrência e considera que a estratégia ambiental pode gerar dois tipos de vantagens competitivas: liderança de custos e diferenciação.

Desde a publicação do Relatório Brundtland, em 1987 (ver 2.2, Cap.2), que académicos e profissionais debatem a conveniência de incorporar as preocupações ambientais na tomada de decisão estratégica, manifestando opiniões antagónicas sobre o impacto das atividades de gestão ambiental na competitividade e no êxito económico. Autores como Walley e Whitehead (1994, apud Murillo et al., 2008:7), referem efeitos negativos, sobre os resultados financeiros, duma gestão que contemple as questões ambientais, recomendando o predomínio das análises custo-benefício e a restrição dos investimentos ambientais àqueles com repercussões no curto-prazo. Hart e Ahuja (1996), afirmam que, se no curto prazo uma melhoria das ineficiências permite conseguir poupanças nos custos, a longo prazo os investimentos ambientais podem exceder essas poupanças. Segundo Garcês e Galve (2001), os benefícios derivados duma maior qualidade ambiental da empresa não podem ser contabilizados como *output* económico, pelo que consideram improdutivos os recursos destinados à gestão ambiental. Margolis e Walsh (2001, apud Salazar, 2009:173), analisam trabalhos publicados sobre a conexão entre a responsabilidade social das empresas (incluindo a gestão ambiental) e o rendimento financeiro para concluir que não existe uma relação clara entre ambas as dimensões.

Hart (1995), na denominada Teoria dos Recursos Naturais da Empresa, defende que as restrições ambientais, dada a limitação de recursos naturais existentes, representam na realidade potenciais fontes de vantagens competitivas para a empresa, pois a



dedicação de recursos ao desenvolvimento de estratégias ambientais pode criar capacidades ecológicas únicas, e difíceis de imitar, que constituam uma fonte potencial de benefícios a longo prazo. Também Porter e Van der Linde (1995), argumentam não existir incompatibilidade entre competitividade e preservação ambiental, sendo estas conciliáveis e, até, complementares. Segundo estes autores, a perspetiva de que existe um *trade-off* entre resultados ambientais e financeiros deve-se a uma visão estática da atividade económica em que tudo, exceto a regulamentação e os preços, é mantido constante. Como é referido por Silveira (2001), sob visões estáticas é inevitável que a regulamentação ambiental, sem qualquer movimento de ajustamento ou reestruturação compensatória, conduza a aumentos de custos, no entanto as empresas operam num ambiente competitivo e dinâmico, sendo constantemente confrontadas com pressões externas que enfrentam de forma positiva, desenvolvendo inovações que lhes permitem manter-se competitivas. A regulamentação ambiental introduz nas empresas o imperativo de respeitar o ambiente, incentivando-as à inovação e ao desenvolvimento de tecnologias mais limpas, de forma a reduzir os impactos negativos da sua atividade. Por esta razão Porter e Van der Linde (1995), defendem que a regulamentação ambiental pode ser benéfica para as empresas pois consideram que normas ambientais bem desenhadas podem desencadear inovações que, através dum emprego mais eficiente dos recursos, incrementem o valor dos produtos ou reduzam significativamente os seus custos.

Segundo Cramer (1998), os argumentos que associam a obtenção de vantagens competitivas à estratégia de gestão ambiental empresarial podem resumir-se da seguinte forma:

O primeiro, focado na eficiência, refere que as vantagens competitivas, numa estratégia ambiental proativa, consistem na minimização de custos através da intensificação dos processos de produção – o que aumenta a produtividade e a eficiência –, da redução do consumo de inputs e da geração de resíduos – com a



consequente poupança em sistemas de tratamento e controle de resíduos – e da redução dos riscos de responsabilidades legais.

O segundo, relativo à diferenciação, defende que a adoção de medidas de gestão ambiental pode, também, ajudar a empresa a oferecer produtos diferenciados da concorrência pois a introdução de inovações ambientais nos processos e/ou produtos, pode contribuir para diferenciar bens e/ou serviços e assim atender a um segmento emergente de consumidores que valoriza os atributos ambientais dos produtos e as práticas ambientais de gestão empresarial.

O terceiro considera, para além da melhoria da eficiência, decorrente da minimização de custos e da captação de um segmento “verde” de clientes, decorrente da diferenciação, uma outra vantagem competitiva fundamental - a melhoria das relações com os diferentes *stakeholders* da empresa, o que lhe permite alcançar uma maior legitimidade social para as suas atuações.

Apesar de grande parte da literatura analisar a obtenção de vantagens competitivas como uma consequência da atuação ambiental da empresa, alguns estudos utilizam a perspectiva inversa (Bansal e Roth, 2000 ; González e González, 2005b; Murillo-Luna et al., 2008), analisando as vantagens competitivas, que se esperam alcançar com um comportamento ambiental responsável, como fatores motivacionais desse mesmo comportamento. Nesta perspectiva, Bansal e Roth (2000) referem a existência de três motivações, de natureza distinta, que representam um estímulo para a adoção de posicionamentos ambientais estratégicos mais proativos: competitividade, legitimidade e responsabilidade ambiental.

As motivações de competitividade supõem uma oportunidade para aumentar a rentabilidade a longo prazo da empresa mediante, por exemplo, o controle do consumo de energia e materiais, o desenvolvimento de produtos ecológicos e o marketing ambiental.



As motivações de legitimação, ou relacionais, referem-se ao desejo da empresa de adequar as suas atuações ambientais à legislação e aos valores imperantes na sociedade que a rodeia. Entre as ações mais relacionadas com o desejo de legitimação encontra-se o cumprimento da legislação e a implementação de mecanismos de controlo dos impactos ambientais.

As motivações relativas à responsabilidade ambiental (também designadas como éticas), referem-se à preocupação da empresa com as suas obrigações sociais e valores. Entre este tipo de ações podem encontrar-se certas doações à comunidade local ou a utilização de materiais reciclados e com menor impacto ambiental, mesmo que assumindo um custo superior.

Posteriormente, González-Benito e González-Benito (2005a) desagregam as motivações competitivas em motivações produtivas – oportunidades para aumentar a produtividade e reduzir custos – e motivações comerciais – oportunidades para aumentar as vendas e melhorar a posição de mercado. Os mesmos autores consideram que a estratégia ambiental da empresa pode ser impulsionada por múltiplas motivações e que a implementação de determinadas práticas ambientais, em detrimento de outras, é influenciada por motivações específicas.

4.4.2. A estratégia ambiental e a gestão dos *Stakeholders*

Segundo Junior (1998:87), a gestão ambiental pode ser definida como a “forma de uma organização administrar as relações entre suas atividades e o meio ambiente que as abriga, observadas as expectativas das partes interessadas”. Esta definição destaca a interligação existente entre a gestão ambiental e a gestão dos *stakeholders* que, como já anteriormente referido, tem como objetivo integrar os interesses dos vários agentes sociais na tomada de decisão da organização. De acordo com Spar e La Mure (2003), a capacidade de integrar as expectativas dos *stakeholders* na estratégia de gestão ambiental da empresa, para além de ser uma fonte de vantagem competitiva,



mediante a contribuição para a diferenciação, para a melhoria da reputação corporativa ou para a redução de custos, permite melhorar a inovação e flexibilidade interna, sendo uma forma de consultadoria externa que contacta diretamente com os usuários finais. Para Hart e Sharma (2004), a capacidade de integração dos grupos de interesse ajuda a empresa a gerar conhecimento que permite desenvolver as capacidades de inovação contínua e aprendizagem organizacional necessárias para desenvolver uma estratégia ambiental proativa e é por isso que as organizações necessitam de integrar uma diversidade de *stakeholders* sociais e ambientais para identificar e absorver o conhecimento que transcende as fronteiras organizacionais.

A crescente preocupação da sociedade, representada mediante uma diversidade de grupos de interesse relativamente à problemática ambiental, provocou um aumento do poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders* relativamente a esta temática e, como é destacado por Claver e Molina (2000), conduziu a um aumento da pressão sobre as empresas no sentido de incorporarem a variável ambiental na sua tomada de decisão. Desta forma, de acordo com Sharma e Starik (2004), são os grupos de interesse uma das principais forças impulsionadoras da gestão ambiental responsável pelo que a sua identificação estruturada e a valorização da sua importância relativa são aspetos críticos na definição da estratégia ambiental da empresa.

Henriques e Sadorsky (1999) identificam quatro grupos com capacidade de influenciar o comportamento ambiental da empresa. Em primeiro lugar os *regulatory stakeholders*, grupo em que se incluem as autoridades governamentais, as redes informais de informação e determinadas empresas que atuam como líderes nos assuntos ambientais e que representam um ponto de referência de comportamento tecnológico e organizativo para o resto das empresas. Dentro deste grupo, as autoridades governamentais são indicadas como as que influenciam de forma mais imediata o comportamento estratégico ambiental das empresas. O segundo grupo, *organizational stakeholders*, refere-se aos agentes diretamente relacionados com a organização e inclui: fornecedores, cujo objetivo é evitar danos potenciais na imagem



e legitimidade das suas empresas; funcionários, que pretendem proteção de riscos que os afetem diretamente; acionistas, atraídos pela ideia de participar em empresas “verdes”; e consumidores, que cada vez mais preferem produtos e processos de produção ecológicos. Estes últimos são referidos pelos autores como exercendo maior influência no comportamento ambiental. O terceiro grupo de influência é denominado *community stakeholders* e inclui as comunidades diretamente afetadas pela degradação ambiental, as associações de cidadãos e outros *lobbies* potenciais como o caso de determinadas instituições financeiras que se baseiam, entre outros, em critérios ambientais para avaliar as empresas solicitantes de financiamento. Os *media* são o último grupo considerado e inclui tanto os meios de comunicação como as associações ecologistas cuja missão manifesta é cuidar do planeta, pois ambos detêm o poder de mobilizar a opinião pública a favor ou contra as ações ambientais de uma empresa.

Buyse e Verbeke (2003) propõem uma classificação que é coincidente no que se refere ao primeiro grupo, *organizational stakeholders*, mas em que os restantes agentes são classificados em primários ou secundários, em função do tipo de relações que mantêm com a empresa. Os *stakeholders* primários referem-se aos agentes comprometidos com a empresa através de relações formais e são sub-agrupados em primários internos (funcionários, acionistas e instituições financeiras) e em primários externos (fornecedores e consumidores). O grupo dos *stakeholders* secundários inclui os concorrentes, os meios de comunicação, as organizações não governamentais e grupos de interesse específicos, não comprometidos através de relações formais com a organização.

Apesar destas classificações genéricas, os autores referem que a identificação dos principais *stakeholders* duma organização, num determinado momento no tempo, é uma questão empírica, pois a importância destes grupos de interesse pode variar de uma empresa para outra e até ao longo do tempo. Henriques e Sadorsky (1996, 1999) avaliaram a importância percebida dos diferentes grupos de interesse, usando dados



de empresas canadenses e concluíram que, para além da legislação, eram os clientes, acionistas e comunidades locais que mais afetavam as práticas ambientais empresariais. Por outro lado, Buysse e Verbeke (2003) demonstraram que as empresas ambientalmente proativas normalmente contemplam todos, ou uma ampla gama, dos seus *stakeholders* como importantes, ao contrário das reativas que se centram num grupo mais reduzido.

4.4.3. A estratégia ambiental e as suas condicionantes

O processo de implementação duma estratégia ambiental responsável encontra muitas vezes barreiras, ou condicionantes, que dificultam o seu desenvolvimento. Shrivastava e Hart (1994) afirmam que, apesar das considerações económicas serem importantes, a falta de responsabilidade ambiental empresarial deve-se também a aspetos como:

- Uma regulação ambiental lenta e progressiva, com uma perspetiva baseada no controlo “ao final do processo”, que não tem favorecido o tratamento dos assuntos ambientais empresariais duma forma sistemática e holística, ao que acresce uma incapacidade institucional para implementar as regulamentações existentes devido, essencialmente, à insuficiência de recursos humanos e financeiros das Administrações Públicas;
- Uma falta de responsabilidade ambiental histórica, já que até aos anos 60 as organizações não tinham assumido a sua responsabilidade legal ou moral de proteção ambiental. A subvalorização da responsabilidade moral das empresas face ao ambiente tem origem em duas crenças: por um lado a convicção de que o destino dos recursos naturais era o de ser conquistado e submetido ao bem-estar humano, por outro lado a consideração tradicional das organizações como simples entidades legais e económicas, sem qualquer responsabilidade ética no campo ambiental;



- Uma Teoria das Organizações fundamentada numa conceção limitada da envolvente empresarial, destacando aspetos políticos, sociais, tecnológicos e, sobretudo, económicos e reduzindo o aspeto ambiental ao estudo das melhores formas de competir para explorar os recursos naturais, sem qualquer preocupação com os impactos ambientais daí decorrentes.

Post e Altman (1994) propõem uma classificação de barreiras à adaptação ambiental em dois tipos: as barreiras da indústria (ou externas), relacionadas com o tipo de atividade da empresa e que afetam sobretudo aquelas pertencentes aos setores mais contaminantes e as barreiras organizativas (ou internas), inerentes à organização específica e às práticas habituais da empresa e afetando-a, portanto, independentemente da atividade que desenvolve. Dentro das barreiras da indústria estes autores consideram, em primeiro lugar, o custo elevado do processo de adaptação ambiental. De facto, a dificuldade financeira em adotar uma estratégia ambiental, especialmente se esta se dirige mais a ações de prevenção do que de correção e no caso das pequenas e médias empresas (PME), representa uma das barreiras mais citadas na literatura sobre o tema. O elevado custo do investimento justifica também que autores como Zilahy (2004) considerem a prioridade de outro tipo de investimentos como um obstáculo à adoção de medidas ambientais.

Em segundo lugar, Post e Altman (1994) consideram que as empresas encontram dificuldades na adoção de medidas ambientais quando existe uma deficiente infraestrutura industrial (depósitos para resíduos tóxicos e perigosos, estações de tratamento e recuperação de resíduos, etc.), assim como quando existe uma insuficiente oferta de serviços de assessoria e engenharia ambiental. A última barreira da indústria considerada por estes autores refere-se ao desconhecimento sobre os potenciais resultados da adoção de medidas ambientais, quer em termos de resultados contabilísticos, quer em termos dos benefícios ambientais daí decorrentes. Relativamente a estes últimos, Roy e Vézina (2001) referem inclusivamente o



desconhecimento sobre se a diferenciação, através de medidas ambientais, será adequadamente valorizada pelos clientes.

Às barreiras da indústria consideradas por Post e Altman (1994), podem acrescentar-se propostas de outros autores como por exemplo Hillary (2003), que ao investigar as barreiras à implementação de sistemas de gestão ambiental (SGA) certificados, refere as deficiências do marco institucional como a ausência duma fonte central de informação sobre a legislação ou a escassez de auditores acreditados. Nesta mesma linha de argumentação, autores como Zilahy (2004) consideram como obstáculos ao comportamento ambientalmente responsável, a complexidade burocrática associada à legislação, bem como a falta de flexibilidade desta relativamente a prazos e formas de adaptação.

Apesar das barreiras da indústria dificultarem o progresso ambiental, a literatura sobre esta temática considera as barreiras internas como obstáculo fundamental à adoção de medidas avançadas de gestão ambiental. Destas, vários são os autores (Hillary, 2003; Post e Altman, 1994; Zilahy, 2004) que destacam o escasso compromisso ambiental dos funcionários e da direção, assim como a sua falta de formação ou qualificação. Segundo Hillary (2003), a escassez de recursos e um desadequado estilo de gestão, caracterizado por uma planificação a curto prazo (Zilahy, 2004), por uma falta de capacidade de adaptação estratégica (Brío e Junquera, 2003) e por uma cultura empresarial desfavorável (Hillary, 2003), representam outras barreiras internas à adaptação ambiental. Também uma desadequada estrutura organizativa, segundo Zilahy (2004), dificulta a comunicação interna e externa, impedindo a transmissão do compromisso ambiental a todos os níveis da organização. Murillo et al. (2007) acrescentam ainda o volume de trabalho adicional decorrente do processo de adaptação ambiental e a oposição dos acionistas/proprietários a esse mesmo processo, como barreiras à adoção de medidas avançadas de proteção ambiental.



Quadro 4.4:
Barreiras à adaptação ambiental

Barreiras externas	
Elevado investimento. Insuficiente oferta serviços assessoria/consultoria ambiental Incerteza sobre a repercussão do investimento ambiental nos resultados da empresa Incerteza sobre os efetivos benefícios ambientais, decorrentes das práticas ambientais	Post e Altman (1994)
Insuficiente oferta de tecnologias/equipamentos para adaptação ambiental Legislação muito extensa e contraditória	Shrivastava (1995)
Incerteza sobre a adequada valorização atribuída pelos clientes às práticas ambientais	Roy e Vézina (2001)
Deficiente marco institucional (ausência duma fonte central de informação sobre legislação ambiental e/ou escassez de auditores acreditados)	Hillary (2003)
Prioridade de outros investimentos Obstáculos burocráticos (complexidade burocrática associada à legislação) Escassa flexibilidade de medidas e prazos de cumprimento exigidos na legislação	Zilahy (2004)
Barreiras Internas	
Falta de compromisso ambiental da direção Falta de compromisso ambiental dos funcionários Falta de formação/qualificação da direção Falta de formação/qualificação dos funcionários	Post e Altman (1994) Hillary (2003) Zilahy (2004)
Resistência interna à mudança	Shrivastava (1995)
Desfavorável cultura organizacional Escassez de recursos	Hillary (2003)
Dificuldade de adaptação estratégica	Brío e Junquera (2003)
Desadequada estrutura organizacional Desadequado estilo de gestão	Zilahy (2004)
Volume de trabalho adicional Oposição dos acionistas/proprietários da empresa	Murillo et al. (2007)

Elaboração própria

4.5. SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL

Um sistema de gestão ambiental é um meio estruturado e sistemático de incorporar a variável ambiental em todos os aspetos da gestão da empresa, permitindo-lhes avaliar e melhorar o seu comportamento ambiental e difundir os respetivos resultados a todas as partes interessadas. Trata-se de um plano estratégico que, de acordo com a política ambiental da empresa, estabelece objetivos e metas a curto, médio e longo prazo, coordenando os recursos humanos, técnicos e económicos necessários à sua



execução. A gestão ambiental não pressupõe, necessariamente, a existência de um SGA. A diferença reside no *modus operandi* pelo qual as empresas conduzem as suas questões ambientais. As organizações que procuram implementar um sistema de gestão ambiental perspetivam a preocupação ambiental de forma estratégica, distinguindo-se, de entre estas, aquelas que, buscando a excelência ambiental, assumem uma postura verdadeiramente pró-ativa e optam pela certificação. Se bem que a certificação não assegure um comportamento ambiental excecional por parte da empresa, constitui sem dúvida um primeiro passo nessa direção, pois segundo Brío et al.(2003), pode ser considerada como uma manifestação objetiva e exigente da postura da empresa relativamente à questão ambiental.

De acordo com Pinto (2005), as principais vantagens da implementação de um SGA relacionam-se com as vantagens competitivas (redução de custos e diferenciação) e com o aumento da motivação dos trabalhadores. A redução de custos é possível através de uma utilização mais racional das matérias-primas e da energia; da diminuição dos custos associados ao transporte e tratamento de resíduos sólidos; da minimização dos riscos ambientais associados à ocorrência de acidentes e da consequente obtenção de prémios de seguro mais baratos e benefícios na obtenção de financiamento¹⁷. Na diferenciação destaca-se a captação dum segmento com preocupações ecológicas, a melhoria da imagem externa da empresa, a melhor aceitação social pelo público, Administração Pública, clientes, trabalhadores, investidores e meios de comunicação. O aumento da motivação dos trabalhadores é assegurado através do recurso à sensibilização e formação dos mesmos para as questões ambientais e por uma maior consciencialização dos trabalhadores para o cumprimento dos objetivos ambientais estabelecidos pela organização. Segundo o mesmo autor, os principais custos associados à implementação de um SGA estão relacionados com os recursos humanos e materiais, nomeadamente, tempo despendido pelo envolvimento da administração no acompanhamento das diversas

¹⁷ As seguradoras, no estabelecimento de apólices de seguro, assim como as instituições de crédito, no estabelecimento das condições de financiamento, têm cada vez mais em conta os aspetos ambientais, penalizando as empresas que apresentam maior vulnerabilidade ambiental.



atividades; tempo despendido pelos colaboradores ao longo do processo de implementação; investimento na formação dos recursos humanos e custos associados a eventuais necessidades de meios materiais para a implementação do sistema.

As primeiras auditorias ambientais surgiram em meados da década de setenta do séc. XX, nos EUA, sendo aplicadas com o objetivo de identificar e corrigir não conformidades ambientais de cunho legal. Estas auditorias partiam no entanto de iniciativas dispersas, não havendo um enquadramento que facultasse a homogeneização dos procedimentos e, por quanto essas auditorias contribuísem efetivamente para a sistematização das questões ambientais dentro das empresas, a sua eficácia a nível global era reduzida. Com o aumento da consciencialização ambiental, as pressões sobre o bom desempenho ambiental das empresas são cada vez maiores e a necessidade de estruturar a gestão ambiental torna-se imprescindível. A primeira de várias propostas para se estabelecer um programa de gestão ambiental foi o Sistema Integrado de Gestão Ambiental, conhecido por modelo de Winter, desenvolvido a partir do ano de 1972 pela empresa Ernest Winter & Son, na Alemanha. Nas décadas de 80 e 90 surgem outros modelos como o Programa de Atuação Responsável¹⁸, o *British Standard 7750*¹⁹, a ISO 14000 e o EMAS, estes dois últimos descritos seguidamente.

4.5.1. A Série ISO 14000 e a norma ISO 14001

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização não governamental, fundada em 1946, com o objetivo de reunir órgãos de normalização de diversos países e criar um consenso internacional normativo. Após a criação e a rápida aceitação das normas de qualidade ISO 9000, a ISO, reconhecendo a necessidade de

¹⁸ *Responsible Care Program*: Programa desenvolvido no Canadá em 1984 e orientado para a indústria química.

¹⁹ *Specification for Environmental Management*: foi publicado no Reino Unido em 1992 e esteve na origem da ISO 14001.



normalização das ferramentas de gestão no domínio ambiental, constitui, em 1991, o Grupo Estratégico Consultivo sobre o Ambiente (SAGE – *Strategic Advisory Group on Environment*). Em 1992, as recomendações do SAGE dão origem à criação de um novo comité técnico, o TC 207, para a criação de normas de gestão ambiental internacionais, nomeadamente as normas ISO 14000. O seu objetivo é padronizar ferramentas e sistemas na área de gestão ambiental, baseando-se no pressuposto de que melhorar as práticas de gestão é a melhor maneira de melhorar o desempenho ambiental das organizações e os seus produtos.

A maioria das normas ISO é específica para um determinado produto, material ou processo. No entanto, as normas ISO 14000 são genéricas para sistemas de gestão, sendo por isso aplicáveis a organizações de todos os tipos e dimensões, independentemente dos setores de atividade ou produtos desenvolvidos. A família ISO 14000 está relacionada com o modo como as organizações gerem os impactos ambientais decorrentes das suas atividades, produtos e serviços, e inclui normas relacionadas com o desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental e normas sobre atividades e ferramentas de suporte à gestão ambiental, tais como a avaliação de desempenho ambiental ou a avaliação do ciclo de vida

A ISO 14001, conhecida internacionalmente como *Environmental Management Systems – Specification with guidance for use*, é a norma de referência para a implementação dum SGA e especifica os requisitos que podem ser objetivamente auditáveis para efeitos de certificação sendo, no âmbito da série ISO 14000, a única norma passível de certificação. Desenvolvida em 1996 (ISO 14001:1996), foi traduzida para português em 1999 passando a denominar-se NP EN ISO 14001:1999. Em 2004, foi alvo de um processo de revisão, com o objetivo de melhorar a sua compatibilidade com a NP EN ISO 9001:2008, relativa aos sistemas de gestão da qualidade. Foi ainda publicada a emenda 1:2006, de carácter editorial à NP EN ISO 14001:2004, que teve apenas como objetivo a reconstituição do texto, não tendo sido alterados ou acrescentados quaisquer requisitos à norma de referência. Por fim, em 2012, foi



publicado uma versão consolidada da NP EN ISO 14001:2004, da Emenda 1:2006 e da NP EN ISO 14001:2004, passando a designar-se por NP EN ISO 14001:2012. Esta é no entanto equivalente à ISO 14001:2004, a qual se encontra também em revisão, e cuja publicação deverá ficar concluída em 2015.

A ISO 14004, guia para a implementação dum sistema de gestão ambiental, consiste num conjunto de diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio, funcionando como uma ferramenta interna que providencia orientações, incluindo exemplos, descrições e opções, para a implementação do sistema segundo a ISO 14001.

O objetivo das normas de sistemas de gestão ambiental é fornecer uma assistência às organizações, coerente com o conceito de desenvolvimento sustentável sendo que, de acordo com a norma ISO 14001:2004, um sistema de gestão ambiental é a parte do sistema global de gestão que inclui a estrutura funcional, a atividade de planeamento, a atribuição de responsabilidades, um sistema de controlo e monitorização, um conjunto de práticas e procedimentos, de processos e recursos que permitem desenvolver, implementar, concretizar, rever e manter uma política ambiental.

Após a aplicação do SGA, um organismo acreditado poderá, a pedido da empresa, avaliar a sua correta adoção e proceder à respetiva certificação de conformidade. A certificação de sistemas de gestão ambiental consiste no reconhecimento, por parte duma entidade independente acreditada, da conformidade entre esses sistemas e os requisitos das normas de referência. Este processo, totalmente voluntário, permite às organizações uma evidência credível, interna e externamente, que se encontra implementado um SGA adequado e que o mesmo será acompanhado periodicamente, sendo a certificação obtida um garante da credibilidade do próprio sistema. A manutenção do certificado implica a realização de auditorias periódicas de seguimento e de auditorias de renovação em cada três anos.



Quadro 4.5:
Organismos de Certificação ISO 14001 acreditados pelo IPAC²⁰

Sigla	Entidade
AENOR	AENOR Internacional
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
BVC	Bureau Veritas Portugal
CERTIF	CERTIF – Associação para a Certificação
EIC	EIC - Empresa Internacional de Certificação, S.A.
LRQA	Lloyd's Register Quality Assurance
SGS ICS	SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda.
TUV	TUV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.

Elaboração própria

4.5.2. O EMAS

O Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria (EMAS²¹ - *Eco Management and Audit Scheme*) - é um instrumento, também voluntário, dirigido às empresas comunitárias que pretendam avaliar e melhorar os seus comportamentos ambientais e informar o público, bem como outras partes interessadas, a respeito do seu desempenho e intenções ao nível do ambiente, não se limitando ao cumprimento da legislação ambiental nacional e comunitária. O regulamento EMAS foi adotado pelo Conselho da Comissão Europeia em 1993 e aberto à participação industrial em 1995, um ano antes da publicação das normas ISO. Ambos os sistemas, embora distintos, partilham um mesmo objetivo: garantir uma gestão ambiental eficaz por parte das empresas que procuram melhorar o seu desempenho ambiental. Em 2001, o regulamento revisto do EMAS amplia o seu âmbito de aplicação a todos os setores de atividade económica e adota a norma ISO 14001 para implementação do Sistema de Gestão Ambiental (a parte A do Anexo I do EMAS é composta pelo texto integral do ponto 4 da ISO 14001), permitindo uma aproximação do sistema comunitário ao sistema internacional, mantendo-se no entanto o EMAS como um sistema mais exigente.

²⁰ Instituto Português de Acreditação.

²¹ Aplicação ao direito nacional pelo Decreto-Lei n.º 95/2012 de 20 de abril, que assegura a execução na ordem jurídica interna das obrigações decorrentes do Regulamento EMAS.



O EMAS possui como requisitos adicionais à ISO 14001 a participação ativa dos trabalhadores, a demonstração de conformidade com a legislação ambiental e a comunicação ao público dos resultados ambientais conseguidos. Exige ainda que a empresa identifique não só os aspetos ambientais diretos mas também a sua influência sobre alguns aspetos indiretos a montante e a jusante da sua atividade, tais como as questões relacionadas com o ciclo de vida dos produtos, o comportamento ambiental dos fornecedores e empreiteiros, entre outras. Os requisitos de comunicação externa do EMAS são também mais extensivos, exigindo que a declaração ambiental especifique os resultados obtidos face aos objetivos e metas ambientais propostos. A verificação independente e obrigatória do sistema de gestão ambiental e da qualidade da informação ambiental confere credibilidade ao sistema EMAS. As organizações que se pretendam registar no EMAS devem desencadear um conjunto de ações que se podem agrupar nas seguintes etapas:

Etapa 1 – Implementação

- Adotar uma política ambiental, incluindo os mesmos compromissos que os constantes na norma ISO 14001;
- Proceder a um levantamento ambiental (as organizações que já tenham um sistema ambiental certificado estão dispensadas de efetuar o levantamento ambiental inicial);
- Efetuar auditorias ambientais;
- Preparar uma declaração ambiental que reflita exatamente o desempenho e evolução ambiental da organização.



Etapa 2 - Verificação e Validação

A verificação externa é da responsabilidade de um Verificador Ambiental Acreditado²² que tem como função verificar se a política, o levantamento ambiental, o programa e o SGA estão em conformidade com o regulamento e se a declaração ambiental é clara.

Quadro 4.6:
Verificadores Ambientais EMAS acreditados pelo IPAC

Sigla	Entidade
AENOR	AENOR Internacional
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
BVC	Bureau Veritas Portugal
EIC	Empresa Internacional de Certificação, S.A.
LRQA	Lloyd's Register Quality Assurance
SGS ICS	SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda.
TUV	TUV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.

Elaboração própria

O cumprimento total dos requisitos do EMAS conduzirá à validação da Declaração Ambiental.

Etapa 3 – Registo

Tendo uma Declaração Ambiental validada as organizações estão em condições de solicitar ao organismo competente, em Portugal a Agência Portuguesa do Ambiente, I.P. (APA), o registo no EMAS. Uma empresa certificada ISO 14001, ou que esteja de acordo com uma norma reconhecida pela Comissão Europeia²³, pode solicitar o seu registo no EMAS desde que detenha uma Declaração Ambiental validada. No processo de validação, a certificação será tida em conta, não havendo duplicação de tarefas, resultando portanto numa redução dos custos de verificação. Assim, a obtenção dum certificado de SGA pode constituir um passo prévio, por via indireta, de adesão ao EMAS.

²² Os verificadores ambientais acreditados são organismos ou pessoas com qualificação reconhecida para verificar o preenchimento dos requisitos do regulamento nas organizações e validar a Declaração Ambiental.

²³ São reconhecidas pela Comissão Europeia, como contendo requisitos idênticos ao EMAS, a norma inglesa BS 7750, a norma irlandesa IS 310 e a norma espanhola UNE 77/801(2).



Caso não haja necessidade de esclarecimentos adicionais, se não forem levantadas objeções à atribuição do registo e se a APA concluir que os requisitos do Regulamento EMAS estão cumpridos, será atribuído um número de registo à organização candidata, que passará a constar da lista anual de organizações registadas na União Europeia e será emitido um certificado, que formaliza o registo da organização e o comprova. Em termos de manutenção do registo, a organização deverá verificar o seu sistema de gestão ambiental e programa de auditoria, bem como enviar anualmente ao organismo competente as atualizações da sua declaração ambiental e pô-las à disposição do público. Após três anos a organização deverá solicitar a renovação do registo no EMAS.

Tanto o EMAS como a ISO 14001 objetivam assegurar um bom nível de gestão ambiental nas empresas, através do estabelecimento de objetivos, da análise dos impactos ambientais, da fixação de objetivos e metas para a melhoria do desempenho ambiental, do estabelecimento de um programa para atingir esses objetivos e de um sistema de auditoria para avaliação dos progressos alcançados e, finalmente, da revisão do sistema à luz dos resultados obtidos. Relativamente ao EMAS, a Norma ISO 14001 apresenta as vantagens de ser um referencial internacional mais reconhecido e ser compatível com o referencial ISO 9001 de Qualidade e com o referencial OHSAS 18001 de Segurança, o que facilita a possível integração dos sistemas e permite economias de escala quanto à documentação e à prática das auditorias periódicas que ambos os sistemas exigem. Segundo Pinto (2005), não existem diferenças significativas entre estes dois sistemas, embora o EMAS estabeleça em alguns pontos requisitos mais restritivos, nomeadamente no que se refere ao desempenho ambiental, envolvimento dos colaboradores, auditorias internas e comunicação com as partes interessadas. De um modo geral, as principais diferenças entre os dois referenciais para implementação de um SGA encontram-se resumidas no quadro 4.7:



Quadro 4.7:
Comparação das duas normativas

EMAS	ISO 14001
Âmbito europeu	Âmbito comunitário
Exige levantamento ambiental inicial	Não exige levantamento ambiental inicial
Exige declaração ambiental pública e validada por um verificador externo.	A declaração ambiental pública não é obrigatória.
Cumprimento obrigatório da legislação	Compromisso de cumprimento da legislação
Auditorias frequentes e metódicas ao SGA e desempenho ambiental	Auditorias dirigidas unicamente ao SGA (frequência e metodologia não especificadas).
Compromisso de melhoria contínua do desempenho ambiental.	Compromisso de melhoria contínua ao nível do SGA.
Declaração Ambiental validada Registo no Organismo Competente	Certificado emitido por Organismo de Certificação

Elaboração própria

4.6. CONCLUSÃO

A responsabilidade social, que, em sentido lato, engloba a responsabilidade ambiental, representa a contribuição voluntária das empresas para o desenvolvimento sustentável. Corresponde, na prática, à integração de atividades sociais e ambientais na gestão empresarial de acordo com o modelo *triple bottom line*, que procura o equilíbrio entre o capital económico, o capital social e o capital ambiental.

A progressiva degradação de que este último foi alvo nas últimas décadas, converteu a proteção ambiental numa das questões mais debatidas nas agendas internacionais e conduziu a uma crescente consciencialização de que a sustentabilidade ambiental é imprescindível para o desenvolvimento de longo prazo das sociedades. As empresas, com um papel tradicionalmente defensivo face ao ambiente, são chamadas a assumir um papel ativo na proteção ambiental e como resposta à pressão a que são sujeitas por parte da sociedade, representada pelos diversos agentes sociais, começam a incorporar ações de gestão ambiental nos seus sistemas de gestão globais. A gestão ambiental surge assim como resposta às expectativas sociais, num processo evolutivo que deriva da tomada de consciência crescente sobre a problemática ambiental e que teve a sua origem na Conferência de Estocolmo (1972).



Capítulo 4: Responsabilidade Ambiental Empresarial

Ao nível empresarial, a transformação sofrida pela sociedade no seu conjunto traduz-se numa mudança de atitude das empresas face à variável ambiental, que começa a ser perspectivada como um potencial meio de obter vantagens competitivas e que se converte assim num elemento mais, ou menos, relevante na definição de estratégias ambientais mais, ou menos, proativas. Por sua vez, o desempenho ambiental alcançado pelas empresas é também alvo de um interesse crescente por parte dos seus *stakeholders*, pelo que estas têm vindo a estruturar a sua gestão ambiental de acordo com sistemas (SGA), como a ISO14001 ou o EMAS, no sentido de demonstrar um compromisso com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental.



CAPÍTULO 5

TURISMO SUSTENTÁVEL



5.1. INTRODUÇÃO

Uma vez surgido o conceito de sustentabilidade, a aplicação dos seus princípios ao fenómeno turístico era inevitável. Sendo o turismo um setor com enorme peso na economia de diversos países e envolvendo a atividade turística uma especial relação entre consumidor (turista), ambiente e comunidades locais, este pode contribuir de forma preponderante para o desenvolvimento sustentável.

O presente capítulo resume o processo evolutivo que levou à aplicação dos princípios do desenvolvimento sustentável à atividade turística e aborda o debate em torno do conceito de turismo sustentável, terminando com uma breve síntese sobre o enquadramento do turismo responsável na Europa e em Portugal.

5.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Certos autores defendem que a evolução do conceito de turismo sustentável se evidenciou na literatura mesmo antes do termo desenvolvimento sustentável ter sido oficialmente reconhecido. Hardy et al. (2002) destacam, a este propósito, a expressão *new tourism*²⁴ utilizada por Rosenow e Pulsipher (1979); o modelo do Ciclo de Vida de um Destino Turístico apresentado por Butler (1980) e o conceito de capacidade de carga (Stankey, 1973), que refletem indiretamente o conceito de desenvolvimento sustentável. No entanto, o debate sobre a sustentabilidade do turismo foi direta e claramente influenciado pela evolução do conceito mais vasto de desenvolvimento sustentável.

A Conferência de Manila sobre Turismo Mundial, promovida pela OMT em 1980, representa uma das primeiras tentativas de reinvenção das práticas turísticas através

²⁴ Expressão utilizada como sinónimo de um tipo de turismo que, em simultâneo, contribui para a preservação dos destinos, não excede as capacidades de carga, promove os valores ambientais e patrimoniais e educa os turistas.



da discussão de um conjunto de pressupostos conceptuais que estão na base da relação entre o turista, as comunidades locais e os agentes de desenvolvimento turístico. Os objetivos explicitados na *Declaração de Manila* baseavam-se na proteção e conservação do meio ambiente, da estrutura ecológica e do património natural, histórico e cultural do país e na ótima utilização qualitativa dos seus recursos existentes ou potenciais, compreendendo o conjunto do património cultural, artístico, histórico e espiritual. Explicitamente, no seu parágrafo 18 (apud Joaquim, 1997:75), proclama: “A satisfação das necessidades turísticas não deve constituir uma ameaça para os interesses sociais e económicos das populações e das regiões turísticas, para o meio ambiente, especialmente para os recursos naturais, atração turística essencial, nem para os locais históricos e culturais. Todos os recursos turísticos pertencem ao património da humanidade”. Esta conferência procurou assim valorizar a promoção de uma nova conceção do turismo, ultrapassando os objetivos económicos anteriormente entendidos como prioritários e equacionando um conjunto alargado de componentes: a económica, a social e cultural e a ambiental.

Na linha dos princípios traçados em Manila, a Assembleia Geral da OMT adotou, em 1985, dois textos complementares conhecidos como Declaração de Sofia: A Carta do Turismo e o Código do Turista. A Carta do Turismo dirige-se basicamente à responsabilidade dos Estados, recordando-os da necessidade de planear o desenvolvimento turístico de forma global e de “proteger, no interesse das gerações presentes e futuras, o ambiente turístico que, sendo a conjugação de ambiente humano, natural, social e cultural, constitui património de toda a humanidade”. O Código do Turista refere muito sucintamente os direitos e deveres que devem reger o seu comportamento, dentro do princípio de que este deve “favorecer a compreensão e as relações amistosas entre os homens e contribuir desta forma para a manutenção da paz”.

Após a publicação do Relatório Brundtland (1987), os princípios básicos do desenvolvimento sustentável são explicitamente transpostos para o domínio do



turismo e começa a consolidar-se o conceito de turismo sustentável. O debate centra-se na adoção de uma abordagem holística ao desenvolvimento turístico, atendendo à manutenção da produtividade no longo prazo e à preservação dos ecossistemas, da biodiversidade e dos sistemas de suporte à vida, em benefício das gerações atuais e futuras. De acordo com Croall (1995, apud Moniz 2006), apesar do relatório não conter qualquer referência específica ao turismo, teve um impacto fulcral no debate sobre o modo como se utilizam os recursos do planeta e sobre o papel que o turismo pode desempenhar neste processo, estabelecendo um elo entre o desenvolvimento sustentável e o turismo.

A Declaração de Haya, resultado da Conferência Interparlamentar da OMT, realizada em 1989, define turismo como “fenómeno da vida quotidiana” e como “atividade essencial da vida dos seres humanos e das sociedades contemporâneas”, referindo que “o impacto potencial deste crescimento espetacular sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas é tal que se pode falar de revolução turística” pelo que “uma gestão racional do turismo pode contribuir para a proteção e desenvolvimento do ambiente físico e do património cultural, assim como para a melhoria da qualidade de vida”.

Foi na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992), que o setor do turismo foi reconhecido como sendo capaz de criar benefícios económicos e de contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável, o que veio a intensificar o debate acerca da sustentabilidade turística e vários são os autores (Butler, 1993; Ding e Pigram, 1995; Hunter, 1997), que incorporam os princípios do desenvolvimento no contexto do turismo sustentável, sugerindo que o seu objetivo é influenciar os seguintes fatores:

- Bem-estar económico;
- Bem-estar dos residentes;
- Preservação cultural;



- Não exploração da natureza e proteção dos recursos;
- Otimização das necessidades solicitadas pelos visitantes.

A OMT (1993), estabelece que o turismo sustentável pode ser entendido como aquele que considera os seus impactos, atuais e futuros, de ordem económica, social e ambiental, satisfazendo as necessidades dos visitantes, da indústria, do ambiente e das comunidades recetoras. Neste contexto, a sustentabilidade turística deve fundamentar-se em critérios de sustentabilidade económica, ambiental e sociocultural, “garantindo que o desenvolvimento é compatível com a manutenção dos processos biológicos essenciais e da biodiversidade; preservando os valores e cultura local e possibilitando a melhoria das suas condições de vida; e assegurando o desenvolvimento económico através duma gestão de recursos que salvguarde a sua utilização pelas gerações futuras” (OMT, 1993:21). Ainda segundo esta organização, os princípios e práticas de gestão do desenvolvimento turístico sustentável são aplicáveis a todas as formas de turismo em todos os tipos de destino, incluindo o turismo de massas e os vários segmentos turísticos:

Sustainable tourism development guidelines and management practices are applicable to all forms of tourism in all types of destinations, including mass tourism and the various niche tourism segments. Sustainability principles refer to the environmental, economic and sociocultural aspects of tourism development, and a suitable balance must be established between these three dimensions to guarantee its long-term sustainability. (OMT, 2005b:11).

São também indicados como objetivos do turismo sustentável os constantes do quadro 5.1:



Quadro 5.1:

Objetivos do Turismo Sustentável segundo a OMT

Objetivos TS
1) Garantir o uso ótimo dos recursos ambientais que constituem um elemento chave do desenvolvimento turístico, mantendo os processos ecológicos essenciais e ajudando a conservar os recursos naturais e a biodiversidade; 2) Respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades recetoras, conservar a sua cultura e valores tradicionais e contribuir para a compreensão e tolerância interculturais; 3) Assegurar um desenvolvimento económico viável e de longo prazo, gerando benefícios socioeconómicos para todos os <i>stakeholders</i>, incluindo emprego estável e oportunidades de rendimento e de serviços sociais para as comunidades recetoras, e contribuir para a diminuição da pobreza. O desenvolvimento do Turismo sustentável implica a participação informada de todos os <i>stakeholders</i> relevantes, bem como uma forte liderança política que assegure um amplo consenso na sociedade. Alcançar um estágio de Turismo sustentável implica um processo contínuo e a monitorização constante dos impactos, o que permite a tomada de medidas preventivas e/ou corretivas sempre que necessário. O turismo sustentável deve também manter um alto nível de satisfação dos turistas e assegurar-lhes uma experiência que contribua para a sua consciencialização ambiental.

Fonte: OMT (2005a)

A associação entre o conceito de desenvolvimento sustentável e turismo é explicitamente formulada na *Carta do Turismo Sustentável*, também designada como *Carta de Lanzarote*, elaborada aquando da 1ª Conferência Mundial de Turismo Sustentável (Lanzarote 1995). A Carta pode considerar-se uma adaptação das linhas programáticas da *Agenda 21 Global* ao campo do turismo, conferindo assim à reflexão sobre a temática uma fundamentação conceptual e sistemática mais definida e global. A sua organização assenta em 20 princípios, orientados para fundamentar o desenvolvimento turístico em critérios de sustentabilidade, tais como:

- Consideração dos efeitos do turismo nos ambientes frágeis, no património cultural e nos elementos tradicionais que caracterizam muitos destinos turísticos;
- Contribuição para a solidariedade, respeito mútuo e participação de todos os agentes, públicos e privados, implicados no processo;
- Adoção de critérios de qualidade, orientados para a preservação do destino e satisfação do turista, na formulação de estratégias de turismo;



- Adoção de medidas que promovam a diversidade de oportunidades oferecidas pela economia local, garantindo a integração e contribuindo positivamente para o desenvolvimento económico local;
- Promoção de formas alternativas de turismo coerentes com os objetivos do desenvolvimento sustentável;
- Definição de políticas turísticas de carácter sustentável, apoiando e promovendo sistemas de gestão ambientalmente compatíveis;
- Adoção de medidas de redução do consumo energético e da produção de resíduos e fomentação do uso de energias renováveis e de reciclagem;
- Adotação de códigos de conduta, em especial para os membros da indústria turística.

A recomendação relativa à adoção de códigos de conduta, já indicada na *Agenda 21*, esteve na origem da elaboração do *Código Mundial de Ética do Turismo* (CMET), aprovado em 1999 na Assembleia Geral da OMT. Fruto de ampla consulta e inspirado em vários documentos anteriores, entre eles: *Declaração dos Direitos do Homem*, *Declaração de Manila*, *Declaração de Sofia*, *Declaração do Rio*, *Agenda 21*, *Carta de Lanzarote*; este código constitui um plano de referência para o desenvolvimento racional e sustentável do turismo. O seu principal objetivo consiste na regulamentação das práticas turísticas através dum conjunto de procedimentos a seguir pelos diversos intervenientes na atividade turística, sendo esta entendida também como meio potencial de incentivo à paz, porque mecanismo privilegiado de entendimento entre os povos, através da troca de experiências, conhecimentos e culturas. Os primeiros nove artigos do Código são dirigidos a governos, comunidades recetoras e demais intervenientes na atividade turística e referem-se aos seguintes aspetos: art.1 – Contribuição do turismo para o entendimento e respeito mútuo entre os homens; art.2 – O turismo, fator de desenvolvimento pessoal e coletivo; art.3 – O turismo, fator de desenvolvimento sustentável; art.4 – O turismo, fator de aproveitamento e enriquecimento do património cultural da humanidade; art.5 – O turismo, atividade benéfica para os países e comunidades recetoras; art.6 – Obrigações dos agentes de desenvolvimento turístico; art.7 – Direito ao turismo; art.8 – Liberdade de deslocação



turística; art.9 – Direitos dos trabalhadores e empresários da indústria turística. No artigo 10 – Implementação dos princípios do Código Mundial de Ética do Turismo, o documento prevê um mecanismo voluntário para a implementação do código. Do seu conteúdo global destacamos (quadro 5.2):

Quadro 5.2:
Declaração contida no CMET

É dever de todos os agentes do desenvolvimento turístico salvaguardar o meio ambiente e os recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico saudável, continuado e sustentável, adequado à satisfação equitativa das necessidades e expectativas das gerações atuais e futuras (art.º 3, p.7) e para isso há que reduzir a pressão da atividade turística sobre o meio ambiente, aumentar o seu impacto benéfico sobre a indústria turística e a economia local (...) As populações locais estão associadas às atividades turísticas e terão uma participação equitativa nos benefícios económicos, sociais e culturais que estas geram e, especialmente na criação de empregos diretos e indiretos que daí resultam (art.º 5, p.9). A possibilidade de aceder direta e pessoalmente à descoberta das riquezas do planeta constitui um direito igualmente aberto a todos os habitantes do mundo (art.º 7, p.11).

Fonte: CMET (1999)

5.2.1. Algumas definições

Similarmente ao que sucede com o conceito de desenvolvimento sustentável, o conceito de turismo sustentável não apresenta ainda uma definição estável e precisa, como se pode verificar pela pequena amostra de definições apresentadas no quadro 5.3:

Quadro 5.3:
Definições de Turismo Sustentável

Turismo Sustentável	
É o turismo para o qual a satisfação das necessidades turísticas não constitui uma ameaça para os interesses sociais e económicos das populações e das regiões turísticas, para o meio ambiente, especialmente para os recursos naturais, atração turística essencial, nem para os locais históricos e culturais.	Declaração de Manila, 1980.



Capítulo 5: Turismo Sustentável

Turismo Sustentável	
É o turismo que protege, no interesse das gerações presentes e futuras, o ambiente turístico que, sendo a conjugação de ambiente humano, natural, social e cultural, constitui património de toda a humanidade.	Carta do Turismo, 1985.
É o turismo que contribui para a proteção e desenvolvimento do ambiente físico e do património cultural, assim como para a melhoria da qualidade de vida.	Declaração de Haya, 1989.
Forma de turismo que favorece o equilíbrio ecológico e que pode ser desenvolvido numa área (comunidade, ambiente), durante um período indefinido de tempo, de tal modo e em tal escala, que não provoque a degradação do meio ambiente.	Buttler, 1991.
O turismo sustentável atende às necessidades dos turistas atuais e das comunidades recetoras, ao mesmo tempo que protege e fomenta as oportunidades para o futuro. Assenta na gestão de todos os recursos de forma a que possam satisfazer-se as necessidades económicas, sociais e estéticas, respeitando ao mesmo tempo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas que sustentam a vida.	OMT, 1993.
É o turismo assente em critérios de sustentabilidade, suportável, no longo prazo, no plano ecológico, viável no plano económico e equitativo para as populações locais.	Carta de Lanzarote, 1995.
É o turismo que salvaguarda o meio ambiente e os recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico saudável, continuado e sustentável, adequado à satisfação equitativa das necessidades e expectativas das gerações atuais e futuras.	Código Mundial de Ética para o Turismo, 1999.
Turismo sustentável é aquele que visa minimizar impactos ecológicos e socioculturais, enquanto promove benefícios económicos para as comunidades locais e países recetores.	Acordo de Mohonk, 2000.
Turismo que leva em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais, atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do ambiente e das comunidades recetoras.	OMT, 2005

Elaboração própria

A diversidade de definições existente deve-se, segundo Pearce (1993), ao facto de não haver uma teoria explicativa e universalmente aceite sobre o desenvolvimento sustentável do turismo. Autores como Garrod e Fyall (1998), apesar de reconhecerem mérito próprio a cada definição, alertam para a necessidade da operacionalização do conceito e da sua aplicação ao turismo em situações concretas. Para Butler (1999), o problema principal é esclarecer o conceito de turismo sustentável, ou seja, definir, de forma satisfatória, o que se pretende com a sustentabilidade do turismo para todos os *stakeholders* envolvidos. Para além das várias definições, são também diversos os princípios para o turismo sustentável, enunciados por diferentes entidades e diferentes autores. Entre eles destacamos:

- Utilização sustentável dos recursos naturais, sociais e culturais;



- Redução do consumo e desperdício;
- Conservação da diversidade natural, social e cultural;
- Integração do turismo no planejamento estratégico nacional e local;
- Apoio às economias locais;
- Envolvimento das comunidades locais;
- Formação do pessoal;
- Marketing turístico responsável;
- Compromisso com a investigação.

5.3. A AGENDA 21 PARA A INDÚSTRIA DE VIAGENS & TURISMO

É ainda na sequência da Conferência de Lanzarote, e por iniciativa conjunta do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, da OMT e do Conselho da Terra, que foi adotada, em 1996, a *Agenda 21* para a Indústria de Viagens e Turismo (OMT, 1997), que compreende um programa de ação dirigido a entidades governamentais, autoridades nacionais de turismo, representantes de organizações comerciais e empresas. Para as primeiras, o objetivo global consiste em estabelecer sistemas e procedimentos que contribuam para o desenvolvimento sustentável da atividade turística, sendo estabelecidas nove áreas prioritárias de ação: (1) Avaliação da capacidade existente em termos de instrumentos regulamentares, económicos e voluntários para garantir o desenvolvimento do turismo responsável; (2) Avaliação das implicações ambientais, sociais, culturais e económicas das operações das organizações; (3) Formação, educação e sensibilização públicas; (4) Planeamento para um desenvolvimento turístico responsável; (5) Divulgação de informação, competências e tecnologia relativas ao turismo sustentável entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento; (6) Promover a participação de todos os setores da sociedade; (7) Conceber produtos turísticos ambientalmente sustentáveis; (8) Monitorização dos resultados obtidos no desenvolvimento turístico sustentável; (9)



Desenvolvimento de parcerias para promover o desenvolvimento turístico responsável.

Para as empresas do setor, a *Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo*, estabelece como objetivo global o desenvolvimento de um programa de turismo sustentável, especificando os passos necessários para a adoção de práticas sustentáveis nos processos de gestão. O sistema a adotar pelas empresas variará consoante a sua dimensão e estrutura organizativa mas é possível sintetizar elementos chave comuns, como sejam:

- Uma avaliação dos impactos da sua atividade no ambiente e no desenvolvimento local;
- O desenvolvimento e publicação duma política ambiental;
- A identificação dos objetivos gerais do programa ambiental;
- A nomeação dum responsável pelo programa ambiental;
- O envolvimento dos funcionários na sua implementação;
- A definição de áreas prioritárias de ação que se deverão basear nas áreas prioritárias identificadas na *Agenda 21*.

São identificadas as seguintes dez áreas prioritárias de ação, e respetivos objetivos específicos, para as empresas do setor (quadro 5.4):

Quadro 5.4:
Áreas prioritárias de ação e respetivos objetivos

Áreas Prioritárias	Objetivos
Minimização de resíduos, reutilização e reciclagem	Minimizar o consumo dos recursos, maximizar a qualidade dos produtos e minimizar a produção de resíduos.
Conservação, eficiência e gestão de energia	Reduzir o consumo de energia e minimizar as emissões para a atmosfera.
Gestão de recursos hídricos superficiais	Proteger a qualidade dos recursos hídricos e utilizar os recursos existentes de forma eficiente e equilibrada.
Gestão de águas residuais	Minimizar os valores de águas residuais a fim de proteger o meio aquático, a flora e a fauna e conservar a qualidade dos recursos de água superficial.
Substâncias perigosas	Substituir produtos que possam conter substâncias perigosas por produtos



Capítulo 5: Turismo Sustentável

Áreas Prioritárias	Objetivos
	mais saudáveis em termos ambientais.
Transportes	Reduzir e controlar emissões perigosas para a atmosfera e outros efeitos ambientais.
Gestão e planeamento do uso do solo	Lidar com as múltiplas procuras de espaço de forma equitativa, assegurando que o desenvolvimento não seja visualmente agressivo, contribuindo para a conservação do ambiente e da cultura e assegurando a geração de receitas.
Envolvimento dos recursos humanos das empresas, clientes e comunidades locais nas questões ambientais	Proteger e incorporar os interesses das comunidades nos novos desenvolvimentos e assegurar que as lições aprendidas pelos funcionários, clientes e comunidade local sejam postos em prática.
Conceção de projetos para a sustentabilidade	Assegurar que as novas tecnologias e produtos sejam cada vez menos poluentes, mais eficientes, mais apropriadas a nível social e cultural e que possam estar disponíveis em todo o mundo.
Estabelecimento de parcerias para promover o desenvolvimento turístico sustentável	Formar parcerias que assegurem a sustentabilidade no longo prazo.

Fonte: Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo (1996)

Para cada uma destas áreas as empresas deverão: comunicar os objetivos aos funcionários; medir o desempenho ambiental atual; definir prioridades; desenvolver e implementar planos de melhoria e avaliar e divulgar os resultados. Perante o desafio que o desenvolvimento de um turismo sustentável coloca, a *Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo* deve ser o principal guia a ser seguido pela indústria já que, além de sugerir áreas prioritárias de ação, define objetivos e diretrizes para o alcance desses objetivos, enfatizando a importância das parcerias entre os governos, a indústria e as Organizações Não-Governamentais (ONG) e realçando os benefícios que a prática do turismo sustentável pode trazer para cada nação e para o mundo.

5.4. O DEBATE SOBRE O TURISMO SUSTENTÁVEL

O turismo sustentável já se tornou uma expressão familiar, tão comum quanto o desenvolvimento sustentável e à semelhança do que sucede com este, é alvo de alguma polémica que, em última análise, decorre precisamente da falta de uma definição precisa e globalmente aceite. Assim, ao nível da operacionalização do



conceito podem distinguir-se, de forma mais ou menos explícita, diferentes práticas, fruto de diferentes interpretações. A perspetiva dominante, segundo Fullana e Ayuso (2002), é a do “desenvolvimento turístico sustentável”, uma abordagem que promove o crescimento da indústria turística ao estilo tradicional mas enfatizando a necessidade de proteger determinados aspetos ambientais para viabilizar a atividade turística a longo prazo. Os críticos desta perspetiva afirmam que o seu perigo é o de centrar-se excessivamente na atividade económica, o que poderá levar a que falhem os objetivos mais gerais do desenvolvimento sustentável e alegam que a abordagem mais adequada será a do turismo como parte de uma estratégia de desenvolvimento sustentável, fornecendo assim um enquadramento mais integrador e coerente para a prática do turismo sustentável. Butler (1993), foi um dos primeiros autores a considerar como demasiado restritiva a interpretação dada ao conceito de “turismo sustentável”, propondo a distinção entre esta noção e a de “desenvolvimento sustentável no contexto do turismo”. Esta expressão é igualmente defendida por Hunter (1995) e Wall (1997), que consideram essencial distinguir entre uma abordagem ao desenvolvimento que atende a um único setor e uma abordagem multissetorial. Argumentam que, na primeira definição, a ênfase é colocada na continuidade do turismo, negligenciando-se outras utilizações potenciais dos recursos (que são escassos), o que consideram uma visão redutora assente nos interesses de um só setor, que podem não ser coincidentes com os de uma comunidade mais vasta. A segunda definição, pelo contrário, reconhece que o turismo não é o único utilizador dos recursos, apelando-se para a necessidade de compatibilizar esta atividade com outras, existentes ou potenciais, no interesse do desenvolvimento sustentável. De qualquer forma, referem, esta perspetiva não implica uma única estratégia ideal, mantendo-se sempre a necessidade de diferentes atuações em função das características e prioridades dos diferentes destinos turísticos, ou seja, cada destino deve ter a possibilidade de escolher a forma de desenvolvimento do turismo que considere ser particularmente mais adequada ao seu caso, atendendo aos recursos disponíveis, aos mercados potenciais e às suas necessidades específicas de desenvolvimento. Isto não significa, como realça Sharpley (2002), que os princípios do



desenvolvimento sustentável não tenham relevância para o turismo mas, tão só, que é fundamental reconhecer que cada país, ou sociedade, mais ou menos desenvolvida, tem necessidades e objetivos de desenvolvimento próprios.

5.5. O TURISMO SUSTENTÁVEL NA EUROPA E EM PORTUGAL

Encarando a sustentabilidade como condição essencial para que o Turismo europeu seja competitivo a médio e longo prazo, a Comissão Europeia (CE) tem vindo a identificar os principais desafios do setor, bem como os objetivos estratégicos para que a indústria turística europeia possa responder aos novos desafios e tendências de uma forma sustentável ao nível económico, ambiental, social e cultural. A aprovação, em 1995, do relatório intitulado *O Papel da União em Matéria de Turismo – Livro Verde da Comissão*, assinalou um marco importante neste processo: a União Europeia reconhece definitivamente o turismo como “um domínio importante para a concretização do desenvolvimento sustentável” (CE, 1995:17), assumindo responsabilidades nesse sentido: “O papel da Comunidade poderia exercer-se através da realização de ações experimentais para estimular o desenvolvimento sustentável do turismo, na tripla perspetiva de melhoria do bem-estar do turista, de proteção e valorização do património e de promoção do crescimento e da competitividade das empresas” (CCE, 1995: 18).

Em 2003, a Comissão Europeia definiu as “Orientações básicas para a sustentabilidade do Turismo europeu”. Este relatório identifica os principais problemas/desafios do setor e as orientações estratégicas para um Turismo mais sustentável, apelando à cooperação entre as empresas do setor e entre as autoridades nacionais, regionais e locais no sentido de garantir a consistência das várias políticas e medidas que influenciam a sustentabilidade do turismo e a competitividade da indústria. O relatório sublinha também a preservação da integridade cultural europeia e a incorporação das questões ambientais, através da proteção dos recursos naturais.



Com base neste documento e no trabalho do “Grupo de Sustentabilidade do Turismo”²⁵, a Comissão apresenta, em 2007, o “Plano de Ação para um Turismo Europeu mais Sustentável” (PATES), que define as metas em matéria de sustentabilidade do Turismo europeu e os desafios a enfrentar, bem como o quadro de ação e os princípios para alcançar um Turismo sustentável e competitivo. Este Plano define também o papel das partes interessadas e da Comissão Europeia em todo o processo. A ideia central deste documento assenta no reconhecimento de que o Turismo europeu só será competitivo se for sustentável e, nesse sentido, estabelece as seguintes metas:

1 - Prosperidade económica

- i) Assegurar, a longo prazo, a competitividade, a viabilidade e a prosperidade das empresas do setor turístico e dos destinos turísticos;
- ii) Proporcionar oportunidades de emprego de qualidade, oferecendo um pacote de remunerações e condições justas e evitar todas as formas de discriminação.

2 - Equidade e coesão social

- i) Melhorar a qualidade de vida das comunidades locais através do turismo e envolvê-las no seu planeamento e gestão;
- ii) Proporcionar uma experiência de segurança, satisfação e realização aos visitantes, à disposição de todos sem discriminação de sexo, raça, religião, deficiência ou de qualquer outra forma.

3 - Proteção cultural e ambiental

- i) Minimizar a poluição e a degradação do ambiente a nível global e local e a utilização dos escassos recursos usados pelas atividades turísticas;

²⁵ Constituído por indivíduos de organismos internacionais, de governos dos estados-membros, de autoridades regionais e locais, da indústria turística, de organismos profissionais, de organizações ambientalistas, de sindicatos e de instituições de ensino e investigação, com experiência em sustentabilidade do turismo.



- ii) Manter e reforçar a riqueza cultural e a biodiversidade e contribuir para a sua valorização e conservação.

Com o objetivo de orientar a atividade do setor relativamente ao cumprimento das metas acima referidas, o PATES identifica ainda os seguintes desafios chave para a sustentabilidade do turismo europeu:

- **Desafio 1 - Reduzir a sazonalidade da procura**

A concentração de viagens turísticas em certas épocas do ano tem um impacto importante na sustentabilidade. Para além de reduzir drasticamente a viabilidade das empresas do setor e da sua capacidade de oferecer e manter postos de trabalho todo o ano [Metas 1i) e 1ii)], pode também colocar uma grande pressão sobre as comunidades e os recursos naturais em certas alturas, deixando um excesso de capacidade noutras [Metas 2i) e 3i)].

Para fazer face à sazonalidade sugerem-se ações como: ajustar a seleção do mercado alvo para mercados não sazonais (p. ex. turismo de negócios, segmentos não familiares e certos nichos de mercado); desenvolver produtos inovadores, pacotes, eventos e promoções em época baixa e criar diferenciais de preço e incentivos.

- **Desafio 2 - Abordar o impacto do transporte turístico**

As notícias diárias sobre o avanço e o impacto das alterações climáticas e a associação destas com as emissões de gases de estufa dos transportes, têm tornado este assunto fundamental no planeamento do turismo na Europa. Tem consequências fundamentais para a Meta 3i) (minimizar a poluição a nível global e local), mas também para a viabilidade económica da indústria turística (1i), a qualidade de vida das comunidades (2i) e o acesso justo do turismo para todos (2ii).



É sugerida particular atenção à redução do impacto nas alterações climáticas, proveniente das viagens rodoviárias e aéreas através da investigação, apoio e regulação conducentes a avanços tecnológicos da indústria automóvel, da aviação e dos combustíveis e a participação do setor da aviação num sistema de negociação de emissões de gases de estufa no âmbito da União Europeia (EU), encorajando as companhias aéreas internacionais a participar em sistemas semelhantes.

Para além disso, sugere-se que as organizações e empresas do setor do turismo trabalhem em parceria, de modo a promoverem uma transferência para a utilização de formas de transporte turístico mais amigas do ambiente (comboio, autocarro/camioneta, transporte marítimo, bicicleta, transporte pedonal), para e dentro do destino turístico, utilizando medidas como o investimento em infra-estruturas e serviços apropriados (pistas para bicicletas, ligações ferroviárias, parques de estacionamento para autocarros e automóveis, etc.), melhorando de forma continuada a integração entre diferentes tipos de serviços de transporte e facilidade de utilização pelos turistas e localizando cuidadosamente novos complexos turísticos com respeito a acessibilidades.

- Desafio 3 - Melhorar a qualidade do emprego no setor do turismo

Este desafio relaciona-se diretamente com a meta 1ii) (emprego de qualidade sem discriminação), mas também tem implicações na viabilidade económica global das empresas (1i) e na qualidade do serviço prestado aos visitantes (2ii).

O setor do turismo oferece muitas oportunidades de emprego a pessoas de todas as idades e com qualquer tipo de habilitações. Não obstante, alguns subsectores do turismo caracterizam-se por condições de trabalho desfavoráveis, baixos níveis de qualificação e falta de oportunidades de carreira. Fazendo o pessoal, afeto à atividade turística, parte integrante da experiência do cliente, é necessário que haja algo único nas suas capacidades e no seu *know-how*, que permita à Europa distinguir-se dos



outros destinos concorrentes. Para o efeito, sugerem-se medidas como o reforço da aplicação de normas comuns em formação turística em toda a Europa e o reconhecimento mútuo das qualificações; o intercâmbio de boas práticas em formação turística e a integração de questões de sustentabilidade na formação e no ensino regular em turismo.

- Desafio 4 - Manter e melhorar a prosperidade e qualidade de vida da comunidade, em função da mudança

A atividade turística tem um poder significativo para alterar o caráter e a prosperidade dos locais em que opera. Os destinos turísticos europeus estabelecidos têm sofrido mudanças significativas nos últimos anos e o desafio é gerir a mudança no interesse do bem-estar da comunidade (2i), o que implica um planeamento e gestão cuidadosa do destino turístico com vista a: influenciar o grau, a natureza e a localização de desenvolvimento, para assegurar que o turismo seja integrado nas atividades existentes e que a comunidade permaneça equilibrada; maximizar a percentagem de receitas que são retidas localmente; verificar se o novo tipo de desenvolvimento proposto está em linha com as tendências de mercado e a procura futura; dar prioridade a tipos de alojamento e instalações que reflitam o caráter especial do destino turístico e minimizem o impacto ambiental.

- Desafio 5 - Minimizar o impacto da utilização de recursos e da produção de resíduos

O turismo pode ser um agente de utilização significativa e por vezes irracional de recursos ambientais. Este desafio diz respeito diretamente à meta 3i) sobre proteção ambiental, mas tem igualmente fortes consequências a nível do bem-estar das comunidades hospedeiras (2i).

O consumo de água é uma das principais questões para a sustentabilidade do turismo. Na zona do Mediterrâneo é frequente um turista consumir em média, por dia, quatro vezes mais água do que um habitante local e as necessidades em época alta podem



colocar restrições drásticas no abastecimento local. Algumas formas de atividades ligadas ao turismo têm necessidades especiais de água, nomeadamente os campos de golfe e a produção de neve artificial em complexos de *ski*. Outras questões relacionadas com a eficiente utilização dos recursos e a gestão dos resíduos exigem um esforço para minimizar o consumo de energia (por exemplo, ar condicionado e aquecimento) e encorajar a utilização de fontes renováveis e tecnologias mais eficientes; reduzir e gerir o lixo produzido; promover e facilitar a redução, a reutilização e a reciclagem de materiais; promover a qualidade da água, incluindo o tratamento eficiente de esgotos e incentivar a qualidade do ar, incluindo condições relacionadas com o congestionamento do tráfego.

- Desafio 6 - Conservar e acrescentar valor ao património natural e cultural

A relação entre o turismo e o património natural e cultural é de importância fundamental. O turismo pode desempenhar um papel chave na tomada de consciência e na criação de apoios diretos e indiretos dedicados à conservação (meta 3ii). Dito de outra forma, a qualidade do património natural e cultural é, em muitas áreas, fundamentalmente importante para a geração de prosperidade económica através do turismo (metas 1i, 1ii), para a qualidade de vida das comunidades locais (2i) e para a experiência do visitante (2ii).

Como medidas fundamentais de abordagem a este 6º desafio são propostas, entre outras, as seguintes medidas: adotar planos de gestão de visitantes de forma a assegurar que o turismo não destrua os recursos naturais e culturais; procurar formas de aumentar as contribuições para a conservação e gestão por parte dos visitantes, do setor turístico e de outras empresas que beneficiam do turismo; apoiar atividades de conservação em locais específicos e propriedades privadas, incluindo a restauração de edifícios classificados e a conservação de paisagens e habitats tradicionais; reforçar o desenvolvimento e a promoção de produtos e serviços de qualidade, com base no património natural e cultural, incluindo o artesanato tradicional, os produtos locais e



outros elementos distintivos locais, como componente da experiência do visitante; fazer uma identificação apropriada das áreas protegidas, incluindo a conclusão da Rede Natura 2000; reforçar as capacidades e as ferramentas à disposição das áreas protegidas, relacionadas com o controlo do desenvolvimento, a gestão ambiental, a gestão dos visitantes, o desenvolvimento dos produtos, a informação e o esclarecimento.

- Desafio 7 - Possibilitar o gozo de férias a todos

A inclusão e equidade social são princípios importantes de desenvolvimento sustentável. Uma das metas específicas (2ii) é assegurar que as experiências turísticas sejam disponibilizadas a todos sem discriminação. Este facto permitirá obter benefícios económicos adicionais (metas 1i, 1ii).

Como plano de ação, propõe-se: encorajar políticas e medidas de apoio ao turismo social a todos os níveis; assegurar a adesão universal ao direito do gozo de férias anuais, salvaguardando o aspeto da segurança social garantida pelo modelo social europeu; projetar e adaptar complexos e locais turísticos no sentido de ir ao encontro dos requisitos de incapacidade física; melhorar a informação considerada relevante para as pessoas com deficiência e grupos menos favorecidos; fomentar uma vasta gama de preços nos complexos turísticos e nas iniciativas turísticas promovidas; prosseguir esquemas específicos para promover e incentivar que pessoas de menores rendimentos possam gozar férias, tais como os sistemas de vales de férias (*vouchers*) usados em alguns países, envolvendo governos e operadores turísticos.

- Desafio 8: Utilizar o turismo como ferramenta no desenvolvimento sustentável global

Considera-se muito conveniente que o interesse no turismo sustentável na Europa se traduza também no interesse pelo efeito do turismo europeu e das políticas relacionadas com o turismo, no desenvolvimento sustentável a nível global. Todos os



objetivos identificados relativos ao turismo sustentável devem aplicar-se ao desenvolvimento e aos planos de ação de turismo, a nível internacional.

Como plano de ação, propõe-se: promover a equidade no desenvolvimento do turismo e das viagens, para que todos os países tenham o mesmo direito a desenvolver o turismo e os cidadãos de todos os países tenham o mesmo direito a viajar; encorajar a celebração de programas de apoio bilaterais e a nível da UE, de forma a reconhecer e apoiar medidas adequadas de desenvolvimento turístico enquanto ferramenta de desenvolvimento sustentável e de combate à pobreza; incentivar operadores turísticos europeus e investidores em serviços turísticos no estrangeiro a cumprir os princípios de sustentabilidade e procurar beneficiar o ambiente e as comunidades locais onde operam; fomentar a consciencialização por parte dos cidadãos europeus de opções e comportamentos de viagem responsáveis e partilhar conhecimentos e boas práticas de turismo sustentável com outros países e regiões do mundo.

Em fevereiro de 2013 foi lançado o *“European Tourism System of Indicators for Sustainable Management at Destination Level”* (ETIS), ferramenta de apoio à gestão de destinos desenvolvida pelo *Tourism Sustainability Group* (Grupo de trabalho para Turismo Sustentável da Comissão Europeia). O sistema, constituído por diversos indicadores (27 principais e 40 opcionais), pode ser utilizado de forma voluntária por qualquer tipo de destino e foi concebido para permitir aos destinos turísticos monitorar, gerir, medir e melhorar as suas *performances* de sustentabilidade. Numa perspetiva de longo prazo, pretende-se que o ETIS seja adotado por um número significativo de destinos em toda a Europa, de modo a incentivar e apoiar a adoção de uma abordagem de gestão sustentável do turismo.

Ao nível nacional, a Lei de Bases do Turismo Nacional (Decreto-Lei n.º 191/2009 de 17 de Agosto), realça a importância do Turismo na economia nacional e demonstra as tendências que o setor deverá tomar no caminho da sustentabilidade, consagrando os princípios orientadores e os objetivos de uma Política Nacional de Turismo. Esta lei



define, no seu Artº. 3º, que as políticas públicas de Turismo devem assentar em 3 princípios gerais: o Princípio da Sustentabilidade, o Princípio da Transversalidade e o Princípio da Competitividade.

A implementação do Princípio da Sustentabilidade traduz-se na adoção de políticas que fomentem (Artº 4º):

- A fruição e a utilização dos recursos ambientais com respeito pelos processos ecológicos, contribuindo para a conservação da natureza e da biodiversidade;
- O respeito pela autenticidade sociocultural das comunidades locais, visando a conservação e a promoção das suas tradições e valores;
- A viabilidade económica das empresas como base da criação de emprego, de melhores equipamentos e de oportunidades de empreendedorismo para as comunidades locais.

Um dos objetivos da Política Nacional de Turismo [Artº 9º-1,j)], é a introdução de mecanismos de compensação em favor das comunidades locais pela reconversão do uso do solo para uso turístico, prevendo para o efeito:

- O fomento da prática de um Turismo responsável, promovendo a atividade como veículo de educação e interpretação ambiental e cultural e incentivando a adoção de boas práticas ambientais e de projetos de conservação da natureza que permitam uma utilização eficiente dos recursos, minimizando o seu impacto nos ecossistemas [Artº 9º-2,c)];
- A adoção de medidas de política fiscal que incentivem a adoção de práticas que contribuam para o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas [Artº 9º-2,d)].

No documento são também definidas as responsabilidades e direitos dos fornecedores de produtos turísticos e dos turistas e utilizadores dos produtos e serviços de Turismo,



que incluem alguns aspetos relacionados com a sustentabilidade. Dentro das responsabilidades dos fornecedores destacam-se os aspetos da proteção e respeito pelo ambiente, a adoção das melhores práticas de gestão, qualidade de serviço e de controlo interno da sua atividade e a referência aos princípios da lealdade e transparência. Para os turistas e utilizadores de produtos e serviços turísticos além do respeito pelo ambiente natural e cultural salienta-se o dever de adotar hábitos de consumo ético e sustentável dos recursos turísticos.

O diploma apresenta ainda (Artº 5º), o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) como o documento orientador das políticas públicas do Turismo, onde se encontram as diretrizes, metas e linhas de ação do Turismo. O PENT tem como objetivo:

[...] traçar, com o contributo de todos, um caminho estável de ação, com metas e objetivos claros, que permita ao Turismo contribuir decisivamente para o bem-estar da população portuguesa, através da geração de riqueza, da criação de postos de trabalho, da capacidade que lhe é inerente de promover a coesão territorial (PENT, 2007:3).

O PENT é uma iniciativa do Governo, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, para servir de base à concretização de ações definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos e orientar a atividade do Instituto do Turismo de Portugal, IP (conhecido como Turismo de Portugal ou ITP)²⁶, entidade pública central do setor, responsável por promover e valorizar a sustentabilidade da atividade turística em Portugal.

O PENT 2013-2015, aprovado em abril de 2013, decorre da revisão do anterior documento estratégico, aprovado em 2007, atendendo à necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas aprovadas pelo Programa do XIX Governo, bem como de o

²⁶ Instituto do Turismo de Portugal é um Instituto Público cuja atividade é exercida sob a tutela do Ministério da Economia e da Inovação e dependência do Secretário de Estado do Turismo, apesar de possuir personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio.



ajustar ao período de instabilidade nos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal.

Assim, as linhas de desenvolvimento estratégico do PENT 2013-2015 assentam em 8 programas e 40 projetos de implementação (quadro 5.5). Dá destaque à marca “Destino Portugal”, como agregadora de múltiplas ofertas concorrendo para o reforço da identidade nacional e da coesão do território. A proposta “destino Portugal assenta nos valores: clima e luz, história, cultura e tradição, hospitalidade e diversidade concentrada, segurança e paisagem e património natural. E estabelece novos objetivos mais consentâneos com a atual realidade económica e financeira internacional, com a evolução do PIB, do emprego, e do rendimento disponível que condicionam fortemente os fluxos turísticos. Neste processo de ajustamento do PENT as metas quantitativas da estratégia nacional são revistas, nomeadamente:

- o objetivo em relação às dormidas, é agora estabelecido em 3,1% para período 2013-2015 (4,6% no período 2011-2015);
- Para as receitas, o objetivo é agora crescer 6,3% ao ano no mesmo período (8,4% no período 2011-2015).

Quadro 5.5:
Programas estratégicos para o turismo nacional 2013-2015

Programas	Projetos
Promoção e venda	Ancorar a comunicação nas pessoas e no propósito do Destino Portugal Alinhar a estratégia de comunicação do turismo nacional com as novas tendências Lançar um novo modelo de intervenção nos mercados alvo Implementar um programa de marketing dirigido aos agentes que organizam e distribuem o produto no mercado Diversificar a carteira de mercados turísticos para Portugal
Conteúdos e experiências	Desenvolver conteúdos e estratégias de comunicação Incentivar a criação de experiências inovadoras e o empreendedorismo



Capítulo 5: Turismo Sustentável

Programas	Projetos
Produtos estratégicos	Sol e mar Circuitos turísticos religiosos e culturais Estadias de curta duração em cidade Turismo de negócios Golfe Turismo de natureza Turismo náutico Turismo residencial Turismo de saúde Gastronomia e vinhos
Destinos turísticos	Initiative.pt 2.0 Cruise Portugal Implementar um projeto para a captação de estágios desportivos Turismo militar Turismo científico Reforçar a competitividade do destino Algarve Desenvolver destinos turísticos sustentáveis Promover a implementação de sistemas de qualidade no setor do turismo Tornar Portugal num destino acessível para todos Promover a simplificação de processos e a redução de custos de contexto
Capacitação Financeira e Modernização	Consolidar a estrutura financeira das empresas Qualificar as empresas por via da modernização Valorizar a oferta turística
Qualificação e Emprego	Organizar a educação e a formação para o setor do turismo Desenvolver as profissões estratégicas para o turismo Proporcionar uma base de formação comum e transversal para os profissionais do turismo Qualificar outros profissionais para o turismo e a interação com o turista Promover o emprego jovem no setor do turismo Disseminar o conhecimento sobre as novas tendências e a inovação no setor
Plataformas e Canais de Distribuição	Criar referencial para representação das empresas na Internet Preparar as empresas para as redes digitais
Inteligência de Mercado e I&DT	Aprofundar o conhecimento de mercado Dinamizar projetos de I&DT com incidência no Turismo

Fonte: PENT Horizonte 2013-2015

5.6. CONCLUSÃO

A génese e evolução do conceito de turismo sustentável estão diretamente associadas à origem e consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável, cujos princípios são extrapolados para a atividade turística.

A aplicação do conceito de sustentabilidade ao turismo é expressa pela primeira vez na Conferência de Manila (1980), contribuindo para a tomada de consciência dos



impactos negativos associados ao desenvolvimento turístico e trazendo o tema para o centro da agenda internacional.

A partir do início dos anos 90, o termo “turismo sustentável” passa a ser utilizado com maior frequência e o conceito começa a consolidar-se, procurando transpor-se as implicações do Relatório Brundtland (1987) para o setor do turismo. O debate centra-se na adoção de uma abordagem holística ao desenvolvimento, atendendo à manutenção da produtividade no longo prazo e à preservação dos ecossistemas, da biodiversidade e dos sistemas de suporte à vida, em benefício das gerações atuais e futuras e respeitando os princípios de equidade e igualdade de oportunidades entre nações. Multiplicam-se as conferências, em várias regiões do mundo, e as recomendações aos governos e empresários do setor para a utilização de uma abordagem integrada ao planeamento e desenvolvimento de novos projetos turísticos, como forma de garantir um desenvolvimento sustentável dos destinos a que respeitam.

Em 1994, a Organização Mundial de Turismo, dando seguimento às recomendações da conferência do Rio sobre a adoção de uma Agenda 21 para cada setor, publica o documento “Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo”, que aborda um conjunto de aspetos básicos relativos à integração do turismo e do ambiente, de modo a que a atividade turística não procurasse apenas a sua própria sustentabilidade, mas que procurasse contribuir ativamente para a sustentabilidade local. O turismo sustentável diferenciava-se assim do turismo tradicional, pondo em relevo a interdependência que deve existir entre todos os grupos presentes no sistema de turismo.

Apesar do reconhecimento generalizado do papel que o turismo pode desempenhar no desenvolvimento sustentável, o processo de evolução do conceito de turismo sustentável e das respetivas interpretações não está isento de polémica, destacando-se duas perspetivas dominantes: por um lado, uma abordagem que promove o



crescimento da indústria turística ao estilo tradicional, mas enfatizando a necessidade de proteger determinados aspetos para viabilizar a atividade turística a longo prazo; por outro lado, os que consideram esta perspetiva demasiado redutora e centrada na continuidade do turismo o que, defendem, poderá levar a que falhem os objetivos mais gerais do desenvolvimento sustentável.

De acordo com (Hunter, 1997), não há uma interpretação que se considere ideal. Cada abordagem reflete diferentes prioridades e tem o seu mérito, podendo ser adequada para casos distintos. O autor defende que a forma mais adequada de se compreender o turismo sustentável não é como um conceito restritivo, assente na procura de um equilíbrio, mas antes como um paradigma abrangente, no âmbito do qual se permitem diferentes abordagens ao desenvolvimento, consoante as circunstâncias, atuais ou potenciais, de uma determinada área de destino. Como refere Mourão (2000:111):

Tal como para as questões gerais do desenvolvimento, a luta pela prática do turismo sustentável é algo inglória, mas absolutamente necessária. Ambos requerem uma profunda reorientação económica e social, uma mudança na mentalidade e consciência social e ecológica dos cidadãos, e uma racionalização das ações de desenvolvimento turístico em função das características físicas e humanas dos lugares de destino.



CAPÍTULO 6

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL NO SETOR TURÍSTICO



6.1. INTRODUÇÃO

O Turismo foi considerado, durante muito tempo, uma atividade económica limpa e não poluente, a então designada “indústria sem chaminés”. No entanto, à medida que crescem as preocupações ambientais e que se desenvolve o conceito de sustentabilidade, foram-se evidenciando os impactos ambientais negativos provocados pelo desenvolvimento turístico que, pela sua natureza cumulativa, constituem a principal perturbação do equilíbrio da relação turismo-ambiente. As implicações são diversas e exprimem-se, no longo prazo, na degradação dos recursos ambientais, base de um desenvolvimento sustentável e da própria sobrevivência da atividade turística.

Este capítulo pretende sistematizar a relação existente entre o turismo e a qualidade ambiental. Inicia-se com uma síntese da evolução do turismo e da sua expressividade atual, de forma a enquadrar a relevância desta relação e dos impactos ambientais da atividade turística, aspetos que serão abordados nos pontos seguintes. A terminar, referem-se alguns dos principais instrumentos de gestão ambiental disponíveis para o setor.

6.2. IMPORTÂNCIA E EVOLUÇÃO RECENTE DO TURISMO

A atividade turística, até meados dos anos 1925-30, teve uma importância económica e geográfica limitada, consistindo num luxo apenas ao alcance das aristocracias e burguesias endinheiradas. No período de reconstrução e expansão económica que se seguiu à II Guerra Mundial, o turismo converte-se num fenómeno social generalizado. Entre os fatores que permitiram esta generalização encontram-se o desenvolvimento tecnológico dos transportes e meios de comunicação, o aumento de nível e da esperança de vida, a redução dos horários de trabalho, as férias pagas, as reformas, entre muitos outros. Todos estes aspetos conheceram uma profunda aceleração durante as décadas de cinquenta e sessenta do século XX, período durante o qual



ocorreu uma significativa expansão do denominado turismo de massas, com critérios de oferta de férias padronizadas a preços baixos, para turistas inexpertos, caracterizados por motivações muito básicas como a busca de sol e praia e pela ausência de preocupação com a preservação ambiental e/ou cultural das comunidades recetoras.

A partir da década de oitenta, e no contexto de uma crescente aplicação dos princípios e objetivos do desenvolvimento sustentável, as anteriores práticas massificadas passam a ser entendidas de forma negativa e as atividades do turismo evoluem no sentido de se tomarem progressivamente mais coerentes com os princípios gerais deste novo paradigma do desenvolvimento. A transição foi consagrada na já referida Conferência de Manila (1980), em que se procurou valorizar a promoção de uma nova conceção do turismo, ultrapassando os objetivos económicos anteriormente entendidos como prioritários e equacionando um conjunto alargado de componentes: a económica, a social e cultural e a ambiental. Segundo Hunter e Green (1995), regista-se um interesse crescente por novas formas de turismo (*new tourism*), alternativas ao turismo de massas tradicional e, entre os fatores responsáveis pelo êxito deste novo tipo de turismo, os autores apontam os seguintes: uma maior consciência dos impactos ambientais do turismo; uma crescente valorização de novas experiências e emoções genuínas, por parte de turistas mais instruídos e exigentes que procuram férias mais personalizadas; uma maior ênfase na integração de políticas de proteção ambiental e de desenvolvimento económico e uma preocupação acrescida da indústria turística com as tendências futuras do mercado. Esta nova evolução da prática turística é frequentemente referida como turismo alternativo²⁷, por contraposição ao turismo de massas convencional e nela se inserem uma multiplicidade de práticas turísticas específicas tais como o turismo verde ou de natureza (turismo com objetivo prioritário de visitar espaços naturais pouco ou nada humanizados), o turismo de aventura (turismo cujo objetivo prioritário é a prática de algum desporto ao ar livre com uma

²⁷ O termo turismo alternativo surge frequentemente na literatura como sinónimo de conceitos como turismo brando, turismo suave, turismo responsável ou turismo de baixo impacto.



certa dose de risco), o turismo ecológico ou ecoturismo (turismo com objetivo prioritário de visitar espaços naturais protegidos como parques naturais, parques nacionais, reservas e conhecer a flora/ fauna dos lugares visitados), o turismo rural (turismo cujo objetivo prioritário é visitar zonas rurais), o agroturismo (alojamento de preço reduzido que é oferecido por empresas agrárias individuais), o turismo desportivo (turismo cujo objetivo prioritário é a prática de algum desporto ao ar livre) e o turismo cultural (turismo com objetivo prioritário de visitar os recursos históricos, arquitetónicos, artísticos e étnicos de uma zona). De acordo com Hunter e Green (1995), o turismo alternativo, em qualquer das suas formas, não deve no entanto ser confundido com turismo sustentável, sendo o primeiro apenas um meio possível para atingir o segundo.

É somente a partir do início dos anos noventa, que o termo turismo sustentável passa a ser utilizado com maior frequência. O conceito começa a consolidar-se, procurando-se transpor as implicações do Relatório Brundtland para o setor do turismo. O debate centra-se na adoção de uma abordagem holística ao desenvolvimento, atendendo à manutenção da produtividade no longo prazo e à preservação dos valores e recursos naturais no presente, para que possam ser desfrutados pelas gerações futuras. Recomenda-se a utilização de uma abordagem integrada ao planeamento e desenvolvimento de novos projetos turísticos como forma de garantir um desenvolvimento sustentável das áreas a que respeitam e para as quais o turismo se reveste de grande importância económica contribuindo, nomeadamente, para o equilíbrio das suas balanças de pagamentos, a criação de emprego, a construção de novas infraestruturas e equipamentos, a criação de oportunidades de desenvolvimento das áreas rurais e o crescimento do produto interno bruto. Mas o turismo, designadamente o turismo de massas, acarreta também consequências negativas, tanto em termos económicos, como sociais e ambientais. No quadro 6.1 resumem-se os aspetos, positivos e negativos, associados ao desenvolvimento da atividade turística numa área de destino:



Capítulo 6: Responsabilidade Ambiental no Setor Turístico

Quadro 6.1:

Aspetos positivos e negativos associados à atividade turística

Aspetos positivos do Turismo	Aspetos negativos do Turismo
Gera a entrada de moeda estrangeira.	Gera dependência económica.
Aumenta as receitas locais.	Contribui para um desenvolvimento económico desequilibrado.
Contribui para o aumento do Produto Interno Bruto.	Aumenta a vulnerabilidade a mudanças económicas e políticas.
Contribui para a diversificação da economia.	Causa inflação.
Tem um elevado efeito multiplicador.	Gera dificuldades devido à sazonalidade.
Desenvolve infraestruturas que irão ajudar no desenvolvimento da indústria e do comércio locais.	Estimula a ocorrência de mudanças muito bruscas nos modos de vida locais.
Oferece oportunidades de emprego, tanto especializado como não especializado, dado tratar-se de um setor de mão-de-obra intensiva.	Aumenta a incidência de crime, prostituição e jogo.
Pode ser desenvolvido a partir de produtos e recursos locais.	Cria, com frequência, excesso de utilização dos recursos locais.
Justifica a proteção e as melhorias ambientais.	Degrada e polui o ambiente físico natural.
Gera a criação de instalações turísticas e recreativas que podem ser utilizadas pela população local.	Propicia o aparecimento do chamado “efeito de ostentação”, no qual os habitantes locais passam a desejar os mesmos luxos e bens que são consumidos pelos turistas.
Tende a ser uma atividade económica compatível com outras existentes localmente.	Gera problemas de trânsito e de transportes.
Melhora a qualidade de vida, nomeadamente, no que respeita aos rendimentos e ao aumento dos níveis de vida.	Gera o desenvolvimento de uma atitude servil, nomeadamente, por parte dos funcionários das empresas turísticas.
Amplia os sentimentos culturais e educacionais e melhora os sentimentos de auto valorização.	Conduz à perda do orgulho cultural, se a cultura for vista pelo visitante como um costume ou forma de entretenimento estranho.
Reforça a preservação do património, da tradição e da cultura.	Conduz à transformação das artes e do artesanato em banalidades.
Contribui para a difusão junto da população dos efeitos benéficos do desenvolvimento.	Contribui para a ocorrência de doenças.
Cria uma imagem favorável para o destino em termos nacionais e internacionais.	Propicia a ocorrência de conflitos na sociedade anfitriã.
Diminui barreiras linguísticas, socioculturais, de classe, raciais, políticas e religiosas.	Mercantiliza a cultura, a religião e a arte.
Promove a compreensão e a paz.	

Fonte: Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000)

A ocorrência conjunta, e simultânea, da maximização dos aspetos benéficos e da mitigação dos aspetos prejudiciais constitui um fator-chave para o sucesso da atividade turística, só alcançável no quadro de um desenvolvimento turístico sustentável.



No início do novo milénio, e de acordo com a OMT (2012), o turismo assume-se como um dos setores mais importantes e com maior crescimento da economia mundial. Esta expansão reforça o seu papel como fenómeno simultaneamente económico, social e geográfico, que se afirma progressivamente como oportunidade para novos destinos e envolve diretamente e indiretamente cada vez mais cidadãos e sociedades.

Segundo dados da OMT (2014a), o número de viajantes internacionais passou de 25 milhões, em 1950, para 1.087 biliões em 2013, prevendo-se que se aproxime de 1.6 biliões em 2020. As receitas geradas passaram, no mesmo período de 1950/2013, dos 2000 milhões de dólares para os 1159 biliões, montantes que constituem receitas largamente superiores às geradas pela maior parte das atividades tradicionais. As projeções para a evolução deste setor continuam a ser otimistas, prevendo-se que ele se expanda a novos territórios e continue a apresentar uma dinâmica superior à da economia mundial. Mesmo num contexto marcado por crises globais que travaram o crescimento do setor, a OMT continua a defender que estas são conjunturais e que o turismo manterá, nas próximas décadas, taxas de crescimento médias relativamente altas. De acordo com um estudo recente - *Tourism Towards 2030* (OMT, 2012), o turismo internacional deverá ter um aumento médio de 3,3% por ano, entre 2010 e 2030, prevendo-se uma redução gradual da taxa de crescimento para 2,5% em 2030.

A expansão do fenómeno turístico é também uma realidade em Portugal e a partir dos anos 60 assiste-se a um aumento expressivo, quer das entradas de turistas, quer da capacidade hoteleira nacional. Das 59 mil camas existentes em 1964, atingem-se em 1973 as 86 mil camas e em 2013, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), a capacidade é de 272,1 mil camas. Quanto ao número de turistas, dos 250 mil registados em 1956, passou-se para um milhão em 1964 e em 1973 as entradas de estrangeiros ultrapassaram os 4 milhões. Em 2013, de acordo com dados da OMT (2014b), Portugal recebeu 8.3 milhões de turistas. No quadro 6.2 apresenta-se a posição nacional nos rankings internacionais:



Quadro 6.2:

Rankings dos principais indicadores de turismo internacional, 2013

Posição	Entradas de turistas internacionais	Receitas do turismo internacional	Despesas em turismo internacional
1º	França	EUA	China
2º	EUA	Espanha	EUA
3º	Espanha	França	Alemanha
4º	China	China	Federação Russa
5º	Itália	Macau (China)	Reino Unido
...	...	...	...
	Portugal (36º)	Portugal (26º)	Portugal (43º)

Fonte: UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial - Abril de 2014

Também ao nível político, o turismo assume cada vez maior relevância, sendo considerado um setor estratégico para o desenvolvimento do país: uma percentagem relevante de investimentos elegíveis como Projetos de Potencial Interesse Nacional (PIN)²⁸, são no setor turístico; os planos de turismo locais/regionais têm crescido em número, o que denota o interesse das autarquias e regiões no fomento da atividade e, desde 2007, o país possui um Plano Estratégico Nacional do Turismo, que define as ações para o crescimento sustentado do turismo nacional até 2015²⁹.

O turismo, apesar de gerador de riquezas significativas, pode ser um consumidor insaciável de recursos naturais, provocando impactos fortemente negativos sobre o ambiente e colocando seriamente em risco o ordenamento do território das regiões implicadas, principalmente quando a modalidade predominante é o turismo de massas de sol e praia, como é o caso da região do Algarve. Perante o crescimento que se registou e que se prevê para o futuro da atividade turística, as preocupações com os seus impactos ambientais têm-se evidenciado cada vez mais, existindo uma tendência crescente para um maior envolvimento dos organismos públicos e privados a nível

²⁸ Os PIN foram criados pela Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2005 e abrangem os projetos que “susceptíveis de adequada sustentabilidade ambiental e territorial, representem um investimento global superior a 25 milhões de euros”.

²⁹ Em janeiro de 2013 foi efetuada uma revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015, decorrente da instabilidade nos mercados financeiros e do crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal.



mundial, na busca de soluções eficazes, capazes de sustentar um equilíbrio entre o turismo e o meio ambiente em que se insere.

6.3. A RELAÇÃO TURISMO-AMBIENTE

O turismo é uma atividade intimamente relacionada com o meio ambiente, incorporando como parte inseparável e essencial de si mesmo toda uma série de parâmetros naturais, ambientais e sociais tais como, clima, paisagem, praias, infraestruturas, hospitalidade, tipicidade, etc. Atributos como estes caracterizam de forma única cada produto turístico e diferenciam-no dos seus competidores. Como é sugerido por Hunter e Green (1995), o turismo tende a desenvolver-se em áreas caracterizadas pela existência de recursos naturais diferentes e atrativos, recursos que não são infinitamente resistentes à pressão que o turismo sobre eles exerce. Significa isto que a pressão exercida sobre o ambiente por alguns desenvolvimentos turísticos pode ser de tal magnitude que condene a atividade turística à insustentabilidade e, no longo prazo, ao declínio. De acordo com Bosch et al. (1998, apud Armas, 2006:100), os principais recursos naturais utilizados pela atividade turística pertencem a três categorias básicas:

- Território e paisagem, para situar os equipamentos e infraestruturas necessárias;
- Vetores ambientais, que constituem o suporte de numerosos processos e, como consequência, são objeto de contaminação;
- Comunidades naturais, afetadas quer por via duma ação direta (destruição), quer por via indireta (alteração das condições ambientais).

O facto de o turismo necessitar de um meio ambiente atrativo e, simultaneamente, contribuir para a degradação desse meio de que depende, constitui um elemento diferenciador de capital importância (Mihalič, 2000; Urtasun e Gutiérrez, 2006). Fazendo a comparação com uma atividade industrial, por muito contaminante que



seja, esta não se prejudica a si própria de forma tão direta, uma vez que os seus impactos ambientais negativos se refletem sobre o conjunto da sociedade e não tanto sobre o produto final obtido. No caso do turismo, a degradação ambiental produzida (contaminação, destruição da paisagem) constitui parte inseparável do seu próprio produto. Pode assim dizer-se que a responsabilidade ambiental do setor turístico tem uma componente egoísta: a indústria pode funcionar num ambiente contaminado; o turismo não. Além disso, por definição, no setor de serviços estes têm que ser consumidos no espaço físico em que se situa a empresa produtora, não havendo a possibilidade de “exportar” o serviço turístico para outro lugar, nem sequer as suas externalidades negativas. Os danos ambientais ocorrem no mesmo espaço físico em que se produzem e vendem os serviços turísticos, degradando assim a sua qualidade. De acordo com Álvarez et al. (2001), a responsabilidade ambiental das empresas é de extrema importância pois como unidades produtoras de bens e serviços provocam impactos significativos, quer individualmente, quer como consequência do seu efeito setorial acumulado. É este o caso das empresas de serviços em geral e das turísticas em particular, que devido à pouca visibilidade dos seus impactos ambientais são designadas como as “destruidoras silenciosas do ambiente”.

A interação turismo-ambiente, segundo Budwoski (1977), pode refletir-se em três tipos de relação:

- Conflito: O crescimento do turismo cria efeitos negativos no ambiente, quando não há consciencialização ambiental por parte dos agentes do turismo. Geralmente este conflito estimula o surgimento de medidas de conservação dos ecossistemas, contudo na maioria dos casos os danos são já irreparáveis.
- Coexistência: Por vezes o turismo e a conservação seguem caminhos opostos, permanecendo isolados um do outro. Esta é uma situação que tende a não ser duradoura, pois há muitos aspetos no crescimento do turismo que se intersectam com os do ambiente, sucedendo-se assim uma relação de conflito ou de simbiose.



- Simbiose: Relação de apoio mútuo ou simbiótico entre ambos os campos, em que cada um está organizado de modo a beneficiar o outro. Duma perspetiva ecológica, as características e condições dos ecossistemas mantêm-se o mais próximo do seu estado original e ao mesmo tempo possibilitam o seu desfrute por parte dos visitantes.

Segundo Ruschmann (1999), podem identificar-se quatro fases na evolução do relacionamento entre turismo e ambiente:

1ª Fase - Séc. XVIII: Caracterizou-se pela descoberta da natureza e das comunidades recetoras. Os turistas tinham grande curiosidade pelos meios que visitavam procuravam ambientes onde a industrialização ainda não tivesse chegado ou centros turísticos à beira mar. Foi a fase do relacionamento do homem com a natureza e dos primeiros equipamentos turísticos.

2ª Fase – Final do séc. XIX e início do séc. XX: Caracterizou-se por um turismo dirigido e elitista. A intensificação da procura estimulou as construções e o *boom* imobiliário, que hoje caracterizam os centros turísticos mais antigos da Europa. Nessa época *Belle Époque*, a natureza era domesticada mas não desprezada pelas empresas turísticas.

3ª Fase – A partir de meados do séc. XX, tendo o seu apogeu nos anos 70 e 80, entra-se na fase do turismo de massas: a procura turística cresce rapidamente e os destinos turísticos vivem uma grande expansão. Os vazios existentes nas zonas litorais mais acessíveis foram preenchidos, saturando-as. Para atender à procura por desportos de inverno, cresce também a urbanização dos vales das montanhas da Europa. Considerada a mais devastadora das fases, esta caracteriza-se pelo domínio do turismo sobre a natureza e comunidades recetoras.

4ª Fase – Inicia-se na última metade dos anos 80. O turismo perde a amplitude das fases anteriores. Surgem novos desportos que exigem uma natureza preservada como o ciclismo, caminhada, *rafting*, entre outros. A natureza torna-se pretexto para a



descoberta, a educação, a aventura, dando origem a um novo mercado. O novo turista é um turista que se quer afastar dos destinos tradicionais que o mercado oferece e que procura experiências de menor escala e de contacto mais direto com as realidades locais.

De acordo com os tipos de relação definidos por Budwoski, podemos dizer que a 1ª fase se caracterizou por uma relação de coexistência entre turismo e ambiente, que evolui para uma relação de conflito nas duas fases seguintes e que finalmente, na última fase, se tende a estabelecer uma relação simbiótica entre turismo e ambiente, aliás a única possível num contexto de sustentabilidade turística, não sendo por acaso que esta se inicia na última metade dos anos 80, precisamente quando toda a comunidade internacional debate a problemática ambiental e a necessidade de um desenvolvimento sustentável.

Podemos pois afirmar, mantendo a terminologia definida pelo autor, que um desenvolvimento turístico sustentável pressupõe uma relação simbiótica entre turismo e ambiente. Da parte do turista desenha-se já um significativo segmento “verde” com fortes preocupações ambientais, preocupações essas que determinam tanto o seu comportamento enquanto turistas como as suas decisões de compra do produto turístico, pelo que as empresas do setor não terão outra opção senão a de adotarem uma prática mais sustentável, sob pena de não sobreviverem no mercado.

6.4. IMPACTOS AMBIENTAIS DA ATIVIDADE TURÍSTICA

O turismo, enquanto atividade humana, promove a interação dos visitantes com os locais de destino e suas comunidades, advindo daí um conjunto de impactos para a população local, para o espaço físico e para os próprios turistas. Como refere Gössling (2001), os impactos do turismo não são estritamente positivos ou negativos mas sim uma amálgama de efeitos, quase sempre positivos a nível económico e negativos a



nível ambiental e social. A complexidade quanto à sua análise e conhecimento deve-se, de acordo com Holden (2000), aos seguintes fatores:

- Nem sempre é possível saber com precisão a quem se deve imputar a causa do impacto, se aos habitantes locais ou aos turistas, se ao turismo ou às outras atividades económicas;
- O impacto do turismo é, por vezes, caracterizado por descontinuidade espacial e temporal;
- Os efeitos provocados pelo turismo são estudados reactivamente e de difícil monitorização;
- A atividade turística é incremental e os seus efeitos cumulativos.

A estes fatores podem ainda acrescentar-se os seguintes:

- O turismo é um setor que engloba uma parte considerável de um conjunto de atividades bastante diversas, o que dificulta o seu tratamento como setor homogéneo (Hobson e Essex, 2001);
- Os seus impactos são multifacetados, dificilmente compartimentáveis e não universais (Gössling, 2001);
- A investigação acerca dos impactos ainda se encontra numa fase imatura e uma abordagem verdadeiramente multidisciplinar ou interdisciplinar ainda está longe de ser desenvolvida (Liu, 2003);
- Diferentes tipos de impactos são mensurados de diferentes formas, o que dificulta a sua agregação (Simão, 2008);
- Os impactos primários geram uma cadeia variada de interações complexas que se repercutem em impactos secundários e até terciários (Simão, 2008).

Segundo Rushmann (1999), os impactos ambientais do turismo referem-se às modificações provocadas pelo processo de desenvolvimento turístico nos destinos e a avaliação desses impactos no meio ambiente é difícil de medir por cinco razões: pelo



facto do homem estar a viver e a modificar a natureza há milhares de anos; pela impossibilidade de dissociar o papel do homem do da natureza; pelas complexas interações do fenómeno turístico; pela descontinuidade espacial e temporal entre causa e efeito e pela dificuldade na seleção de indicadores, criando a questão sobre quais utilizar e o que significam.

A construção de instalações turísticas, assim como toda a construção de infraestruturas (estradas, redes de esgotos e água), comportam diferentes tipos de impactos ambientais, que podem conduzir a graves implicações no meio ambiente natural. Nesta fase consomem-se recursos como território, água, materiais de construção, energia, etc. O consumo de território é particularmente importante já que as atuações sobre o solo são praticamente irreversíveis. É igualmente delicada a forma de intervenção urbanística selecionada uma vez que esta pode conduzir a uma degradação da paisagem, que constitui um dos principais ativos de qualquer destino turístico. A título de exemplo, pode referir-se o caso do Algarve onde o *boom* turístico, que se deu na década de 70, foi caracterizado pela improvisação, falta de planeamento e especulação desenfreada, resultando numa urbanização massiva da linha litoral.

A fase da exploração das instalações turísticas regista uma série de impactos ambientais ao nível do consumo de água e energia, produção de resíduos, emissões atmosféricas e efeitos adversos sobre os sistemas naturais. Acresce ainda que, os impactos produzidos na fase da construção, podem perdurar e agravar-se na fase da exploração, se não se tomarem medidas oportunas.

Rushmann (1999), divide os impactos ambientais negativos da seguinte forma: poluição do ar, da água e poluição sonora; destruição da paisagem natural; destruição da fauna e da flora; degradação da paisagem, de locais históricos e de monumentos; acumulação de turistas no espaço e no tempo, contribuindo para a sobrecarga dos serviços e das infraestruturas e existência de conflitos durante a época alta do turismo,



em que a convivência entre residentes e turistas pode originar situações de tensão social.

De acordo com Morey (1991), os ecossistemas têm uma determinada capacidade de acolhimento para assimilar um certo número de turistas, mas quando se supera o limite dessa capacidade, podem produzir-se modificações importantes no meio envolvente, que conduzirão, sem dúvida, a uma perda de bem-estar. Exemplifica, com o caso das Ilhas Baleares, este tipo de impactos ambientais negativos provocados pelo turismo de massas: contaminação sobre as águas do litoral como consequência das novas urbanizações, hotéis e outros alojamentos turísticos e do aumento das embarcações desportivas; desaparecimento e degradação de espaços naturais devido à transformação de comunidades naturais em espaços urbanizados sem vegetação; transformação dos espaços agrícolas, devido ao abandono por parte dos agricultores; eliminação da flora e da fauna local, por ação direta de ocupação do espaço pelas construções turísticas; degradação da paisagem, sobretudo a do litoral, por hotéis e urbanizações e da paisagem rural por segundas residências; degradação dos monumentos artísticos, lugares históricos e jazidas arqueológicas e perda de identidade cultural e histórica.

Outros impactos ambientais negativos são ainda frequentemente referidos na literatura: aumento do volume de resíduos sólidos e de águas residuais produzidas; aumento do consumo da água potável pelos empreendimentos turísticos; aumento da poluição nas zonas turísticas devido ao aumento do trânsito e de emissões de gases atmosféricos prejudiciais e aumento da percentagem de incêndios, provocados por erros de certos visitantes.

Mas da atividade turística não decorrem apenas impactos ambientais negativos. De acordo com as conclusões do 6º Fórum Europeu do Turismo (FET, 2006), o setor do turismo pode contribuir consideravelmente para a conservação do património natural



e cultural - um processo que requer responsabilidade, integridade, cooperação e empenho de todas as partes interessadas.

Rushmann (1999), apresenta os seguintes impactos ambientais positivos do desenvolvimento da atividade turística: criação de programas de preservação para áreas naturais, lugares com valor arqueológico e monumentos históricos; o investimento no turismo, passando por medidas de preservação e conservação ambiental, com o objetivo de manter a qualidade e a atração dos recursos naturais; promoção da descoberta e da acessibilidade a regiões naturais não exploradas através de programas específicos; o rendimento da atividade turística, quer de forma indireta (impostos), como de forma direta (taxas), proporcionando as condições financeiras necessárias para a implementação de equipamentos e de medidas de preservação; uma utilização, a nível ecológico, mais racional dos espaços e a valorização do contacto direto com a natureza.

O PNUMA (2000), destaca como impactos ambientais positivos: contribuições financeiras; aperfeiçoamento da gestão e planeamento ambiental; aumento da sensibilidade em relação aos problemas ambientais conservação e proteção ambiental.

Como é referido por Cooper et al. (2007), não é possível desenvolver turismo sem que ocorram impactos ambientais, mas é possível, com o planeamento correto, gerir o desenvolvimento do turismo com o objetivo de minimizar os impactos negativos, ao mesmo tempo em que se estimulam os impactos positivos.

6.5. A GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA TURÍSTICA

Do até aqui exposto pode concluir-se que o êxito da atividade turística cada vez mais depende da qualidade do ambiente em que se insere, o que exige a participação ativa de todos os intervenientes implicados, quer do lado da procura turística, que exige um



ambiente preservado, quer do lado da oferta, que depende dessa preservação para sobreviver. De acordo com Partidário (1995), no domínio de desenvolvimento turístico a gestão ambiental pode oferecer um leque alargado de medidas cujos principais objetivos são: evitar os impactos ambientais decorrentes da atividade turística; utilizar e proteger a base de recursos de que depende a atividade turística; possibilitar ao turista uma experiência de elevada qualidade; garantir simultaneamente a eficiência ambiental e a eficácia económica das iniciativas de desenvolvimento turístico.

Na tentativa de demonstrar a sua responsabilidade perante os impactos sócio-ambientais negativos, as empresas turísticas têm adotado diferentes instrumentos voluntários, conforme preconizado na Agenda21 que estabelece o desenvolvimento, adoção e implantação de iniciativas voluntárias por parte da indústria turística, como prioridade principal para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável. Nestes instrumentos voluntários incluem-se os códigos de conduta, os guias de boas práticas, as eco-etiquetas e os sistemas de gestão ambiental.

Os códigos de conduta representam uma medida para aumentar a consciência sobre os impactos negativos originados pela atividade empresarial, em geral, ou por setores específicos em articular, como por exemplo o turismo.

Um dos primeiros códigos gerais foi desenvolvido em 1991, pela Câmara de Comércio Internacional (*International Chamber of Commerce*). A designada Carta para o Desenvolvimento Sustentável foi adotada por inúmeras organizações e serviu de base ao desenvolvimento de vários códigos de conduta específicos para o setor de viagens e turismo. Estes códigos são, geralmente, documentos breves que resumem as principais práticas compatíveis com o desenvolvimento turístico sustentável e, de acordo com Ayuso (2003), na sua maioria incidem sobre temas como: compromisso da empresa com o ambiente e/ou o desenvolvimento sustentável; reconhecimento da responsabilidade da empresa; consideração do ambiente na planificação e desenvolvimento do setor; práticas de gestão ambiental (alguns códigos também



exigem a melhoria contínua do comportamento ambiental, o seu acompanhamento e comunicação); cooperação com outros setores e incremento da consciência pública sobre a importância dum turismo ambiental e culturalmente responsável.

De acordo com o PNUMA (1995, apud Ayuso, 2003:99), os códigos ambientais para o setor turístico têm como objetivos:

- Servir como catalisadores no diálogo entre administrações, indústria, comunidades locais, ONG e restantes *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento turístico;
- Criar uma consciência na indústria e nos governos sobre a importância duma política e gestão ambiental corretas e estimulá-los a promover uma indústria sustentável;
- Aumentar a consciência entre visitantes nacionais e internacionais sobre a importância do respeito pelo meio ambiental e cultural;
- Sensibilizar as populações residentes sobre a importância da proteção ambiental e da relação entre residente e turista;
- Estimular a cooperação entre os setores industriais, administrações, comunidades locais e ONG com vista ao cumprimento dos objetivos mencionados.

Os Guias de Boas Práticas são instrumentos para melhorar a gestão ambiental duma organização através da aplicação duma série de medidas de reconhecido êxito. A grande vantagem deste instrumento é o seu baixo custo económico dado que existem numerosas atuações que, com pequeno investimento, alcançam um efeito considerável sobre a qualidade ambiental e o balanço económico da empresa. São, além disso, uma ferramenta muito flexível pois podem ser adaptadas a cada situação particular e implementadas ao ritmo desejado. Geralmente não precisam de experiência prévia por parte da empresa e podem ser utilizadas como primeiro passo para implementar os critérios duma eco etiqueta ou de um sistema de gestão ambiental.



De acordo com Gortázar e Marín (1999, apud Armas, 2006:91), as áreas de ação que se podem encontrar na maioria dos guias de boas práticas são as seguintes:

- Poupança de energia: minimização do consumo energético, maximização da eficiência das fontes de energia utilizadas, promoção do uso de fontes de energia renováveis;
- Poupança de água: promoção de todas as medidas possíveis de poupança, implementação de sistemas de reutilização, indução de mudanças de comportamento por parte dos turistas;
- Gestão de resíduos: prevenção, na origem, da geração de resíduos, redução da quantidade de resíduos ao mínimo necessário, reutilização e reciclagem de produtos e materiais;
- Substâncias perigosas: eliminação ou redução de equipamentos com CFC e HCFC, realização de análises às águas residuais, eliminação/restrrição ao mínimo de substâncias tóxicas e perigosas;
- Compras: seleção de produtos e serviços não prejudiciais para o ambiente, em particular alimentos, produtos de limpeza, equipamentos de manutenção, produtos de higiene pessoal e material de oficina.

As eco-etiquetas, também conhecidas como rótulos, selos ou etiquetas ambientais, selos verdes ou rótulos ecológicos, distinguem organizações que contribuam de alguma forma para o desenvolvimento de uma prática ambiental sustentável. De acordo com a PNUMA (1998 apud Ayuso, 2003:129), os objetivos para a indústria turística no geral, da aplicação da rotulagem ambiental, podem resumir-se nos quatro pontos seguintes:

- Contribuem para uma maior consciencialização ambiental de todas as partes interessadas;
- Podem promover o envolvimento das numerosas PME do setor em atividades ambientais;



- Podem melhorar o comportamento ambiental do setor turístico relativamente a objetivos determinados;
- Fornecem informação ambiental para consumidores, auxiliando-os desta forma na tomada de decisão.

Os princípios de rotulagem ambiental estão definidos na série ISO 14020 que orienta o desenvolvimento e aplicação de etiquetas e declarações ambientais. Neste âmbito foram estabelecidas três categorias gerais de etiquetas:

Tipo I - São esquemas de certificação que atendem a critérios exigidos por programas específicos de rotulagem ambiental e que envolvem uma verificação independente do cumprimento dos mesmos. De acordo com a definição ISO, os rótulos ambientais certificados (tipo I) são programas voluntários que concedem rótulos refletindo uma preferência ambiental global de um produto dentro de uma categoria particular, baseados em considerações do ciclo de vida. Atualmente, na Europa existem esquemas de rotulagem ambiental aos níveis nacional, multinacional e europeu, como o Anjo Azul alemão, o Cisne Nórdico norueguês e o Rótulo Ecológico Europeu, respetivamente. Este último tem várias vantagens, quando comparado com outros rótulos nacionais, nomeadamente, na promoção da transparência e simplicidade, dado que os mesmos critérios são aplicados ao mesmo produto, independentemente do Estado Membro em que é produzido e comercializado.

Tipo II - São as auto declarações ambientais, isto é, informações ambientais na forma de texto, símbolos ou gráficos, apresentadas pelo próprio fabricante. Estas declarações tipo II surgiram no mercado no final dos anos oitenta e início dos anos noventa do séc. XX. Os produtos normalmente exibem declarações ambientais tais como “amigo do ambiente”, “livre de CFC” e “reciclado” (o símbolo de reciclagem *Möbius*). As declarações tipo II não são certificadas por uma terceira parte independente e os critérios usados não são predeterminados pelo que, a sua exatidão, credibilidade e fiabilidade são questionáveis em relação às declarações ambientais do



Tipo I e III. A sua grande vantagem relativamente a estas consiste no facto de serem mais económicas pois não envolvem custos de certificação ou de validação. As auto declarações têm vindo a ser largamente utilizadas pelas partes interessadas (produtores, retalhistas, importadores, entre outros), para promover a melhoria do desempenho ambiental dos seus produtos, de forma a atrair os consumidores com consciência ambiental e a fortalecer o valor da marca dos produtos e serviços.

Tipo III – Declarações Ambientais do Produto: fornecem informações ambientais quantitativas derivadas da análise do ciclo de vida (ACV) do produto ou serviço, através de diagramas que apresentam um conjunto de indicadores ambientais (aquecimento global, delapidação de recursos, resíduos, entre outros), acompanhados de uma interpretação da informação, o que permite aos consumidores julgar sobre o seu desempenho ambiental. Estas declarações são desenvolvidas normalmente por iniciativa da própria indústria e fornecem uma descrição quantitativa fiável e verificada do desempenho de produtos e serviços de que são objeto, devido ao uso do método da ACV. Embora a declaração seja verificada por uma terceira parte independente, ela não é necessariamente certificada.

A aplicação da rotulagem ambiental à indústria turística generaliza-se na década de 90 do séc. passado, num esforço de promover a atividade como ambientalmente responsável. Em Dezembro de 1998, o PNUMA publica o primeiro relatório sobre eco-etiquetas turísticas, em que incentiva governos e ONG a incrementar o seu desenvolvimento e implementação. Simultaneamente, a OMT adota uma posição mais cautelosa, encarando com alguma preocupação a proliferação destas etiquetas e propondo, na 7ª Sessão da CDS, a investigação da sua verdadeira eficácia. De facto, uma das principais críticas, que ainda hoje se mantém, a estes esquemas de rotulagem, é a dos seus critérios de atribuição incidirem essencialmente sobre aspetos de gestão ambiental e não sobre a efetiva avaliação do desempenho ambiental.



Capítulo 6: Responsabilidade Ambiental no Setor Turístico

Hamele (2001, apud Lima, 2008:45) identificou, em 2000 e só na Europa, 40 selos de qualidade ambiental, 30 dos quais dirigidos ao setor hoteleiro e restauração, e mais de 100 a nível mundial, com inúmeras variantes em termos de âmbito de aplicação, qualidade, critérios e conteúdos. De acordo com o autor, são vários os benefícios decorrentes da aplicação destes selos:

- Ajudam as empresas turísticas a identificar as questões ambientais mais críticas e a implementar soluções eco-eficientes;
- Contribuem para a redução de custos com o consumo de recursos;
- Constituem um instrumento de implementação de práticas ambientais responsáveis menos dispendioso do que os processos de certificação ambiental (EMAS, ISO 14001);
- Conduzem a formas efetivas de monitorizar e reportar o desempenho ambiental, o que permite aos clientes usar essa informação nas suas opções de viagem;
- Promovem uma maior consciencialização ambiental entre todos os intervenientes da atividade turística;
- Contribuem para a adoção progressiva de práticas ambientais sustentáveis no setor.

No quadro 6.3 apresentam-se, a título de exemplo, alguns desses selos:

Quadro 6.3:
Selos ambientais específicos do setor do turismo

Selos Ambientais	
	Com base nos EUA, tem aplicação internacional. Suportado nos princípios de sustentabilidade da Agenda 21. Tem grande abrangência de aplicação no turismo, destinando-se às comunidades, instalações e operadores.
	Criada em 1994, é aplicada a alojamentos, centros de conferências e de férias, acampamentos, instalações de lazer e restaurantes. Exige a observância de uma longa lista de critérios ambientais.
	Distintivo aplicado desde 1998, na Catalunha, a serviços de alojamento turístico que superem determinados critérios de qualidade ambiental.
	Criada em 2001 pela associação de Biohotels, é aplicada em diversos países europeus.
	O <i>Nature and Ecotourism Accreditation Program</i> certifica produtos e percursos de ecoturismo com origem na Austrália e está a expandir-se para o resto do mundo como padrão de Ecoturismo Internacional.



Capítulo 6: Responsabilidade Ambiental no Setor Turístico

Selos Ambientais	
	Promovido pelo Instituto de Turismo Responsável, é aplicado a destinos, empresas, organizações e produtos turísticos, tendo como base os princípios do desenvolvimento sustentável.
	Promovido, desde 1997, pelo Turismo da Costa Rica. Diferencia as empresas turísticas de acordo com o grau de observância a determinados critérios de sustentabilidade na gestão ambiental e sociocultural.
	<i>Green Tourism Business Scheme</i> . Aplicado desde 1998 no Reino Unido ao alojamento, centros de visita e a operadores turísticos.
	Selo atribuído por uma empresa privada alemã desde 1990, ao setor do alojamento na Suécia, Finlândia, Alemanha, Áustria, Suíça e Itália
	Programa da CE, iniciado em 1987, que tem como objetivo elevar o grau de consciencialização dos cidadãos e dos decisores para a proteção do ambiente marinho e costeiro e melhorar as condições ambientais nas praias.
	Implementado em 2007, é um dos maiores programas de certificação internacional de destinos turísticos associado a práticas sustentáveis. O programa é parcialmente financiado pela CE.

Fonte: Viegas (2006); Silva (2013)

Esta multiplicidade de mecanismos de avaliação ambiental, se por um lado tem o efeito positivo de contribuir para uma aplicação mais generalizada de práticas ambientais pode, por outro lado, ter um efeito perverso: o de confundir de tal forma o consumidor que, não sabendo em que mecanismos confiar, opta por ignorá-los o que, em última análise, conduzirá o setor turístico a desistir de aplicá-los. Por outro lado, segundo Buckley (2002), a implementação destes sistemas tem um custo que acaba por se refletir no preço final ao consumidor (turista), o que significa que o sucesso destes programas depende da sua predisposição para pagar mais por serviços ambientalmente responsáveis. Para que os consumidores adiram a estes programas é pois necessário que tenham grande preocupação ambiental e que esta se estenda ao período de férias e de lazer; que estejam dispostos a pagar um prémio por um serviço que vai beneficiar não só os próprios mas toda a comunidade e que o façam para reduzir os impactos ambientais numa zona de residência que não a sua. Como o autor refere, tal prática levanta problemas de eficiência e de equidade perante os consumidores: de eficiência, porque daquele facto resulta que, quanto maior o número de turistas que optem por serviços não rotulados, menor é o benefício colhido por aqueles que pagam o prémio; de equidade porque o benefício, por que apenas



esta pequena minoria de consumidores está disposta a pagar, dilui-se por um vasto grupo, onde se inserem os próprios e todos os outros que não aderem a serviços rotulados e que são obviamente a grande maioria.

6.6. CONCLUSÃO

No debate sobre a proteção ambiental, há setores que são tradicionalmente apontados como os principais responsáveis pelos problemas ambientais, tais como a indústria do aço, as refinarias de petróleo, os transportes e a agricultura intensiva. Este não é o caso do turismo que, durante muito tempo, não foi considerado como uma ameaça à natureza e ao ambiente. Contudo, este quadro alterou-se perante a evolução e dinâmica do setor que, apresentando até ao início do século XX uma relevância residual alcançou, na segunda metade desse século, um crescimento e uma importância ímpares, que o colocam hoje num patamar cimeiro da economia mundial. Esta evolução, associada à crescente preocupação com a degradação ambiental que se verifica no mesmo período, conduzem à consciencialização da existência de uma forte relação entre o turismo e a qualidade do ambiente e à preocupação com a minimização dos seus impactos negativos.

Pelas suas características intrínsecas, o turismo necessita de um meio ambiente atrativo e, simultaneamente, contribui para a degradação desse mesmo meio que constitui parte inseparável do seu próprio produto e do qual depende. Neste contexto, a proteção ambiental reveste-se de uma importância única e vital para a sustentabilidade do setor turístico. Esta perspetiva resultou da transposição dos princípios do desenvolvimento sustentável para a atividade turística e levou as empresas do setor a adotar diversos instrumentos voluntários de gestão ambiental o que deu origem, desde o início da década de noventa, ao aparecimento de múltiplas cartas, códigos de conduta e de boas práticas e selos ambientais, com o objetivo de demonstrar a responsabilidade do setor perante os seus impactos ambientais



Capítulo 6: Responsabilidade Ambiental no Setor Turístico

negativos. Esta multiplicidade de instrumentos se, por um lado, contribui para a adoção de práticas ambientais sustentáveis no setor, por outro lado pode gerar confusão nos consumidores e levá-los a ignorar esta informação, pelo que é importante que se criem mecanismos internacionais para harmonizar, fiscalizar e divulgar o processo de atribuição destes selos.



CAPÍTULO 7

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL NO SETOR HOTELEIRO



7.1. INTRODUÇÃO

A atividade turística é composta por uma combinação de produtos e serviços, oferecidos para satisfazer as expectativas dos visitantes durante a sua experiência turística. O setor hoteleiro, enquanto principal componente do produto turístico, interage com o ambiente e da sua atividade decorrem impactos negativos relevantes, pelo que a questão ambiental vem ganhando cada vez mais espaço no setor. As exigências em relação à preocupação e responsabilidade ambientais partem não só da esfera governamental e dos organismos de certificação e regulamentação mas, principalmente, da pressão exercida pelos consumidores. Neste contexto, a gestão ambiental é uma ferramenta estratégica que o setor não pode dar-se ao luxo de ignorar.

Neste capítulo é abordada a relação entre o setor hoteleiro e o ambiente, referindo-se os principais impactos ambientais decorrentes desta atividade e as principais práticas a que estas unidades podem recorrer para os minimizar. No final do capítulo descreve-se a atual classificação nacional de estabelecimentos hoteleiros e efetua-se um balanço da certificação ambiental nos hotéis portugueses.

7.2. PRINCIPAIS IMPACTOS AMBIENTAIS DA ACTIVIDADE HOTELEIRA

A atividade hoteleira é constituída por uma grande quantidade de operações que envolvem o consumo de recursos naturais e que produzem impactos ambientais significativos, o que pode contribuir para a degradação do ambiente em que se insere e do qual depende. De acordo com Armas (2006), podem considerar-se três níveis nas interações entre atividade hoteleira e ambiente:

- Contribuição para os problemas ambientais globais, como a redução dos recursos energéticos, o aquecimento global e a destruição da camada de ozono;



- Contribuição para os problemas ambientais de caráter local como o esgotamento e a perda de qualidade das reservas de água, a erosão do solo e a degradação da paisagem;
- Geração de problemas ambientais no interior dos próprios estabelecimentos hoteleiros, com implicações na saúde/bem-estar dos turistas aí alojados (contaminação do ar através dos sistemas de ar condicionado, percepção de ruídos provenientes dos sistemas de aquecimento, etc.).

De acordo com Lima (2003), apesar da existência de muita literatura sobre impactos do turismo, é escassa a que se detém especificamente no setor do alojamento. As normas de referência (EMAS e NP EN ISO 14001), para implementação de um SGA, exigem a identificação e avaliação dos aspetos ambientais da organização, no sentido desta avaliar os aspetos diretos e indiretos resultantes das suas atividades, produtos e serviços, passíveis de resultar em impactos negativos e/ou positivos sobre o meio ambiente em que esta se insere. Em termos gerais, os principais aspetos e impactos ambientais decorrentes da atividade hoteleira podem sintetizar-se de acordo com o quadro 7.1:

Quadro 7.1:
Aspetos e Impactos Ambientais

Aspetos Ambientais³⁰ (Causa)	Impactos Ambientais³¹ (Efeito)
Consumo de energia Consumos energéticos diretos (eletricidade, gás, gasóleo) e indiretos resultantes das atividades inerentes ao funcionamento, como transporte de clientes, mercadorias e outros. O consumo dessas energias por parte dos estabelecimentos de alojamento é significativo a avaliar pelo seu peso na estrutura de custos: o segundo mais elevado, a seguir aos custos com pessoal (Pryce, 2001).	. Redução de recursos não renováveis . Poluição atmosférica . Aquecimento global . Destruição camada ozono . Chuvas ácidas
Consumo de água Consumo de água potável e/ou salgada. A generalidade dos turistas possui uma cultura ocidentalizada, caracterizada por hábitos de higiene pessoal e exigências recreativas que se repercutem num intensivo consumo de água, quando comparado com o da população local ou até com o que os	. Redução de recursos naturais (questão particularmente sensível em pequenas ilhas dos países em desenvolvimento ou em zonas do globo onde este bem é um recurso escasso (Holden, 2000)).

³⁰ Elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o meio ambiente.

³¹ Qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de uma organização.



Capítulo 7: Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro

Aspetos Ambientais ³⁰ (Causa)	Impactos Ambientais ³¹ (Efeito)
mesmos turistas têm nos seus locais de residência. Nas unidades hoteleiras, as zonas de principal consumo são os alojamentos (37%) e a cozinha (21%), (Webster, 2000).	
Consumo de substâncias perigosas Consumo de substâncias consideradas como perigosas ao abrigo de legislação própria.	. Redução de recursos naturais
Consumo de matérias-primas Todas as matérias-primas necessárias à realização da atividade, não incluídas nas substâncias perigosas, como produtos alimentares, papel, consumíveis informáticos.	. Redução de recursos naturais e de recursos não renováveis
Produção de resíduos Corresponde à produção, separação e encaminhamento de resíduos urbanos (papel/cartão, vidro, plástico, indiferenciados).	. Poluição atmosférica, da água e do solo . Impacto visual . Ocupação do solo . Redução de recursos naturais e não renováveis
Produção de resíduos perigosos Corresponde à produção de resíduos com algum risco ambiental, como embalagens de produtos químicos, tinteiros, tonners, pilhas, baterias, óleos usados, entre outros.	. Poluição atmosférica, da água e do solo . Impacto visual . Ocupação do solo . Redução de recursos naturais e não renováveis
Emissões atmosféricas Emissões decorrentes da atividade como emissões gasosas, térmicas, ruídos, vibrações, odores e poeiras.	. Degradação da qualidade do ar . Poluição atmosférica . Perturbação da população e da biodiversidade local
Rejeição de efluentes líquidos Águas residuais de características domésticas rejeitadas pela unidade.	. Poluição da água (uma das principais causas da poluição da água é o deficiente, ou mesmo inexistente, tratamento de esgotos. Também o uso de fertilizantes e herbicidas usados nos espaços verdes dos hotéis e nos campos de golfe são um fator de contaminação (Shaw & Williams, 2002)).
Uso do solo A construção das unidades hoteleiras (bem como um conjunto vasto de outras infraestruturas) ocupa áreas importantes do território que originariamente eram utilizadas para diferentes fins.	. Degradação paisagística. . Perturbação da população e efeitos na biodiversidade local. (El primer impacto ambiental del turismo se produce en la elección del lugar donde se va a construir la infraestructura (de las Heras, 2004:76)).

Elaboração própria

Dado o papel fundamental que o setor hoteleiro desempenha dentro da indústria turística, este tem a responsabilidade de controlar os seus impactos ambientais, contribuindo assim para a competitividade do destino da qual é, ele próprio, beneficiário. Tendo em linha de conta que o processo de seleção da unidade hoteleira por parte do turista, ocorre em duas fases (primeiramente selecionando o destino e só depois o hotel), torna-se por demais evidente que a viabilidade do setor passa pela preservação ambiental do destino turístico em que se insere. Neste contexto, a gestão ambiental é uma ferramenta estratégica que o setor não pode dar-se ao luxo de ignorar.



7.3. GESTÃO AMBIENTAL NO SETOR HOTELEIRO

González e León (2000), inserem o conceito de gestão ambiental no conjunto da gestão de produção dos serviços turísticos, que deverá estar orientada para satisfazer os objetivos estratégicos definidos pela direção. Desta forma, a gestão ambiental no setor hoteleiro refere-se ao conjunto de decisões, tomadas pela direção, com influência na natureza e alcance dos impactos ambientais produzidos no interior e exterior do estabelecimento hoteleiro, como consequência da produção e consumo do pacote de serviços de alojamento. Nesta perspectiva e de acordo com Álvarez et al. (2001a), a gestão ambiental no setor da hotelaria pode tornar-se operativa através dum amplo espectro de medidas, desenhadas para minimizar os impactos ambientais e complementada com a modificação de processos de produção de serviços do hotel, como é o caso do emprego de recursos energéticos renováveis.

De acordo com Céspedes e de Burgos (2004), a gestão ambiental para o setor hoteleiro pode ser definida como um conjunto de ações de natureza diversa, levadas a cabo pelos hotéis, com o objetivo de melhorar a relação do estabelecimento com o ambiente e contribuir para o desenvolvimento sustentável, sem que isso exclua o cumprimento dos seus objetivos económico-funcionais. Nesta definição assume-se que a gestão ambiental dos hotéis se compõe de diversas atividades unidas por uma finalidade comum mas de natureza distinta: técnicas e organizacionais, prevenção da contaminação e controlo da contaminação, tácitas e explícitas, internas e externas. De notar que estas classificações, já referidas no capítulo 4 deste trabalho, no caso dos hotéis apresentam algumas particularidades: as atividades ambientais técnicas são muito variadas enquanto as atividades organizacionais podem ser difíceis de perceber em hotéis pequenos ou com um sistema de gestão pouco formalizado; não são geradas quantidades significativas de resíduos tóxicos ou perigosos, pelo que as atividades de controlo de contaminação são escassas, enquanto as atividades de prevenção da contaminação são muito mais frequentes e predominam as atividades



de gestão internas face às externas, ao ponto de muitos autores nem sequer incluírem estas últimas como parte integrante da gestão ambiental dos hotéis.

A estas classificações das atividades de gestão ambiental Céspedes e de Burgos (2001), baseando-se no seu trabalho empírico realizado junto do setor hoteleiro espanhol, acrescentam ainda a classificação em atividades de gestão ambiental mínima e avançada. As primeiras referem-se a medidas de proteção ambiental fáceis de implementar e/ou que a empresa deve realizar por imperativos competitivos, por exemplo, com vista à redução de custos. As segundas englobam aquelas ações que denotam a incorporação dos aspetos ambientais na estratégia dos hotéis e a sua utilização como arma competitiva. A diferença entre os valores médios destas dimensões, maiores na gestão ambiental mínima, sugere, segundo os autores, a existência duma sequência na implementação das práticas ambientais: quando as empresas alcançam um certo valor na gestão mínima, tendem a desenvolver posteriormente atividades de gestão ambiental avançada.

Todas estas classificações estão presentes nos estabelecimentos hoteleiros o que, na opinião de Céspedes e Burgos (2001), constitui um indício da multidimensionalidade da gestão ambiental destes estabelecimentos. O estudo das inter-relações existentes entre as atividades que se incluem nas distintas classificações e das dimensões subjacentes à gestão ambiental hoteleira constituem, na opinião destes autores, um primeiro passo para entender, organizar, planificar, controlar e melhorar o comportamento ambiental deste tipo de organizações.

De acordo com Molina et al. (2009), os efeitos sobre o desempenho dum hotel, que implemente uma gestão ambiental efetiva, podem ser classificados em indiretos e diretos. Os efeitos indiretos melhoram o desempenho do hotel como resultado do aumento de competitividade do destino em que este se localiza pois, como é referido por Hu e Wall (2005), a correta conservação dos recursos naturais permite um aumento do valor do produto turístico que se oferece, um aumento do número de



turistas provenientes de segmentos ambientalmente mais conscientes e uma maior fidelização por parte destes. Os efeitos diretos, decorrentes duma gestão ambiental efetiva, estão relacionados com a gestão interna do hotel e podem contribuir para a competitividade da empresa quer em termos de custos, como de diferenciação. A gestão ambiental permite às empresas hoteleiras reduzir custos, matérias-primas, energia e reutilizar materiais reciclados, permitindo-lhe assim alcançar uma situação *win/win* em que tanto a empresa como o ambiente beneficiam. Adicionalmente, poderá contribuir para a diferenciação pois as características ambientais dos produtos e serviços são, cada vez mais, um argumento competitivo valorizado pelos turistas provenientes de segmentos ambientalmente mais conscientes. De acordo com a OMT (1998),

O turista, quando toma a decisão de viajar empreende uma atividade que percebe como um só produto: a viagem. Desta forma, não avalia isoladamente cada parte da cadeia mas sim a sua satisfação final com a experiência. É o que se denomina uma Experiência Turística Integral. O mesmo acontece com a avaliação da qualidade. A percepção do hóspede do nível de qualidade do serviço de alojamento está influenciada por fatores externos, como o estado de conservação da envolvente, o nível de poluição, a contaminação acústica [...]. Portanto, para elevar a qualidade do destino é necessário quer conseguir melhorias individuais, quer conseguir que os fatores ambientais se adequem às expectativas do cliente (OMT, 1998:344).

Assim, de acordo com Chan e Wong (2006), os hotéis que praticam uma efetiva gestão ambiental podem, com isso, contribuir para a melhoria da imagem e reputação ambiental do destino e aumentar a qualidade, percebida pelos seus clientes, do produto turístico.



O Manual das Melhores Práticas Ambientais para a Hotelaria, desenvolvido pela *International Hotels Environment Initiative* (IHEI)³², refere várias vantagens da gestão ambiental para a hotelaria, entre elas:

- Reduzir potencialmente o consumo e consequentemente os custos dos hotéis;
- Receber a preferência dos hóspedes que levam em consideração os requisitos ambientais aquando da escolha do alojamento;
- Evitar problemas decorrentes do incumprimento de legislação;
- Melhorar a imagem da empresa;
- Contribuir para a solução dos problemas ambientais regionais e globais.

Schenini et al. (2005, apud Niza 2013:1), consideram que a implementação de um SGA representa um importante passo para as organizações hoteleiras, potenciando-lhes benefícios relevantes ao nível da redução dos resíduos produzidos, da redução do consumo de água e energia, do aumento da eco-eficiência, da melhoria dos processos, da redução dos custos, do aumento da faturação e da autonomia dos funcionários, da melhoria da imagem e da retenção e satisfação dos hóspedes.

Independentemente de possuírem, ou não, um SGA implementado, as unidades hoteleiras deverão incorporar nos seus modelos de gestão práticas sustentáveis que permitam minimizar os efeitos dos impactos ambientais por si causados. Atualmente é possível encontrar diversas publicações sobre estas práticas, donde se destaca o já referido *Manual das Melhores Práticas Ambientais para a Hotelaria* do IHEI. Este manual encontra-se dividido em capítulos, cada um abordando um tema relacionado com os aspetos ambientais que devem ser controlados nos hotéis e apresentando informações técnicas e casos de sucesso referentes aos temas em questão. Com base neste manual e na diversa bibliografia consultada, apresenta-se no ponto seguinte um levantamento das práticas ambientais mais comuns no setor hoteleiro.

³² *International Hotels Environment Initiative* (IHEI): organização fundada em 1992 pelas maiores cadeias hoteleiras internacionais, com o objetivo de divulgar e estimular a aplicação das melhores práticas ambientais no setor hoteleiro. Denominada atualmente como *International Tourism Partnership* (ITP).



7.3.1. Principais práticas ambientais no setor hoteleiro

Pretende-se neste ponto apresentar um levantamento das boas práticas ambientais referidas na literatura consultada. Dada a existência de diferentes designações e agrupamentos para estas práticas optou-se, neste trabalho, pela classificação utilizada por Viegas (2006:56), uma vez que esta “resulta da conciliação entre as áreas prioritárias referidas na *Agenda21 para a Indústria de Viagens e Turismo*, as práticas mais comumente referidas na bibliografia e o conhecimento que se possui da realidade do setor hoteleiro do Algarve”.

Quadro 7.2:
Áreas prioritárias

Áreas definidas na Agenda21	Áreas consideradas neste trabalho
1. Minimização de Resíduos, Reutilização e Reciclagem	A. Gestão de Resíduos
2. Conservação, eficiência e gestão de energia	B. Gestão de Energia
3. Gestão de recursos hídricos superficiais	C. Gestão de Águas
4. Gestão de águas residuais	
5. Substâncias perigosas	D. Substâncias e Resíduos Perigosos
-----	E. Ruído e Vibrações
6. Transportes	F. Transportes
7. Gestão e planeamento do uso do solo	-----
8. Envolvimento dos recursos humanos das empresas, clientes e comunidades locais nas questões ambientais	G. Organização e Recursos Humanos
	H. Informação e Sensibilização aos Clientes
	I. Envolvimento com a Comunidade Local
9. Conceção de projetos para a sustentabilidade	-----
10. Estabelecimento de parcerias para promover o desenvolvimento turístico sustentável	-----

Fonte: Viegas (2006)

A) Gestão de Resíduos

Os resíduos sólidos existem em todos os tipos de unidades de alojamento, quer na fase de construção, quer ao nível operacional. Tomam a forma de desperdícios de materiais de construção no primeiro caso e de restos provenientes das cozinhas, vidro, metal, recipientes plásticos, embalagens, papel e lixo diverso, no nível operacional. Podem igualmente encontrar-se resíduos tóxicos tais como restos de químicos das embalagens de produtos de limpeza ou jardinagem.



Segundo o documento de referência EMAS para o setor turístico, o volume médio de resíduos gerado por hóspede e por noite é de 1.06Kg, enquanto hotéis com um bom programa de gestão de resíduos conseguem reduzir esse valor para 0.6 kg. Bohdanowicz (2005) efetua a seguinte comparação:

[...] it has been discovered that the average quantity of unsorted waste materials for Radisson SAS hotels was reported as 3.1 kg per guest night in 2002. On the other hand, Scandic Hotels, which has an extensive waste management program, reported an average of 0.515 kg of unsorted waste per guest per night (Bohdanowicz, 2005:190).

As medidas a implementar nesta área de ação têm como objetivo minimizar o consumo de recursos, maximizar a qualidade dos produtos e minimizar a produção de resíduos, conforme se exemplifica no quadro 7.3:

Quadro 7.3:
Gestão de resíduos

A. Gestão de Resíduos
• Possuir um programa de gestão de resíduos com objetivos claramente definidos. • Informar pessoal e clientes dos resultados obtidos. • Controlar o tipo e quantidade de resíduos gerados: · Embalagens (vidro, plástico, metal, papel e cartão); · Orgânicos (restos de comida, resíduos verdes do jardim). • Dispor de recolha seletiva de lixo com coletores por categoria de resíduos: · Dependências internas; · Nos quartos. • Colocar informação em lugares visíveis para recordar pessoal e clientes da importância da recolha seletiva. • Procurar comprar produtos a granel ou em grandes embalagens. • Insistir com os fornecedores para que recolham e reutilizem as embalagens. • Evitar, sempre que possível, as embalagens individuais e os produtos descartáveis. • Sempre que possível, substituir os produtos de higiene individuais (gel, champô), por doseadores. • Adquirir água mineral, refresco e outras bebidas em garrafas com retorno. • Utilizar guardanapos e toalhas de pano nos restaurantes e serviço de quartos. • Fomentar a reutilização de toalhas pelos hóspedes. • Reutilizar lençóis e toalhas no alojamento dos colaboradores. • Reutilizar a roupa usada da lavandaria como panos de limpeza. • Recolher o sabão usado nos quartos para reutilização como aromatizador na lavandaria. • Reutilizar as flores naturais, resultantes dos arranjos dos jardins, sempre que possível. • Reutilizar disquetes e cd's com informação obsoleta. • Utilizar (escrever, imprimir, fotocopiar) as duas faces do papel. • Utilizar papel reciclado para: · Papel higiénico; · Toalhetes de mão;



A. Gestão de Resíduos

- Envelopes;
- Fotocópias;
- Boletins publicitários/informativos.

Fonte: Viegas (2006)

B) Gestão de Energia

A generalidade dos estabelecimentos hoteleiros requer à partida grandes quantidades de energia, o que implica altos custos operacionais. Como é referido por Kapiki (2010), os gastos de energia de uma unidade hoteleira representam entre 3% a 6% dos seus custos operacionais, pelo que a redução do consumo energético pode contribuir de maneira significativa para a redução de custos de um hotel. De acordo com Brebbia e Pineda (2004), qualquer unidade hoteleira tem a possibilidade de, aplicando medidas simples, diminuir a sua fatura energética entre 20% a 40%, o que simultaneamente representa uma medida ambientalmente positiva.

Um dos exemplos que se pode encontrar no guia de boas práticas da *Tour Operators Initiative* (TOI), refere que a simples introdução do sistema de “cartões-chave” gerou uma redução na fatura energética do Hotel *Nikko*, em Hong-Kong, de cerca de 0.30 € por quarto e por dia. Outras medidas possíveis de poupança energética encontram-se sistematizadas no quadro 7.4:

Quadro 7.4:
Gestão de energia

B. Gestão de Energia

- Possuir um programa de redução do consumo energético com objetivos claramente definidos.
- Informar pessoal e clientes dos resultados obtidos.
- Medir os consumos energéticos de cada área/departamento do hotel e fazer um acompanhamento periódico dos mesmos.
- Realizar auditorias energéticas ao edifício.
- Dispor de sistemas de controlo de energia (termostatos, temporizadores).
- As áreas climatizadas devem estar organizadas de forma a que seja possível encerrar as áreas desocupadas.
- As portas das varandas dos quartos devem dispor de *micro-switches* que param as unidades de tratamento de ar quando as portas estão abertas.
- Fazer manutenção regular de todos os equipamentos (ar condicionados, caldeiras, radiadores, canalizações).
- Dispor de painéis solares suficientes para aquecer a água.
- O edifício deve ter bom isolamento térmico (vidros duplos, paredes duplas, canalização com cobertura



B. Gestão de Energia

isolante).

- Utilizar sistemas de ventilação mesmo no Inverno, para evitar condensação.
- Dispor de sistemas de ar condicionado com humidostatos que permitam manter a humidade relativa do ar ao nível desejado.
- Sempre que possível evitar os aquecedores elétricos de apoio.
- Dispor de portas giratórias em áreas de muito movimento (receção), para evitar a dissipação de calor/frio.
- Sempre que possível preferir os equipamentos a gás em detrimento dos elétricos.
- Sempre que possível tentar que os equipamentos elétricos (máquinas de lavar e secar) funcionem em horários de baixo consumo.
- Procurar não utilizar todos os equipamentos ao mesmo tempo.
- Dispor de sensores de movimento, fotocélulas e relógios para diminuir o tempo das iluminações e regular o tempo exato de horas de trabalho para os equipamentos.
- A lavandaria deve trabalhar com doseadores digitais e programas específicos, conseguindo um rendimento ideal por lavagem.
- Substituir os tubos fluorescentes antigos (38mm diâmetro) pelos da nova geração (12mm diâmetro).
- Os tubos fluorescentes devem estar equipados com refletores de boa qualidade.
- As lâmpadas que normalmente ficam acesas mais do que 2 horas devem ser de baixo consumo.
- Dispor de detetores de presença que apagam a luz quando o espaço não está ocupado.
- Dispor de temporizadores nos espaços onde a luz é acesa poucas vezes.
- O pessoal deve ter instruções para apagar as luzes ao sair dos compartimentos.
- O pessoal deve ter instruções para não apagar os tubos fluorescentes da área do pessoal se for necessário voltar a acendê-los em menos de 2 horas.
- Tentar melhorar e utilizar a iluminação natural o mais possível.
- Dispor de sistemas de fecho centralizado nos quartos, como cartões magnéticos, que ligam/desligam a energia elétrica dos quartos.

Outros pontos de poupança de energia:

- Descongelar regularmente as câmaras frigoríficas para evitar a formação de gelo.
- Verificar com regularidade o isolamento das juntas das portas das câmaras.
- Não congelar alimentos ainda quentes.
- Não descongelar alimentos no forno.
- Conservar as bebidas quentes em termos e não em placas elétricas.
- Limpar os fornos e placas de cozinha frequentemente para facilitar a transmissão de calor.
- O pessoal de cozinha deve estar instruído para utilizar apenas a quantidade de água certa para a cozedura.
- O pessoal de cozinha deve estar instruído para acender os equipamentos somente antes de os utilizar.
- Preferir roupa de cor à branca pois a temperatura de lavagem é inferior.
- Os protetores de ecrã dos computadores devem estar configurados sem animação (a negro).

Fonte: Viegas (2006)

C) Gestão de Águas

Apesar de na *Agenda 21* serem definidas duas áreas distintas relativamente às águas (pontos 3. e 4.), na classificação seguida neste trabalho estas são agregadas num único ponto “Gestão de águas”, considerando que nele se podem incluir tanto as práticas que têm como objetivo a redução do consumo de água, como as que têm em vista a minimização dos valores de águas residuais.



A água é um recurso natural de caráter estratégico para as atividades turísticas: é fundamental para os abastecimentos de água potável e para a própria oferta de serviços e produtos turísticos como campos de golfe, piscinas, jardins, etc. Um dos principais operadores turísticos europeus, o grupo TUI, através do seu departamento ambiental, estabeleceu uma série de critérios ambientais³³ para a seleção de destinos turísticos, entre os quais se encontra o abastecimento de água potável, o tratamento de águas residuais e a qualidade das praias. Uma vez que os recursos de água podem influenciar a escolha do destino, a gestão adequada destes recursos é um aspeto chave para a sustentabilidade do setor. Segundo a *Environment Agency* (EA, 2004), com as novas tecnologias que permitem facilmente controlar o consumo de água, é possível às unidades hoteleiras alcançar uma redução, por hóspede e por noite, até 50%. Um exemplo citado no guia de boas práticas da TOI, refere que no primeiro mês após instalar o seu sistema de controlo de consumo de água, o hotel *Nikko* registou uma quebra no consumo, por hóspede e por noite, de cerca de 13%.

Quadro 7.5: Gestão de águas

C. Gestão de Águas
• Possuir um programa de redução do consumo de água com objetivos claramente definidos. • Informar pessoal e clientes dos resultados obtidos. • Medir os consumos de cada área/departamento do hotel e fazer um acompanhamento periódico dos mesmos. • Vistoriar semanalmente os contadores a fim de detetar fugas. • O circuito de água deve possibilitar o encerramento de zonas não ocupadas. • Dispor de redutores de consumo nos chuveiros dos quartos. • Dispor de torneiras temporizadas e ativadas por fotocélula em todas as casas de banho. • Todos os autoclismos devem dispor de reguladores de débito. • Considerar sempre o consumo de água na compra de qualquer peça/equipamento. • Os dispositivos de rega devem ser de baixo consumo (gota a gota, aspersão). • A rega deve ser sempre efetuada à noite. • Optar por plantas autóctones nos jardins. • Utilizar flores artificiais na decoração dos quartos, mesas, bares e restaurantes. • Manter a piscina coberta quando não é utilizada. • O pessoal deve ter instruções objetivas para a poupança de água (fechar bem as torneiras, utilizar a máquina de lavar cheia, fazer pré-lavagem manual, não descongelar alimentos debaixo da torneira). • Dispor duma ETAR própria. • Reutilizar as águas residuais tratadas na rega dos jardins.

Fonte: Viegas (2006)

³³ Critérios TUI referentes ao ambiente para destinos. (2007). rpd. <http://www.tuigroup.com/uuid/6ee3814547b25740ac51bf9023a7c582> Acedido em 17 janeiro 2013.



D) Substâncias e Resíduos Perigosos

A *Agenda 21* refere como 5ª área “Substâncias Perigosas”, definindo-lhe como objetivo a *substituição de produtos que possam conter substâncias perigosas por produtos mais saudáveis em termos ambientais*. Seguindo a classificação utilizada por Viegas (2006:61): “Optou-se por se tornar esta área mais abrangente, designando-a por Substâncias e Resíduos Perigosos, incluindo-lhe as práticas que permitem cumprir o objetivo tal como definido na *Agenda 21* e também aquelas que se relacionam com a gestão de resíduos perigosos”.

O setor hoteleiro utiliza uma vasta gama de produtos químicos para a higiene e manutenção das suas instalações, sendo alguns deles agressivos para o meio ambiente e até potencialmente perigosos para a saúde dos seus empregados e clientes. Segundo informação constante no *Guía Setorial para Profesionales*³⁴, apesar dos resíduos perigosos representarem não mais de 1% do total de resíduos gerados por um hotel, o seu impacto ambiental pode ser muito superior ao dos 99% restantes.

Quadro 7.6:
Substâncias e resíduos perigosos

D. Substâncias e Resíduos Perigosos
• Manter um registo dos resíduos perigosos gerados no hotel e do seu destino: · Azeites e óleos de cozinha e motores; · Toneres e cartuchos de tinta; · Filtros de ventilação; · Baterias e pilhas; · Tubos fluorescentes e lâmpadas de baixo consumo. • Recolher os resíduos perigosos em coletores próprios e diferenciados. • Armazenar os resíduos perigosos em local seguro até à sua entrega a uma empresa autorizada. • Assegurar a formação de todo o pessoal que tem de lidar com resíduos perigosos. • Proceder à recuperação dos CFC contidos nos aparelhos de refrigeração e ar condicionado bem como nos sistemas de proteção contra incêndios. • Garantir que as emissões de dióxido de carbono pelas caldeiras se mantêm abaixo dos 3.5% e as de oxigénio acima dos 13%. • Os tradicionais extintores de <i>halon</i> devem ser substituídos por <i>halon 1211</i>, uma alternativa ambientalmente mais amigável. • Optar por aparelhos de ar condicionado refrigerados a bromato de lítio, uma alternativa ao CFC que contribui

³⁴ *Guía Setorial para Profesionales: Gestión Sostenible en el Sector Hotelero*. (2004). rpd. http://contaminacion.geoscopio.com/medioambiente/temas/setor_hotelero/quimicos_residuos.php
Acedido em 18 janeiro 2013.



D. Substâncias e Resíduos Perigosos

para a destruição da camada de ozono.

- Os funcionários devem estar alertados para evitar partir tubos fluorescentes a fim de não se libertarem vapores de mercúrio altamente tóxicos.
- Devem ser adquiridos detergentes e produtos de limpeza biodegradáveis ou de baixo impacto ambiental.
- Reutilizar restos de sumo e vinho para elaborar vinagre que pode ser usado como agente de limpeza. não agressivo.
- No uso de detergentes e produtos de limpeza devem-se respeitar as instruções do fabricante para evitar o uso de doses superiores às recomendadas.

Fonte: Viegas (2006)

E) Ruído e Vibrações

Apesar de este não ser um dos campos de ação prioritária identificados na *Agenda 21*, é considerado neste trabalho, por um lado porque é um aspeto frequentemente referido na literatura e por outro porque, de acordo com Viegas (2006:62): “é um aspeto que podendo não ser prioritário, acarreta no entanto uma mais-valia para a imagem dos hotéis que se pretendem ambientalmente responsáveis”. As práticas ambientais incluídas têm como objetivo a minimização do impacto ambiental sonoro.

Quadro 7.7: Ruído e vibrações

E. Ruído e Vibrações

- Para melhor isolamento dos ruídos o hotel deve ser construído com paredes duplas com *wall-mate* (preenchimento com poliestireno).
- As janelas devem possuir vidros duplos.
- As portas devem ser duplas ou de materiais pesados.
- A estrutura do edifício deve ser recoberta com materiais elásticos.
- As canalizações devem ser revestidas com espuma.
- Para corrigir a acústica de certos locais (restaurantes, salas de reuniões e conferências), as paredes devem ser revestidas com materiais absorventes acústicos (fibra de vidro, corticite, cortinas).
- Os televisores e terminais telefónicos devem estar equipados com limitadores de volume.
- Ao comprar qualquer instrumento, deve-se ter em conta o ruído e vibração que produz.
- Nos instrumentos geradores de vibrações, como motores e bombas, devem isolar-se os apoios com materiais elásticos.
- Para procurar que as instalações de ar condicionado sejam mais silenciosas, devem isolar-se os equipamentos.
- As atividades de animação devem ser programadas de forma a salvaguardar o descanso nos quartos.
- Deve exigir-se aos fornecedores que desliguem o motor dos seus veículos quando descarregam.
- Deve organizar-se a entrega de mercadorias por parte dos fornecedores para que se demore o menos possível, evitando também as horas tardias ou muito cedo.

Fonte: Viegas (2006)



F) Transportes

As práticas consideradas nesta área têm como objetivo a redução das emissões poluentes para a atmosfera e outros efeitos ambientais gerados pelos meios de transporte.

Quadro 7.8:
Transportes

F. Transportes
• Na publicidade e reservas, devem indicar-se os acessos em transportes coletivos. • Devem colocar-se à disposição dos clientes os horários de transportes coletivos, onde se identificam as paragens próximas ao hotel. • Disponibilizar bicicletas ao cliente, como meio de transporte não contaminante. • Desenvolver e gerir esquemas de partilha de veículos para os funcionários. • Dispor de parque de estacionamento próprio para evitar a ocupação de espaço urbano. • Acordar com os fornecedores as entregas de mercadoria fora das horas de ponta (os congestionamentos contribuem para maiores emissões). • Adquirir produtos aos fornecedores locais sempre que possível.

Fonte: Viegas (2006)

G), H) e I) Recursos Humanos, Clientes e Comunidade Local

Na *Agenda 21*, é considerada como 8ª área prioritária o “Envolvimento dos recursos humanos das empresas, clientes e comunidades locais nas questões ambientais”, sendo definido como objetivo “Proteger e incorporar os interesses das comunidades nos novos desenvolvimentos e assegurar que as lições aprendidas pelos funcionários, clientes e comunidade local sejam postos em prática”. Na classificação seguida neste trabalho, este ponto é no entanto desagregado nos seguintes três:

G) Organização e recursos humanos

No setor hoteleiro, mais do que em qualquer outro, a chave do êxito de uma política ambiental está na participação ativa dos funcionários e esta não pode conseguir-se se não existir uma plena identificação com os objetivos ambientais. Note-se que, enquanto noutros setores um manual de atuação ambiental pode cobrir a maioria das atuações dos funcionários, no setor hoteleiro a variedade de situações e a



multiplicidade de campos de ação faz com que a capacidade de improvisação e de resposta a situações atípicas dos funcionários seja um fator-chave de sucesso da política ambiental. De facto, a própria credibilidade de toda esta política depende de que em qualquer momento, qualquer empregado, seja capaz de dar a um cliente a resposta adequada de como e porquê se levam a cabo determinadas práticas ambientais. Assim, incluem-se neste ponto as boas práticas que possibilitem o envolvimento dos funcionários na política ambiental da empresa e estimulem o seu interesse pelos temas ambientais.

Quadro 7.9:
Organização e recursos humanos

G. Organização e recursos humanos
• Dispor de um Manual de Proteção Ambiental com objetivos precisos. • Nomear um responsável ambiental. • Avaliar periodicamente cumprimento dos objetivos. • Compilar informação estatística que permita avaliar a poupança de água e energia e a redução de resíduos. • Informar e sensibilizar o pessoal para a temática ambiental. • Dispor de um plano de formação ambiental para o pessoal. • Promover a participação do pessoal, premiando as melhores ideias ambientais.

Fonte: Viegas (2006)

H) Informação e sensibilização dos clientes

A existência duma política ambiental pode ser uma vantagem competitiva para os hotéis, daí a importância de divulgar a sua existência. Neste ponto consideram-se as práticas que podem contribuir para uma maior consciência ambiental dos clientes:

Quadro 7.10:
Informação clientes

H. Informação e sensibilização dos clientes
• Colocar o programa ambiental e os resultados conseguidos à disposição dos clientes em local visível. • Colocar nos quartos informação sobre medidas de poupança de água e energia, solicitando a colaboração do cliente. • Imprimir toda a informação em papel reciclado e branqueado. • Incluir no menu do restaurante pratos confeccionados com produtos provenientes da agricultura biológica. • Disponibilizar aos clientes guias de divulgação dos espaços naturais e culturais da região. • Incentivar o cliente a expressar a sua opinião e a transmitir as suas sugestões. • Delimitar zonas de fumadores e não-fumadores em todas as áreas.

Fonte: Viegas (2006)



I) Envolvimento com a comunidade local

Por último, consideraram-se as práticas que têm como objetivo proteger e incorporar os interesses das comunidades locais.

Quadro 7.11:
Comunidade local

I. Envolvimento com a comunidade local
• Participar nas iniciativas locais (associações, instituições diversas), a favor do ambiente. • Levar a cabo ações que contribuam para a restauração ecológica e ambiental do nosso espaço envolvente. • Possuir um programa de doação de alimentos, roupa usada e outros artigos a instituições de beneficência locais. • Garantir que os habitantes locais tenham acesso a oportunidades de emprego na empresa. • Abrir às comunidades locais as infraestruturas de reciclagem, reservatórios de água e ETAR's.

Fonte: Viegas (2006)

7.4. CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL NO SETOR HOTELEIRO NACIONAL

Apesar da crescente importância dos sistemas de gestão ambiental, da sua certificação e dos benefícios que daí podem decorrer para as organizações, são poucos os casos de hotéis certificados em Portugal, como se pode constatar do quadro 7.12:

Quadro 7.12:
Hotéis certificados em junho de 2014

Organismo de Certificação	Norma	Entidade Certificada
APCER	ISO 14001	Hotel Royal Garden, Açores.
	ISO 14001	Hotel Altis Avenida, Lisboa.
	ISO 14001	CS Vintage House Hotel, Vila Real.
	ISO 14001	Hotel Vila Park, Setúbal.
	ISO 14001	Hotel Mercure Braga Centro, Braga.
	ISO 14001	Four Views Oásis, Madeira.
	ISO 14001	Four Views Baía, Madeira.
EIC	ISO 14001	Inspira Sta Marta Hotel, Lisboa.
SGS ICS	ISO14001+EMAS	Hotel Marina Atlântico, Açores.
	ISO14001+EMAS	Terceira Mar Hotel, Açores.
	ISO 14001	Hotel Jardim Atlântico, Madeira.
	ISO 14001	Hotel Alísios, Algarve.



Capítulo 7: Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro

Organismo de Certificação	Norma	Entidade Certificada
	ISO 14001	Hotel Tivoli Carvoeiro, Algarve.
	ISO 14001	Hotel Tivoli Coimbra, Coimbra.
	ISO 14001	Hotel Tivoli Oriente, Lisboa.
	ISO 14001	Coimbra Jardim Hotel, Coimbra.
	ISO 14001	Termas da Piedade, Alcobaça.
	ISO 14001	Martinhal Beach Resort & Hotel, Algarve.
TUV	ISO 14001	Hotel D. Vasco, Setubal.
	ISO 14001	Hotel Quinta da Marinha, Lisboa.
	ISO 14001	Hotel Robinson Quinta da Ria, Algarve.
	ISO 14001	Hotel Vanguarda, Guarda.
	ISO 14001	Covilhã Parque Hotel, Covilhã.
	ISO 14001	Hotel Turismo da Covilhã, Covilhã.
	ISO 14001	H2otel, Unhais da Serra.
	ISO 14001	Hotel Lusitânia, Guarda.
	ISO 14001	Água Hotel, Mondim de Basto.

Quadro elaborado com base na informação fornecida pelos organismos de certificação acreditados pelo IPAC.

Usando como referência os valores totais à data disponíveis, e que constam do quadro seguinte, podemos afirmar que a percentagem de hotéis nacionais, com certificação ambiental atribuída por organismos acreditados pelo IPAC, se situa na faixa dos 3%. As regiões onde esse valor é mais elevado são Açores (6.4%) e Madeira (4.5%), seguindo-se o Algarve com 3.3%.

Quadro 7.13:
Estabelecimentos hoteleiros

NUTS	Estabelecimentos Hoteleiros	Hotéis
PORTUGAL	1 224	1041
CONTINENTE	1 069	927
Norte	272	257
Centro	277	261
Lisboa	226	208
Alentejo	98	81
Algarve	196	120
REG. AUT. AÇORES	52	47
REG. AUT. MADEIRA	103	67

Fonte: INE, 14/10/2013



Para conseguir uma maior adesão dos hotéis a estes esquemas de certificação, será talvez necessária uma dinâmica de sensibilização para as vantagens da implementação deste tipo de processo, incluindo a divulgação generalizada dos bons resultados obtidos pelas empresas já aderentes ao sistema, provando factualmente que este é um investimento com retorno quantificável, nomeadamente em termos de reduções de consumo e consequente poupança de valores económicos e financeiros.

7.5. CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

Com o objetivo de requalificar a oferta turística nacional, foi aprovado em 2008, um novo regime jurídico dos empreendimentos turísticos (Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março). De acordo com o Art. 11º da Seção III do referido diploma, “são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições e vocacionados a uma locação diária”. Incluem-se nesta categoria os Hotéis (1* a 5*), os Hotéis-Apartamentos (1* a 5*) e as Pousadas. Verifica-se assim a redução das tipologias incluídas nesta categoria que, no enquadramento anterior, incluía ainda as pensões, as estalagens e os motéis. No quadro seguinte apresenta-se a confrontação entre as tipologias do novo regime e as anteriores:

Quadro 7.14:
Classificação nacional EH

Novo Regime Jurídico dos empreendimentos Turísticos (NRJET)	Regime anterior
1. Empreendimentos Turísticos (ET) a) Estabelecimentos Hoteleiros Hotéis Hotéis-Apartamentos (Aparthotéis) Pousadas b) Aldeamentos Turísticos c) Apartamentos Turísticos d) Conjuntos Turísticos (Resorts) e) Empreendimentos de Turismo de Habitação f) Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural Agro-turismo	1. Empreendimentos Turísticos (ET) a) Estabelecimentos Hoteleiros (EH) Hotéis Hotéis-Apartamentos (Aparthotéis) Pensões * Motéis * Estalagens * Pousadas b) Meios Complementares de Alojamento Turístico (MCAT) Aldeamentos Turísticos



Capítulo 7: Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro

Novo Regime Jurídico dos empreendimentos Turísticos (NRJET)	Regime anterior
Casa de campo Hotéis rurais g) Parques de Campismo e de Caravanismo h) Empreendimentos de Turismo da Natureza 2. Alojamento Local (AL) a) Moradias b) Apartamentos c) Estabelecimentos de hospedagem	Apartamentos Turísticos Moradias Turísticas * c) Parques de Campismo Públicos e Privativos (PC) d) Conjuntos Turísticos (CT) 2. Turismo no Espaço Rural (TER) Turismo de habitação Turismo rural* Agro-turismo Casa de campo Turismo de aldeia * Hotéis rurais Parques de campismo rurais * 3. Turismo de Natureza (TN) Casas retiro * Casas abrigo * Centros de acolhimento * 4. Hospedagem

Elaboração própria

* Categorias eliminadas

A reconversão da classificação é atribuída pelo ITP³⁵ (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos, conjuntos turísticos, hotéis rurais), ou pelas câmaras municipais (empreendimentos de turismo de habitação, casas de campo e agro-turismo, parques de campismo e caravanismo, alojamento local), após realização de auditoria de classificação, a pedido do interessado. De acordo com o Art. 75º do diploma legal acima referido, todos os empreendimentos existentes deveriam reconverter-se nas tipologias e categorias estabelecidas no NRJET até 31 de Dezembro de 2010, processo que no entanto se encontra ainda em curso.

7.6. CONCLUSÃO

O setor hoteleiro é uma das componentes mais importantes da oferta turística e pode influenciar a qualidade ambiental do destino em que se insere. Apesar de, tradicionalmente, não se reconhecerem grandes danos ambientais decorrentes da

³⁵ O ITP é a entidade pública central responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística.



atividade turística em geral, e da hotelaria em particular, analisados no seu conjunto e atendendo ao peso que assumem como atividade económica mundial, os seus impactos ambientais não podem deixar de se considerar significativos.

A atividade hoteleira é composta por uma grande quantidade de operações que, consideradas individualmente, consomem quantidades relativamente baixas de recursos e geram quantidades relativamente reduzidas de resíduos. No entanto, considerando-se estas atividades de forma agregada, conclui-se que o setor consome valores significativos de água e de energias não renováveis e gera grandes quantidades de subprodutos contaminantes. Como refere Wight (1994, apud Cruz, 2005:116), “ a indústria hoteleira, no seu conjunto, é um consumidor ineficiente de água e combustíveis fósseis, utiliza grandes quantidades de papel e gera grandes quantidades de resíduos sólidos”. Dado o seu peso dentro do setor turístico, as empresas hoteleiras desempenham, assim, um papel fundamental para a sustentabilidade do destino, do qual elas próprias são beneficiárias.

A gestão ambiental constitui uma área recente no domínio da indústria hoteleira cuja resposta, aos problemas ambientais decorrentes da sua atividade, se intensifica a partir dos anos noventa, com a adoção de várias iniciativas destinadas a melhorar o seu comportamento ambiental. Para esta evolução muito contribuiu a publicação do manual da IEHI, em 1994, refletindo a preocupação em assegurar uma base de referência internacional das melhores práticas ambientais implementadas pelas principais cadeias hoteleiras. No entanto, de acordo com Lima (2008:62), as práticas que têm vindo a ser adotadas ainda se centram muito naquilo que designa como “questões ambientais básicas” – gestão de água, energia e resíduos – e pouco noutros aspetos, igualmente integrantes dos princípios da sustentabilidade, como sejam as relacionadas com os recursos humanos e a comunidade local.



CAPÍTULO 8

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



8.1. INTRODUÇÃO

A investigação científica é uma atividade fundamental para a construção do conhecimento e, como toda a atividade racional e sistemática, exige que as ações desenvolvidas ao longo do seu processo obedeçam a uma unidade metodológica, visando alcançar determinados objetivos claramente definidos. A metodologia pode, assim, ser descrita como o conjunto de regras estabelecidas para o método científico. Beuren (2006) enfatiza que a metodologia da investigação é definida com base no problema formulado e que compreende, para além da descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, as opções e a leitura operacional que o investigador faz do quadro teórico.

O presente capítulo tem como principal objetivo estabelecer o quadro metodológico que permite a operacionalização desta investigação. São referidos aspetos relativos ao desenho da investigação (*research design*), à questão de partida, aos conceitos, variáveis e hipóteses de estudo, à amostragem e ao instrumento de recolha de dados. A encerrar o capítulo apresenta-se ainda uma breve caracterização do universo alvo e da amostra estudada.

8.2. DESIGN DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Gil (2009), a caracterização do *design* dum projeto de investigação passa pela sua classificação relativamente aos seguintes aspetos: natureza, objetivos gerais, forma de abordagem, meios de investigação, procedimentos técnicos e dimensão no tempo.

No presente estudo optou-se pelo *design* de investigação que se caracteriza no quadro 8.1:



Quadro 8.1:
Design investigação

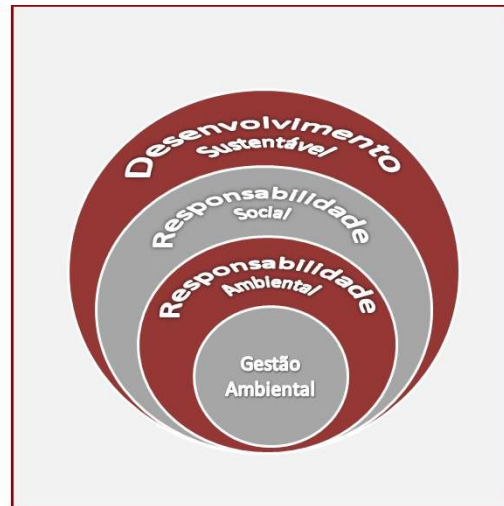
Aspetos da investigação	Classificação da investigação	Descrição
Natureza	Aplicada	Tem como objectivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos.
Objetivos gerais	Descritiva	Tem como objectivo principal a descrição das características de determinada população/fenómeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis e a definição da sua natureza.
Forma de abordagem	Quantitativa	Tem como objetivo gerar medidas precisas e fiáveis que permitam uma análise estatística.
Procedimentos técnicos	<i>Ex-post-facto</i>	Investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram as suas manifestações, ou porque são intrinsecamente não manipuláveis.
Recolha de dados	Inquérito via questionário	Técnica que possibilita a recolha de informação sobre a população em estudo de forma rápida, ordenada e sistemática.
Dimensão no tempo	Transversal	Recolha de informação uma vez no tempo.

Elaboração própria

8.3. QUESTÃO DE PARTIDA E PLANO DA INVESTIGAÇÃO

O trabalho empírico realizado tem por base o paradigma do desenvolvimento sustentável, segundo o qual se orientam um conjunto de medidas, influências e práticas, nas quais se insere a responsabilidade social empresarial e, mais concretamente, a responsabilidade ambiental, visando um comportamento social e ambientalmente mais responsável. Neste contexto, a responsabilidade ambiental da empresa concretiza-se no seu comportamento ambiental que, por sua vez, reflete as suas opções de gestão ambiental. O quadro conceptual em que se desenvolve a presente investigação pode assim representar-se na forma indicada na figura 8.1:

Figura 8.1:
Enquadramento conceptual



Elaboração própria

Dentro deste quadro conceptual, e de acordo com Boiral (2006), pode considerar-se que a análise do comportamento ambiental das organizações é uma forma de avaliar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, o objetivo do presente estudo empírico é contribuir para a melhoria da competitividade sustentável do turismo algarvio, através da avaliação do comportamento ambiental dos estabelecimentos hoteleiros da região, sendo a questão de investigação colocada na forma:

Contribuem os hotéis do Algarve, através do seu comportamento ambiental, para o desenvolvimento turístico sustentável da região?

No sentido de encontrar resposta para a questão acima formulada, a análise desenvolver-se-á em duas etapas: a primeira com o objetivo de identificar e caracterizar as estratégias de gestão ambiental desenvolvidas pelos hotéis algarvios; a segunda com a finalidade de analisar a influência que os grupos de interesse sobre elas exercem.

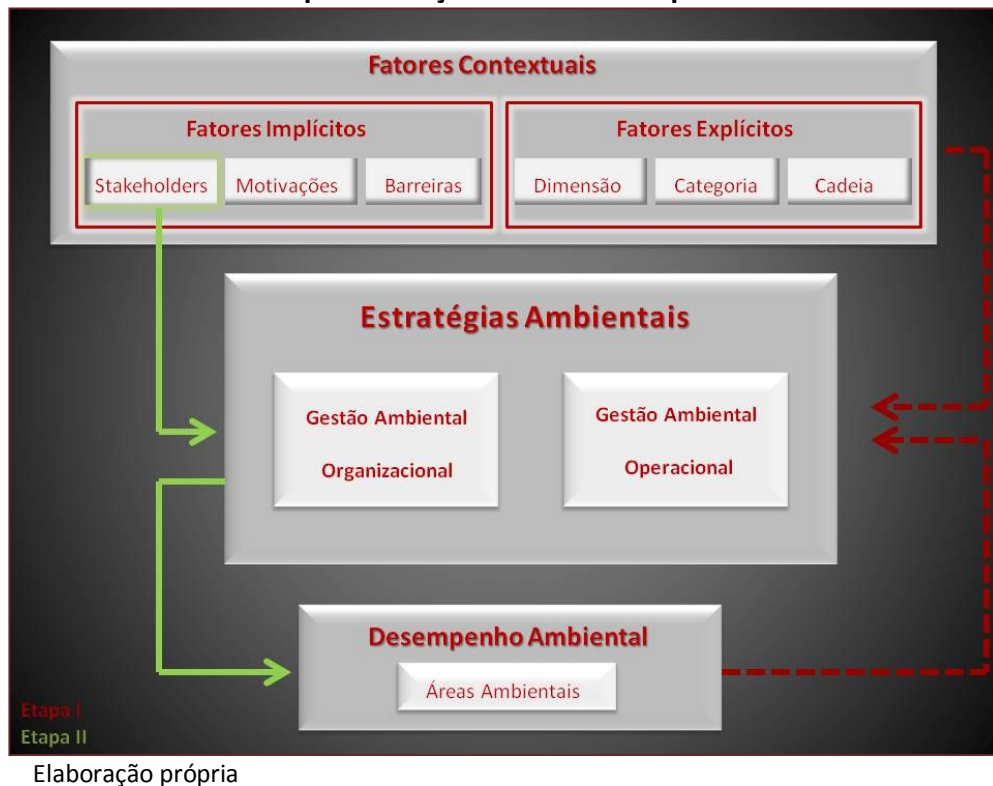


A primeira etapa iniciar-se-á com a classificação das unidades hoteleiras inquiridas de acordo com a sua estratégia ambiental, sendo esta definida em função do nível de implementação de um conjunto de iniciativas, organizacionais e operacionais/técnicas de gestão ambiental. Em seguida, e uma vez que, de acordo com Carmona et al. (2004:108), “a estratégia ambiental é afetada por certos fatores contextuais e, por sua vez, afeta o desempenho ambiental”, o trabalho será orientado para o ensaio de um conjunto de hipóteses relativas às diferenças existentes entre os grupos com diferentes estratégias, diferenças essas relativas a distintos fatores do seu contexto organizativo e do seu desempenho (*performance*) ambiental. No primeiro caso são utilizadas variáveis que dizem respeito quer a aspetos exteriormente observáveis, designados como fatores explícitos, quer a aspetos que se prendem com a dinâmica interna da empresa, fatores implícitos. O desempenho ambiental é aferido através do nível de implementação das áreas de ação ambiental adaptadas da Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo, conforme referido no capítulo anterior (quadro 7.2).

A segunda etapa tem como principal objetivo veicular a teoria dos *stakeholders* à atuação ambiental das unidades hoteleiras, pelo que se centrará nesta relação. Esta teoria tem sido utilizada para descrever, entre outros aspetos, a responsabilidade social da empresa, o que reflete a sua aplicabilidade sobre as questões ambientais pois, de acordo com Stanwick e Stanwick (1998, apud Alvarez et al. 2001a:164), a doutrina está de acordo em reconhecer que a gestão ambiental constitui um aspeto da responsabilidade social da empresa, pelo que a teoria dos *stakeholders* pode particularizar-se para explicar o comportamento empresarial face às questões ambientais. Assim, será estabelecido um modelo de equações estruturais em que se analisa a influência da pressão dos agentes sociais na implementação das ações de gestão ambiental (e na estratégia ambiental) e o impacto destas no desempenho ambiental dos hotéis.

O processo de análise descrito encontra-se esquematizado na figura 8.2:

Figura 8.2:
Esquematização da análise empírica



8.4. CONCEITOS, VARIÁVEIS E HIPÓTESES

Os conceitos são os pilares básicos da investigação científica. Podem ser definidos como ideias abstratas construídas com base nos factos. No entanto, nem sempre o mesmo conceito é usado com o mesmo sentido, gerando-se alguma confusão terminológica. Para obviar este aspeto é importante que num projeto de investigação sejam claramente definidos os conceitos em estudo.

De acordo com Davis e Cosenza (1994), os conceitos podem ser definidos de forma constitutiva – usando outros conceitos – e /ou de forma operacional – especificando os procedimentos através dos quais os conceitos podem ser quantificados. As definições operacionais permitem ao investigador identificar a presença, ou não, de determinado conceito numa pessoa, grupo ou acontecimento. Os conceitos definidos



operacionalmente tornam-se variáveis, podendo estas ser definidas como unidades de análise que podem assumir qualquer valor, de entre um determinado conjunto de valores. A descrição concreta da expectativa do investigador acerca das relações existentes entre as variáveis, designa-se por hipótese. As hipóteses permitem assim estruturar o problema em estudo, em termos de relações entre as variáveis e irão orientar o processo de análise de dados.

► Estratégia Ambiental

Hoffman (2000, apud Carmona, 2004:102) define estratégia ambiental como “instrumento de gestão que permite às organizações planear e implementar uma resposta consistente ao desafio ambiental e assim contribuir para fortalecer as suas estratégias de negócio”. De acordo com Henriques e Sadorsky (1999), este conceito pode ser definido operacionalmente através do grau de proatividade alcançado nas ações de gestão ambiental implementadas pela organização. Assim, conforme efetuado por Álvarez et al. (2001b), a delimitação das estratégias ambientais será elaborada com base nas respostas dos hotéis relativamente a distintos aspetos da sua gestão ambiental.

A maioria das tipologias/taxonomias de estratégia ambiental propostas na literatura consultada baseia-se, direta ou indiretamente, num *mix* de medidas organizacionais e operacionais/técnicas de gestão ambiental. Apesar das diferentes iniciativas consideradas por diversos autores e das diferentes tipologias por eles desenvolvidas, todas elas se fundamentam na evolução sobre um *continuum* que vai de estratégias mais reativas até às aquelas mais proativas, passando por diversas estratégias intermédias. A evolução neste *continuum* decorre da crescente importância atribuída às medidas de gestão ambiental.

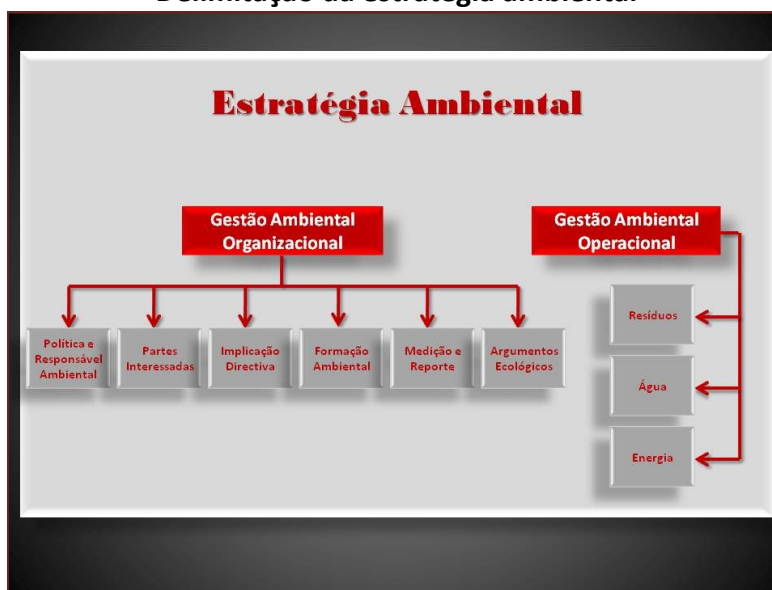
Para o presente trabalho selecionaram-se dezanove destas medidas de modo a contemplar os aspetos mais importantes da gestão ambiental, conforme as



classificações analisadas na literatura (Álvarez et al., 2001b; Aragón, 1998; Céspedes e de Burgos, 2004; Henriques e Sadorsky, 1999), sendo solicitado aos responsáveis ambientais/diretores dos hotéis a avaliação do seu nível de implementação através de uma escala tipo-Lickert de 5 pontos, correspondendo o 1 à implementação nula da medida em causa e 5 à sua total implementação.

De acordo com os critérios de excelência ambiental referidos por Elkington e Burke (1987, apud Viegas, 2006:38), nas medidas organizacionais incluíram-se fatores como a existência duma política ambiental expressa e de um departamento/responsável ambiental, bem como o envolvimento de todos os *stakeholders*. Considerou-se ainda, no âmbito destas medidas, a utilização de argumentos ecológicos nas campanhas de marketing pois, de acordo com Coddington (1993), este aspeto reflete a existência duma planificação das questões ambientais. Relativamente às medidas ambientais de natureza técnica, e de acordo com o sugerido por Alvarez et al. (2001b), incluíram-se algumas questões específicas para as medidas relacionadas com a gestão de água, energia e resíduos, por constituírem as áreas de maior impacto dos hotéis sobre o meio ambiente (fig. 8.3).

Figura 8.3:
Delimitação da estratégia ambiental



Elaboração própria



► Fatores contextuais

São constituídos por variáveis que a literatura refere como potencialmente relacionadas com as estratégias ambientais e dizem respeito a aspetos exteriormente observáveis, designados como fatores explícitos (dimensão e categoria da unidade e pertença ou não a uma cadeia hoteleira) e a aspetos que se prendem com a dinâmica interna da empresa (fatores implícitos): motivações e condicionantes à adoção de ações ambientais e perceção da pressão ambiental exercida pelos grupos de interesse.

» Dimensão

Os argumentos teóricos utilizados para justificar a existência duma relação positiva entre a dimensão da empresa e a utilização de estratégias ambientais mais desenvolvidas, podem sintetizar-se da seguinte forma:

- i) As empresas de maior dimensão têm um maior impacto ambiental, em termos absolutos e estão, portanto, sujeitas a uma maior pressão (Henriques e Sadorsky, 1996);
- ii) As empresas de maior dimensão têm maior disponibilidade de recursos para investir em proteção ambiental (Aragón, 1998a);
- iii) As empresas de maior dimensão adotam um modelo de gestão mais formal, o que se aplica à gestão ambiental (Merritt, 1998 apud Alvarez et al., 2001a:171).

Estes argumentos levam-nos a colocar como hipótese:

H1: A proatividade ambiental é superior nos hotéis de maior dimensão.

» Categoria

As razões para a inclusão desta variável prendem-se com aquelas apontadas na variável anterior uma vez que, de acordo com Viegas (2008), os hotéis do Algarve de maior dimensão são de categoria superior (4 e 5 estrelas). Assim considerou-se que os



argumentos teóricos anteriormente expressos poderiam ser extensíveis à variável categoria da unidade hoteleira. Considerando ainda que, conforme Enz e Siguaw (1999, apud Sousa e Eusébio, 2013:62), “os hotéis de categoria superior dispõem de mais recursos materiais e humanos o que, entre outros aspetos, se traduz em colaboradores com maior nível de formação e sensibilização face às questões ambientais”, coloca-se a hipótese:

H2: Os hotéis de categoria superior adotam estratégias ambientais mais proativas.

» Cadeia

Para além dos aspetos relacionados com a dimensão, e de acordo com Darr et al. (1995, apud Carmona et al., 2004:111), o facto do hotel estar incluído numa cadeia hoteleira permite-lhe tirar partido do conhecimento e experiência acumulados pelos outros membros pelo que será de esperar, nesta situação, a implementação de estratégias ambientais mais proativas.

H3: A proatividade ambiental é superior nos hotéis inseridos numa cadeia hoteleira.

» Motivações

À semelhança dos trabalhos de autores como Bansal e Roth (2000) e González e González (2005b), que analisam as vantagens competitivas como motivações para a implementação de estratégias ambientais proativas, as motivações são aqui entendidas como as expetativas da organização em relação aos potenciais resultados da proatividade ambiental ou seja, como as suas expetativas relativamente às vantagens competitivas que daí podem advir.

Com o objetivo de identificar as motivações mais valorizadas pelas unidades hoteleiras algarvias, utilizaram-se 11 variáveis medidas numa escala tipo-Lickert de 5 pontos, de acordo com a qual os responsáveis ambientais dos hotéis deveriam indicar a importância de cada motivação para a implementação de ações de gestão ambiental.



As variáveis foram selecionadas de acordo com a literatura sobre a temática e de forma a contemplar as categorias indicadas por Bansal e Roth (2000) e por González e González (2005b), que sugerem a existência de três tipos de motivações para um posicionamento estratégico mais proativo: de competitividade produtivas, de competitividade comerciais, de legitimidade (ou relacionais) e de responsabilidade ambiental (ou éticas). Assim coloca-se a hipótese de que quanto mais valorizadas estas motivações, ou expectativas de vantagens competitivas, maior o nível de proatividade ambiental, ou seja:

H4: Nos hotéis com estratégias mais proativas são mais valorizadas as motivações:

H4a: de competitividade;

H4b: de legitimidade;

H4c: de responsabilidade ambiental.

» Condicionantes/Barreiras

De acordo com Vicente et al. (2008), o comportamento estratégico ambiental das empresas é determinado pela importância relativa dos fatores que o motivam e dos fatores que impedem ou dificultam a sua adoção. Estes últimos, conforme referido no capítulo 4, podem classificar-se em barreiras externas (ou da indústria) e barreiras internas (ou organizacionais). De acordo com esta classificação foram utilizadas 20 variáveis (10 externas e 10 internas), avaliadas numa escala tipo-Lickert com 5 níveis de importância, pretendendo-se com elas identificar quais os principais obstáculos percebidos pelos hotéis algarvios ao seu esforço ambiental.

As barreiras internas são referidas por diversos autores (Post e Altman, 1994; Hillary, 2003), como principal obstáculo à adoção de medidas avançadas de gestão ambiental, considerando que só depois destas superadas é que as empresas ficam livres para dedicar tempo e recursos às condicionantes externas. O exposto leva-nos a colocar a hipótese, H5, de que nos hotéis ambientalmente mais proativos haverá uma menor valorização das barreiras internas e uma maior valorização das externas, ou seja:



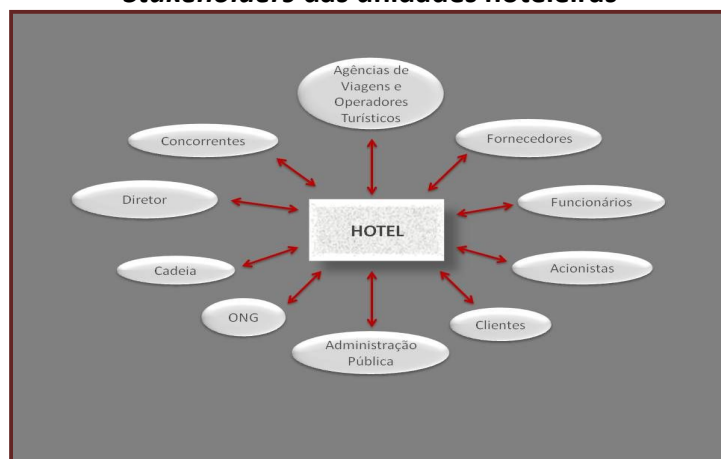
H5a: Nos hotéis com estratégias mais proativas são menos valorizadas as barreiras internas;

H5b: Nos hotéis com estratégias mais proativas são mais valorizadas as barreiras externas.

» Stakeholders

Segundo Sharma e Starik (2004), os grupos de interesse são uma das principais forças impulsionadoras da gestão ambiental responsável, sendo a identificação da sua importância relativa um aspeto crítico na análise do grau de proatividade da estratégia ambiental das organizações. Assim pretende-se, num primeiro momento, identificar os principais grupos de interesse das unidades hoteleiras algarvias sendo, de acordo com Alvarez et al. (2001a), os *stakeholders* a considerar para estas organizações os seguintes: acionistas, administração pública, agências de viagens e operadores turísticos, associação ou cadeia a que pertencem, clientes, concorrentes, diretor de hotel, funcionários, fornecedores e ONG.

Figura 8.4:
Stakeholders das unidades hoteleiras



Fonte: Ayuso (2007)

Com o objetivo de classificar por importância os *stakeholders* duma organização, diversas propostas surgiram na literatura, sendo a mais utilizada o modelo da saliência de Mitchell et al. (1997). Segundo estes autores, para determinar a



saliência/relevância que têm para a empresa cada um dos grupos de interesse, devem considerar-se três atributos básicos relativamente a cada um deles: o seu poder (ou capacidade de influenciar a empresa), a sua urgência (ou interesse na resposta da empresa) e a sua legitimidade. Sendo o meio ambiente um bem comum, e de acordo com o sugerido por Alvarez et al. (2001b), assume-se neste estudo que existe um interesse legítimo de todos os *stakeholders* em reivindicar a adoção de medidas de proteção ambiental, restando portanto aferir da sua capacidade de influência sobre o hotel (poder) e da importância atribuída à resposta ambiental dada por este (urgência). Assim, no questionário enviado aos hotéis solicitava-se, por um lado, a valorização de cada um dos grupos de interesse em função da sua capacidade para influenciar o comportamento do hotel e, por outro lado, a valorização da importância que cada um desses grupos atribuiria às ações ambientais desenvolvidas pelo hotel. Ainda segundo o mesmo autor, a ponderação - através da média geométrica - dos dois atributos anteriores, deverá ser o indicador a utilizar para identificar a pressão ambiental exercida pelos grupos de interesse sobre os hotéis, o qual nos permitirá averiguar se a pressão ambiental exercida pelos *stakeholders* é, conforme Sharma e Starik (2004), uma força impulsionadora da proatividade ambiental:

H6: Os hotéis com estratégias mais proativas percecionam maior pressão ambiental por parte dos vários grupos de interesse.

► Desempenho Ambiental

Desempenho ambiental pode ser definido como “a minimização dos impactos ambientais negativos decorrentes da atividade da empresa” (Burgos et al., 2001:1561). Esta definição é de difícil operacionalização no contexto dos hotéis pois, como é referido por Viegas (2006), existe uma grande dificuldade por parte dos responsáveis hoteleiros em fornecer informação quantitativa sobre os impactos ambientais, normalmente por não disporem desse tipo de dados (por exemplo, a maioria dos hotéis não contabiliza a quantidade de resíduos sólidos gerada). Assim, e de acordo



com a classificação utilizada pela *Global Environmental Management Initiative* (GEMI), que distingue os indicadores de desempenho ambiental em *lagging indicators* (medem o resultado final das operações ambientais) e *leading indicators* (medem a implementação das práticas ambientais em curso), optou-se pela utilização deste segundo tipo de indicadores. Por uma questão de exequibilidade do questionário não se solicitava, no entanto, aos inquiridos a avaliação individualizada das inúmeras práticas ambientais indicadas nos códigos de referência para o setor, mas sim a avaliação global do nível de implementação alcançado em cada uma das áreas de ação ambiental consideradas³⁶.

Uma vez que, como é referido por Carmona et al. (2004:104), “a adequada implementação das diferentes iniciativas ambientais deverá resultar numa melhor *performance* ambiental da organização”, considera-se que a um melhor nível de implementação corresponderá uma maior minimização do impacto ambiental e, portanto, um melhor desempenho na respetiva área ambiental, o que nos leva a colocar a hipótese de que quanto maior o nível de proatividade ambiental, maior o nível de implementação alcançado nas várias áreas de ação e, portanto, melhor o desempenho ambiental, ou seja:

H7: Os hotéis com estratégias mais proativas apresentam níveis superiores de implementação em todas as áreas de ação ambiental.

Com base nos resultados encontrados no estudo de Viegas (2006), acima referido, em que os mais baixos níveis de implementação se verificaram nas áreas ambientais sem enquadramento legal específico e em que as reduções de custos são menos visíveis (organização e recursos humanos, informação e sensibilização aos clientes e envolvimento com a comunidade local), colocar-se-á ainda a hipótese (**H8**) de que os

³⁶ As áreas de ação ambiental consideradas resultam da adaptação das áreas prioritárias de ação consideradas na Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo, conforme descrito no capítulo anterior.



hotéis com uma estratégia mais proativa se distinguirão por um melhor desempenho nestas áreas ambientais.

8.5. DESENHO DO QUESTIONÁRIO E RECOLHA DE DADOS

A construção de um questionário é uma etapa essencial em qualquer estudo empírico, pois um desenho inadequado pode pôr em causa a validade de toda a investigação. Apesar de não existirem princípios universais para a sua elaboração, existem orientações gerais que objetivam a maximização da taxa de resposta e que foram seguidas na construção do presente questionário, incorporando-se as principais diretrizes relativas à ordem, clareza, inteligibilidade e não ambiguidade das questões formuladas.

De uma forma geral, as perguntas colocadas no questionário foram previamente validadas em estudos de natureza similar havendo, no entanto, a necessidade de adaptá-las às condições particulares da presente investigação, tanto no que respeita à sua apresentação como à sua adequada tradução para português.

Dadas as características do tema em estudo, a maior parte das questões são de natureza qualitativa induzindo, portanto, respostas de níveis de medida em escala nominal e em escala ordinal. Quanto à forma, a quase totalidade das questões são fechadas e seguem uma escala de classificação com cinco categorias, conhecida por escala tipo Likert, na qual os inquiridos expressam a sua opinião relativamente a um conjunto de afirmações, possibilitando respostas de natureza quantitativa de nível de medida em escala de intervalo.

O questionário inicial foi submetido a um pré-teste junto a potenciais respondentes, especialistas na conceção de questionários e profissionais na área da gestão hoteleira.



Como resultado, modificou-se a redação e a sequência de algumas das questões, estruturando-se o questionário final conforme Anexo III.

O questionário foi elaborado na plataforma *Surveygizmo* (<http://www.surveygizmo.com/s3/1138939/Gest-o-Ambiental-no-Setor-Hoteleiro-do-Algarve-copy-January-21-2013>) e remetido por correio eletrónico aos responsáveis ambientais/diretores gerais dos 136 hotéis constantes da base de amostragem, acompanhado por um pedido de colaboração em que se explicava a finalidade da investigação, se garantia o anonimato e confidencialidade das respostas, bem como o tratamento global dos dados e se oferecia a possibilidade de responder ao questionário eletronicamente, através de entrevista postal ou pessoal.

Uma vez elaborado o questionário definitivo iniciou-se, em março de 2013, a etapa de recolha de dados, que se pretendia terminada no final de junho. Durante este período, e apesar de diversos *follow-up*, apenas se rececionaram 43 questionários, pelo que este foi prolongado até finais de setembro, obtendo-se 28 respostas adicionais e um total de 71 questionários respondidos. Destes foram descartados 5, a que faltava informação relevante, obtendo-se assim uma amostra final de 66, a que corresponde uma taxa de resposta de 48,5%. Os dados recolhidos foram verificados individualmente e analisados através do programa SPSS vs 21.0. No quadro 8.2 resumem-se as especificações técnicas da presente investigação:

Quadro 8.2:
Ficha técnica

Ficha técnica do estudo	
População	Hotéis de 2 a 5 estrelas
Base amostragem	Registo Nacional de Estabelecimentos Hoteleiros (RNET)
Âmbito geográfico	Algarve
Método de recolha de informação	Questionário estruturado dirigido aos responsáveis ambientais dos hotéis
Procedimento	Questionário enviado a todos os elementos da população
Forma de contacto	e-mail; internet
Dimensão da população	136
Questionários recebidos	71
Amostra final (respostas válidas)	66
Taxa de resposta final	48,5%



Ficha técnica do estudo	
Período de recolha de dados	março – setembro 2013
Tratamento da informação	SPSS(21), SmartPLS (2), SmartPLS(3), Excel, G*Power (3)

Elaboração própria

8.6. UNIVERSO ALVO E POPULAÇÃO INQUIRIDA

Para o presente trabalho empírico foi escolhida uma única atividade económica, de acordo com a recomendação de Klassen e Whybark (1999b). Estes autores sugerem que as investigações sobre o comportamento ambiental das empresas incidam sobre um único setor económico, de forma a eliminar as possíveis distorções introduzidas por distintas características de diferentes setores (principais grupos de interesse, legislação, tecnologia, etc.). Uma vez que a problemática ambiental tem sido fundamentalmente abordada relativamente a empresas industriais, tradicionalmente associadas a maiores impactos ambientais, optou-se por centrar este estudo no setor de serviços, selecionando-se como objeto de análise a oferta de alojamento turístico nos hotéis do Algarve, pelas seguintes razões:

- i) Importância económica do setor turístico na economia nacional³⁷ e do Algarve, principal região turística de Portugal;
- ii) Importância do setor hoteleiro dentro da oferta turística (oferta básica);
- iii) Importância do meio-ambiente para a empresa turística e, especificamente, para a empresa hoteleira, uma vez que este é parte intrínseca do produto turístico que oferece;
- iv) Dinamismo do setor hoteleiro na implementação de diversas iniciativas e programas ambientais, o que demonstra a sua preocupação em adaptar-se às novas exigências ambientais manifestadas pela sociedade.

³⁷ Estudo do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, que analisa o impacto económico do setor em 184 países com base em dados de 2013, mostra que em Portugal o contributo do setor para o PIB é de 5,8% e de 7,2% para o emprego direto, enquanto a nível mundial, a média é de 2,9% e de 3,4%.



O universo ou população alvo de estudo define-se como os hotéis de duas, três, quatro e cinco estrelas do Algarve. De acordo com o Decreto-Lei nº. 39/2008, de 7 de março, os hotéis inserem-se na categoria de estabelecimentos hoteleiros, na qual também se incluem os hotéis-apartamento e as pousadas. Estas últimas categorias, bem como os hotéis de uma estrela, não se incluem no entanto na população alvo, por se considerar que possuem particularidades (dimensão, dinamismo ambiental), que os diferenciam dos restantes estabelecimentos hoteleiros.

A base de sondagem utilizada foi o Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET)³⁸, disponível no portal do Turismo de Portugal³⁹, pelo que a população inquirida pode ser definida como os hotéis de 2 a 5 estrelas, situados no Algarve e registados no RNET. Dada a sua relativamente pequena dimensão (136 hotéis), não se procedeu à realização de amostragem, remetendo-se o questionário a todos os integrantes da população. Como já previamente referido, apesar da duração do processo de recolha de dados e dos diversos contactos realizados depois do envio inicial do questionário, apenas foi possível validar 66 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta de 48.5%.

De acordo com Siegel e Castellan (1998), taxas de não resposta superiores a 20% podem provocar um enviesamento involuntário nos resultados. Young et al. (2005, apud Nunes e Machado 2014:25), recomendam a “análise dos enviesamentos provocados pela cobertura geográfica, diferenças nas indústrias e nas dimensões das organizações em estudo”. As duas primeiras situações não se colocam no caso do presente trabalho pois os hotéis pertencem à mesma indústria e situam-se na mesma região. A distorção provocada pelas diferentes dimensões das unidades em análise foi analisada através de um teste t de Student para amostras independentes, com o

³⁸ O RNET é regulamentado pela [Portaria n.º 1087/2010, de 22 de outubro](#) e centraliza toda a informação relativa a empreendimentos e atividades turísticas com título válido para abertura ao público ou para exercício da respetiva atividade em Portugal.

³⁹ <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>
Acedido em 31 agosto 2013.

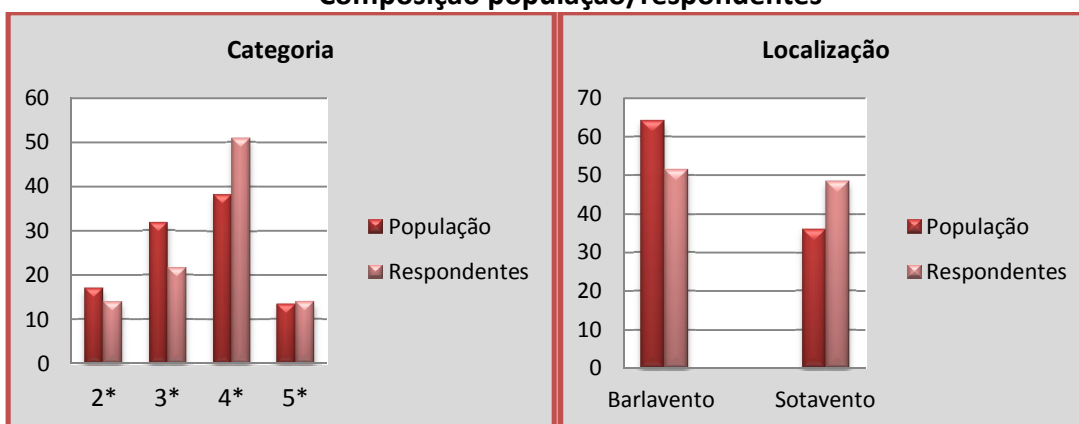


objetivo de analisar a existência de diferenças significativas na dimensão (número de quartos) dos hotéis que não responderam e aqueles que cooperaram no inquérito. O teste t aplicado assume a igualdade das variâncias (teste de Levene com significância = 0.384) e permite-nos concluir pela não existência de diferenças significativas na dimensão média destes dois grupos de hotéis (teste t com significância = 0.073).

Apesar do estudo consistir num recenseamento, e portanto não serem utilizadas técnicas de amostragem probabilística, na opinião de Aragón et al. (2005) e Mandujano (1998, apud Armas, 2006:244), é possível assumir que as respostas obtidas representam uma amostra aleatória simples por duas razões fundamentais:

- i) Não existe nenhum tipo de intervenção intencional na seleção dos estabelecimentos que colaboram no estudo pelo que, da perspetiva do investigador, é o acaso que determina as unidades respondentes, contando todas elas com igual probabilidade de seleção;
- ii) Não se encontrando enviesamentos significativos entre os estabelecimentos incluídos no estudo e a população original, pode assumir-se que a não resposta deriva do acaso.

Gráfico 8.1:
Composição população/respondentes



Elaboração própria



Fazendo a comparação possível entre as variáveis utilizadas no estudo e as disponíveis na base de sondagem verificamos, no que diz respeito à categoria e à localização, que a composição das unidades respondentes é semelhante à da população inquirida.

Quanto à dimensão (nº de quartos), efetuou-se um teste t para comparar a dimensão média dos hotéis constantes da base de sondagem (123,36) e a dos respondentes (140,86). O valor da significância observada indica a não rejeição da hipótese nula, ou seja, a não existência de diferença significativa entre a dimensão média de ambos.

Quadro 8.3:
Dimensão média população/respondentes

Teste de uma amostra						
Valor de Teste = 123.36						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
Quartos	1,767	65	,082	17,504	-2,28	37,29

Elaboração própria

Não se detetando enviesamentos significativos entre os estabelecimentos incluídos no estudo e a população inquirida, é assim possível assumir que a não resposta deriva do acaso e que as respostas obtidas, de acordo com os autores acima referidos, podem ser perspectivadas como constituindo uma amostra aleatória simples.

8.6.1. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO ALVO

Com o objetivo de caracterizar o universo alvo deste estudo empírico apresenta-se, primeiramente, alguma informação de natureza geográfica e sócio-económica sobre a região do Algarve e, num segundo ponto, informação trabalhada de forma estatística sobre o setor hoteleiro desta região.



8.6.1.1. Breve Caracterização da Região⁴⁰



A província do Algarve, com uma área total de 4.996,8 quilómetros quadrados, e uma população aproximada de 450.484 habitantes, é a região mais ao Sul de Portugal Continental.

O Algarve confina a norte com a região do Alentejo (sub-regiões do Alentejo Litoral e Baixo Alentejo), a sul e oeste com o Oceano Atlântico e a leste o Rio Guadiana marca a fronteira com Espanha. O ponto mais alto situa-se na Serra de Monchique, com uma altitude máxima de 906m (Pico da Fóia). A zona ocidental do Algarve é designada por Barlavento e a oriental por Sotavento. A designação deve-se provavelmente ao vento predominante na costa sul do Algarve, sendo a origem histórica desta divisão incerta e bastante remota.



A capital administrativa da província do Algarve é Faro e o maior concelho em termos de área geográfica é o de Loulé, com cerca de 765 Km². Ao todo, são 16 os municípios desta província: Albufeira, Alcoutim,

Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo e Vila Real de Santo António.

⁴⁰ A caracterização geográfica feita neste ponto resulta da compilação de informação disponível em vários sites, nomeadamente: <http://www.visitalgarve.pt/visit Algarve/vPT/DescubraARegiao/99/Demografia+e+Geografia/>; <http://www.regiao-sul.pt/algarve/#recursos>; <http://www.qca.pt/pos/proalgarve.asp> Acedido em 22 novembro 13.



Ao longo de 220 kms de faixa costeira do Algarve existem dois tipos principais de caracterização do litoral algarvio: o litoral de erosão, que vai de Odeceixe a Sagres, na costa ocidental e de Sagres a Albufeira, na costa sul. É de constituição essencialmente rochosa formando extensas falésias que recortam numerosas praias, diversificadas no tamanho e na forma, de que são exemplos as praias da Arrifana, Martinhal, Meia Praia, Prainha, S. Rafael, Oura e Olhos d' Água.

O litoral de acumulação, situado na parte sul-oriental do Algarve entre Albufeira e Vila Real de Santo António, apresenta formações arenosas e sedimentares, sendo as praias desta zona constituídas por extensos areais. O clima, em toda a região algarvia, é mediterrânico com uma temperatura média entre os 12°C (Janeiro) e os 30°C (Agosto). De acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global, 2014), o tecido económico algarvio está assente em três setores-chave, quer pelo pessoal que empregam, quer pela riqueza que geram: o turismo (alojamento e restauração), a construção civil e o comércio por grosso e a retalho. O setor agroalimentar e aquicultura, com a ligação deste último à biotecnologia, desempenham um papel importante na economia da região com uma vertente marcadamente exportadora e as indústrias transformadoras dominantes são a metalúrgica, alimentar, madeira e cortiça. No quadro 8.4 caracteriza-se sumariamente a região através de alguns indicadores territoriais, sociais e económicos:

Quadro 8.4:
Caracterização da Região do Algarve

Área Total	4.996,8 km ²
População Residente	450.484 hab
Densidade populacional	90,3 hab/km ²
Taxa de Natalidade	8,4‰
Índice de Envelhecimento	131.0%
Produto Interno Bruto	7.152 milhões €
Taxa de Desemprego	15,7%
Taxa de Analfabetismo	10,4%

Fonte: Pordata (2014)



8.6.1.2. Breve Caracterização do Setor Hoteleiro algarvio

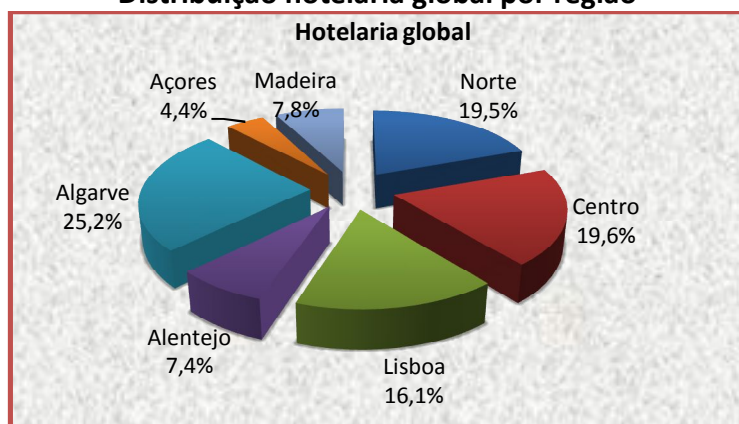
Reconhecido internacionalmente como destino de férias, o Algarve é a principal região turística do país, contribuindo de forma decisiva para a internacionalização da economia portuguesa. De acordo com a Região de Turismo do Algarve (RTA, 2014), a região registou, em 2013, cerca de 3 milhões de hóspedes, 107 5462 camas turísticas (cerca de 38% da oferta nacional), 14,8 milhões de dormidas e foi igualmente a região que registou maior valor dos proveitos globais nos estabelecimentos hoteleiros (apostos, restauração e outros como aluguer salas de reuniões, tabacaria...), faturando 609 milhões de euros e representando 31,1% dos proveitos totais da hotelaria nacional.

Com base nos dados disponibilizados pelo Turismo de Portugal, IP (2013), apresenta-se seguidamente uma breve caracterização da oferta hoteleira da região.

► Oferta hotelaria global

Em 2013 o Algarve foi a região com a maior oferta hoteleira global (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos), secundada pelas regiões Norte e Centro:

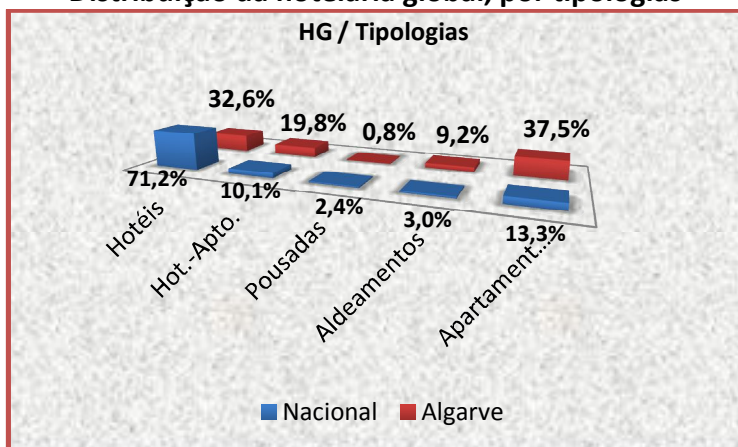
Gráfico 8.2:
Distribuição hotelaria global por região



Elaboração própria: dados Turismo de Portugal (2013)

Analisando a distribuição da oferta hoteleira global pelas diversas tipologias verifica-se que, a nível nacional, são os hotéis a ocupar a fatia maioritária, enquanto que no Algarve são os apartamentos a ocupar a primeira posição, subindo de uma expressividade de 13,3%, a nível nacional, para um peso relativo de 37,5% a nível regional. Sendo idêntica a ordenação das restantes tipologias, verifica-se que a expressividade dos hotéis-apartamento e dos aldeamentos é bastante superior na estrutura algarvia.

Gráfico 8.3:
Distribuição da hotelaria global, por tipologias

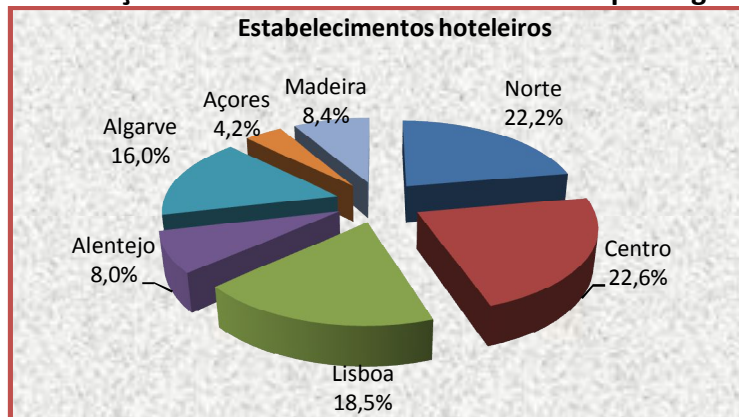


Elaboração própria: dados Turismo de Portugal (2013)

► Oferta estabelecimentos hoteleiros

Em termos de estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamento e pousadas), o Algarve ocupa a quarta posição, representando cerca de 16% da oferta nacional (gráfico 8.4).

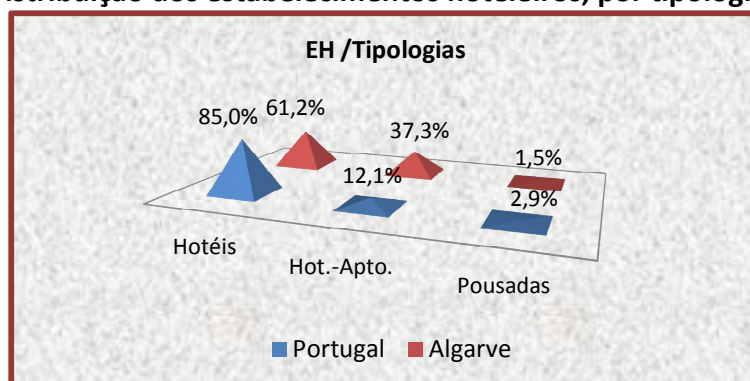
Gráfico 8.4:
Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por região



Elaboração própria: dados Turismo de Portugal (2013)

Considerando os três tipos de estabelecimentos hoteleiros, verifica-se uma aproximação entre a estrutura nacional e a algarvia, apesar de nesta os hotéis-apartamento apresentarem um peso bastante mais significativo (gráfico 8.5).

Gráfico 8.5:
Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros, por tipologias

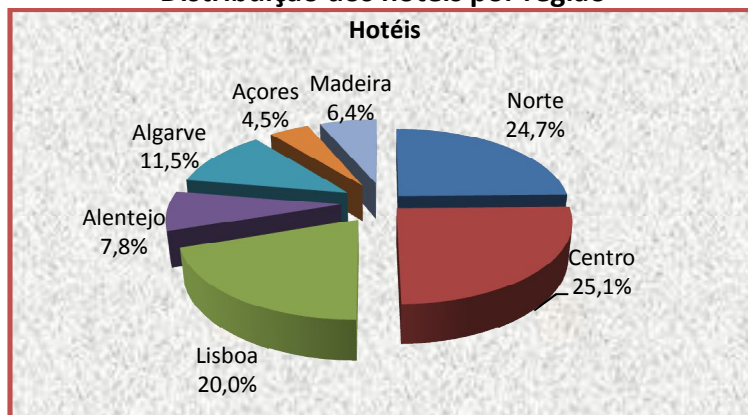


Elaboração própria: dados Turismo de Portugal (2013)

► Oferta hotéis

Restringindo a análise apenas aos hotéis (gráfico 8.6), verifica-se que o Algarve mantém a quarta posição, apesar do seu peso baixar quase cinco pontos percentuais (de 16% para 11,5%).

Gráfico 8.6:
Distribuição dos hotéis por região



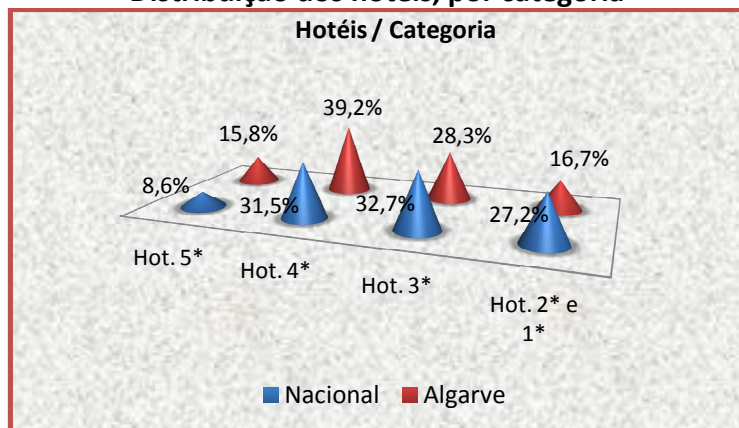
Elaboração própria: dados Turismo de Portugal (2013)

Considerando a capacidade de alojamento, e não o número de unidades, a posição relativa da região algarvia altera-se drasticamente, passando da quarta para a primeira posição com “38,4% da oferta de camas, seguido por Lisboa com apenas 19,2%” (INE, 2014:47).

Para finalizar esta breve caracterização estatística, e tendo em vista que o estudo empírico, apresentado no capítulo seguinte, tem como universo de análise apenas os hotéis da região, apresenta-se ainda a distribuição desta tipologia por categorias (gráfico 8.7).

Constata-se que a categoria mais representativa no Algarve é a de 4* e a segunda a de 3* seguindo-se, com apenas um ponto percentual de diferença entre si, os hotéis de categoria inferior (1* e 2*) e os hotéis de 5*. Na distribuição registada em Portugal verifica-se uma inversão nas duas primeiras posições, bem como uma menor expressividade dos hotéis de categoria superior (4* e 5*), que apresentam um peso de 40,1% na estrutura nacional e de 55% na região algarvia.

Gráfico 8.7:
Distribuição dos hotéis, por categoria

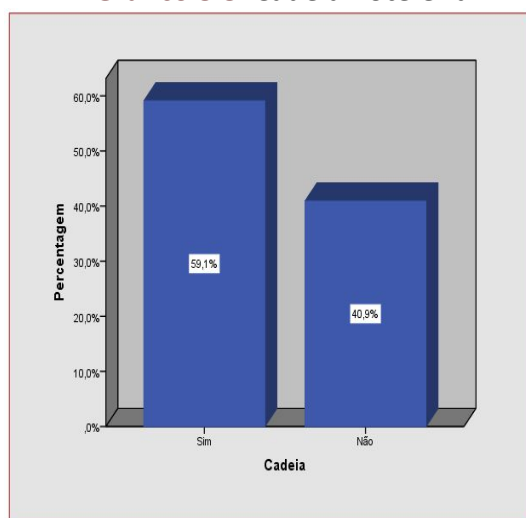


Elaboração própria: dados Turismo de Portugal (2013)

8.6.2. CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES INQUIRIDAS

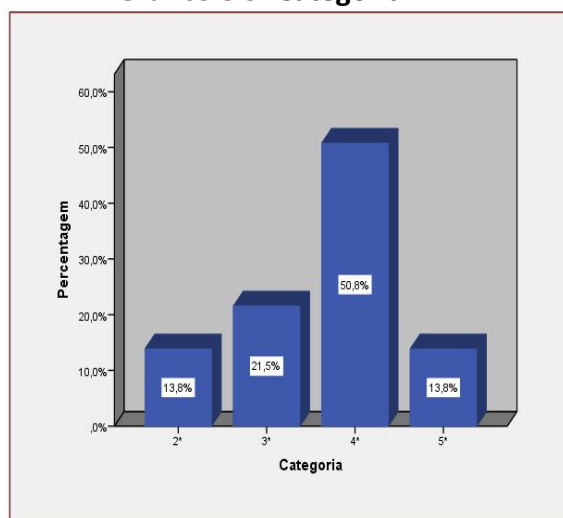
Os hotéis estudados são maioritariamente de 4 estrelas (50,77%) e pertencentes a uma cadeia hoteleira (59,09%). Têm uma idade média de 20 anos, sendo as unidades de 3 estrelas as mais antigas (25 anos) e as de 2 estrelas as mais recentes (17 anos). As unidades de 4 e 5 estrelas registam idades médias próximas, 18 e 19 anos, respetivamente.

Gráfico 8.8: Cadeia hoteleira



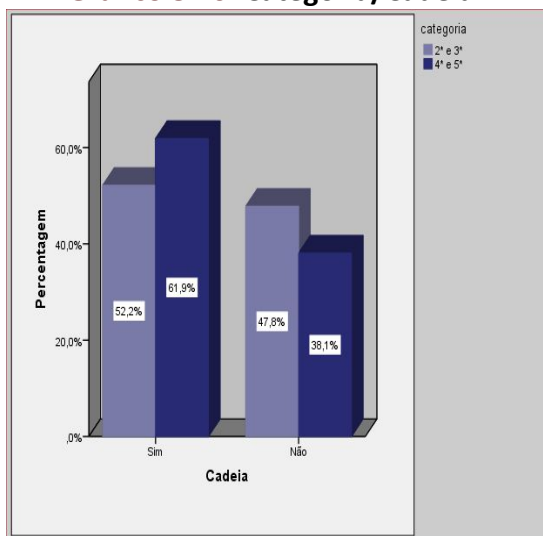
Elaboração própria

Gráfico 8.9: Categoria



Elaboração própria

Gráfico 8.10: Categoria/Cadeia

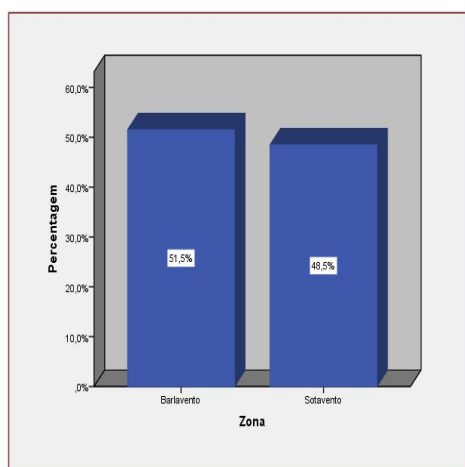


Elaboração própria

Agrupando as quatro categorias em apenas duas, inferior (2* e 3*) e superior (4* e 5*), verifica-se em ambas uma predominância de unidades inseridas em cadeia hoteleira, apesar de mais acentuada nos hotéis de categoria superior.

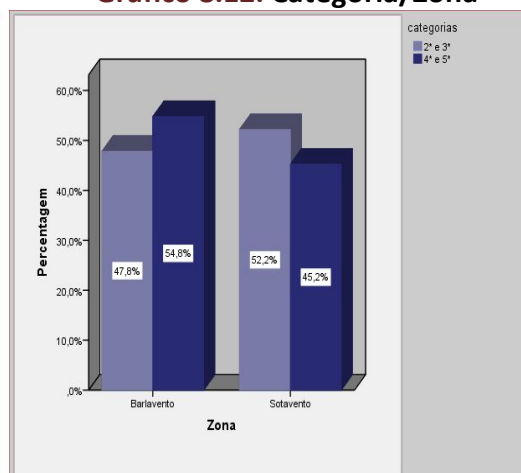
As unidades hoteleiras distribuem-se quase igualmente entre as duas regiões algarvias, sotavento (Castro Marim, Faro, Loulé, Tavira e VRSA) e barlavento (Albufeira, Lagoa, Lagos, Portimão e Silves). A maioria dos hotéis de categoria inferior localiza-se no sotavento, ao passo que os de categoria superior se situam predominantemente na região do barlavento.

Gráfico 8.11: Zona



Elaboração própria

Gráfico 8.12: Categoria/Zona



Elaboração própria

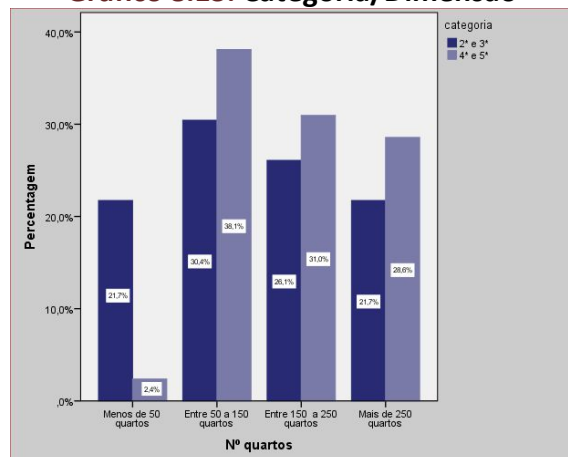
A dimensão (nº de quartos) média é de 141 quartos e varia de acordo com a categoria das unidades: os hotéis de categoria mais elevada (4* e 5*), são de maior dimensão,



Capítulo 8: Procedimentos Metodológicos

com um número médio de quartos superior à média global (162), enquanto as unidades de mais baixa categoria (2* e 3*), registam uma dimensão inferior (110).

Gráfico 8.13: Categoria/Dimensão



Elaboração própria

A maioria (53%) dos questionários foi preenchida por diretores/administradores das unidades hoteleiras sendo que apenas 9% se revelaram preenchidos pela figura do responsável ambiental, e somente nos hotéis de 4 e 5 estrelas.

Das 61 unidades que indicaram a sua posição relativamente à certificação ambiental, 35 (57%), afirmaram não possuir qualquer certificação, embora a maioria destas (54%), manifeste sua intenção de vir a obtê-la no curto prazo. Em fase inicial de certificação encontram-se cerca de 20% e apenas um dos hotéis se declara em fase avançada do processo. Já certificadas encontram-se 20% das unidades.

Quadro 8.5:
Categoria / Certificação

	2*	3*	4*	5*
Não tem certificação nem pretende vir a obtê-la no curto prazo	100,0%	28,6%	25,8%	14,3%
Não tem certificação mas pretende vir a obtê-la no curto prazo	0,0%	71,4%	22,6%	14,3%
Fase inicial de certificação	0,0%	0,0%	25,8%	28,6%
Fase avançada de certificação	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%
Já possui certificação	0,0%	0,0%	25,8%	35,7%

Elaboração própria



Os hotéis de 5 estrelas são os que têm a maior percentagem de unidades certificadas (35.7%), sendo também desta categoria a única unidade que se afirma em fase avançada de certificação. Os hotéis de 4 estrelas apresentam 25,8% de unidades certificadas e também 25,8% em fase inicial de certificação. Os hotéis de 2 e 3 estrelas não iniciaram ainda o processo de certificação, mas ao contrário dos primeiros, que não manifestam qualquer intenção de iniciar no CP, a maioria (71%) dos hotéis de 3 estrelas pretende iniciar o seu processo de certificação ambiental a breve trecho.

Dos 13 hotéis que se declararam certificados, 10 indicaram a ISO 14001 e dois o selo “Chave Verde”⁴¹, não havendo qualquer referência ao EMAS. A restante resposta não se referia a qualquer tipo de certificação mas sim ao sistema VERDORECA⁴².

⁴¹ Selo ecológico internacional de reconhecimento de boas práticas na hotelaria.

⁴² Sistema de recolha seletiva que promove o encaminhamento e a reciclagem de embalagens consumidas nos estabelecimentos de hotelaria, restauração e similares.



CAPÍTULO 9

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS



9.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o trabalho empírico desenvolvido com o objetivo de caracterizar o comportamento ambiental do setor hoteleiro do Algarve. Descrevem-se as técnicas estatísticas utilizadas, os fundamentos da sua aplicação e os resultados obtidos, estruturando-se o capítulo em dois pontos principais: o primeiro referente à identificação e caracterização das estratégias ambientais do setor (9.2.), o segundo dedicado à análise da influência que sobre elas exercem os diversos *stakeholders* (9.3).

9.2. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS

Para a identificação e caracterização do comportamento ambiental das unidades hoteleiras algarvias começou por analisar-se a existência de diferentes padrões nas estratégias ambientais por elas seguidas, sendo estes padrões caracterizados em função dum conjunto de iniciativas de gestão ambiental. Pretende-se assim o desenvolvimento de uma tipologia de grupos de hotéis tal que, em cada grupo, estes sejam homogéneos em relação às ações de gestão ambiental que desenvolvem.

9.2.1. Identificação das estratégias

Para o estudo de diferentes tipologias, a técnica estatística adequada é a análise de clusters⁴³ usando-se, neste caso, como variáveis de segmentação as ações de gestão ambiental levadas a cabo pelos hotéis inquiridos. No entanto, não são utilizadas as variáveis originais mas sim as dimensões resultantes da aplicação duma análise de componentes principais (ACP). Isto porque, apesar das variáveis em causa resultarem

⁴³ Análise de clusters é uma designação genérica para uma variedade de procedimentos que podem ser usados para criar uma classificação. Mais especificamente, consiste num conjunto de procedimentos estatísticos multivariados que, partindo de um grupo de dados contendo informação sobre uma amostra de entidades, reorganiza essas entidades em grupos relativamente homogéneos.



da pesquisa bibliográfica e já terem sido testadas, é possível que existam interdependências entre elas, o que poderia afetar o resultado da análise de clusters. O uso das referidas dimensões remove essas interdependências, representando os dados por um conjunto de fatores independentes.

As 19 variáveis utilizadas para aferir a gestão ambiental dos hotéis são assim reduzidas a duas componentes (quadro 9.1), resultados coincidentes com os obtidos por diversos autores (Alvarez et al., 2001a; Aragón-Correa, 1998a; Carmona et al., 2004).

Quadro 9.1:
Gestão ambiental - ACP

Gestão Ambiental						
Adequabilidade			Extração de fatores	Rotação de fatores	Critérios	
Teste de Bartlett		KMO			nº fatores a reter	
X 2	Sig.				Kaiser	% variância
1203.34	.000	0.899	Ortogonal	Varimax	12.032	46.931
					2.154	74.662
“Gestão Ambiental Organizacional” (α =0.97)				“Gestão Ambiental Operacional” (α =0.89)		
Variáveis			Contribuições	Variáveis		Contribuições
Responsável ambiental			.931	Poupança de energia		.883
Iniciativas ambientais			.876	Poupança de água		.873
Reporte ao exterior			.872	Recolha seletiva		.809
Formação ambiental			.834	Redução produtos tóxicos		.735
Argumentos ecológicos			.832	Colaboração hóspedes		.684
Política ambiental			.810	Produtos ecológicos		.619
Quantificação custos/benefícios			.796			
SGA			.788			
Disposições legais			.777			
Interesses ambientais <i>stakeholders</i>			.758			
Código boas práticas			.756			
Medidas proteção ambiental LP			.751			
Implicação diretiva			.660			

Conforme acima referido, estes fatores foram utilizados como variáveis de segmentação na análise de clusters efetuada através da aplicação do método de Ward (método hierárquico aglomerativo que, devido à minimização de variação interna, tende a resultar em clusters com maior homogeneidade interna e de dimensões semelhantes). Este método conduziu à identificação de 3 segmentos conforme se pode verificar pela análise da matriz de aglomerações e dendograma constantes do Anexo V.



A validação interna desta solução foi efetuada com recurso ao teste de Kruskall-Wallis⁴⁴, uma vez que não se verificam os pressupostos da normalidade e homocedasticidade para aplicação da ANOVA. O quadro 9.2 apresenta o valor médio (centróide) para cada um dos dois fatores e os níveis de significância do teste de Kruskall-Wallis que nos permitem concluir que, em ambos os fatores, existem pelo menos dois clusters com médias diferentes.

Quadro 9.2:
Centróides

Centróides e níveis de significância para a solução de 3 clusters						LSD
Fatores	Clusters			Kruskall-Wallis		
	1 (n=23)	2 (n=21)	3 (n=20)	χ^2	p	
GA Organizacional	-0.39	-0.63	1.35	34.77	0.00	G3≠G1,G2
GA Operacional	-1.13	0.27	0.69	36.11	0.00	G1≠G2≠G3

Com base no quadro anterior podemos verificar que o grupo 1 apresenta um valor estandardizado negativo (abaixo da média 0) em ambos os fatores, significando que este grupo tem um baixo nível de implementação de ambos os tipos de ações ambientais. O mesmo se verifica para as iniciativas de GA organizacional do segundo grupo, que no entanto já apresenta um valor positivo nas ações de cariz operacional, sendo o terceiro segmento o único a apresentar valores positivos em ambos os tipos de iniciativas ambientais. Com o objetivo de analisar entre que grupos se verificam diferenças estatisticamente significativas, foi aplicado o teste LSD de Fisher que nos indicou que, relativamente às iniciativas organizacionais, é o grupo 3 que se distingue, pela positiva, dos restantes e que, nas ações operacionais, todos os grupos apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si. Este teste não permite, no entanto, a interpretação do comportamento das diferentes variáveis em cada um dos grupos, pelo que é necessário complementar esta informação com os valores médios das variáveis em cada um deles.

⁴⁴ ANOVA em ordens de Kruskal-Wallis, vulgo, teste de Kruskal-Wallis: teste não paramétrico para variáveis de, pelo menos, nível ordinal e para 3 ou mais grupos, não sendo necessário cumprir os pressupostos da normalidade e homocedasticidade.



Quadro 9.3:
Gestão ambiental – valores médios

Valores médios das variáveis originais				
Gestão ambiental	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	$\bar{X}$ Glob.
Política ambiental	2.06	2.91	4.75	3.08
Responsável ambiental	2.11	1.70	4.81	2.67
Interesses ambientais <i>stakeholders</i>	2.44	3.35	4.63	3.44
Implicação diretiva	2.56	3.65	4.81	3.65
Formação ambiental	2.22	2.48	4.75	3.05
Iniciativas ambientais	1.72	1.74	4.44	2.51
Quantificação custos/benefícios	1.94	2.48	4.63	2.58
Reporte ao exterior	1.33	1.74	4.56	2.47
Argumentos ecológicos	1.50	2.17	4.13	2.55
Disposições legais	1.44	2.61	4.75	2.90
Compra produtos ecológicos	2.00	3.35	4.13	3.22
Colaboração hóspedes	2.94	4.22	4.81	4.06
Redução produtos tóxicos e perigosos	2.78	4.13	4.56	3.88
Recolha seletiva	3.06	4.65	4.63	4.16
Poupança de água	2.72	4.65	4.63	4.11
Poupança de energia	2.89	4.61	4.69	4.16
SGA	1.28	2.04	4.44	2.50
Código boas práticas	1.83	2.87	4.75	3.11
Medidas proteção ambiental LP	2.17	2.61	4.50	3.02

Os resultados obtidos permitem-nos, à semelhança da tipologia sugerida por Claver et al. (2007), a seguinte caracterização:

Grupo 1 – Estratégia Reativa: é o grupo que apresenta balanço ambiental mais pobre, tanto ao nível das iniciativas ambientais técnicas como das organizacionais. Os valores são sistematicamente inferiores à média da amostra analisada e, nalguns aspetos da gestão ambiental, quase inexistentes (próximos de 1 numa escala de 1 a 5). É o caso da implementação de um sistema de gestão ambiental, da existência de um código de boas práticas e da comunicação ao exterior sobre o desempenho ambiental das unidades hoteleiras. Os valores mais altos registam-se em aspetos que não envolvem um esforço ou investimento específicos na proteção ambiental (incentivo à colaboração dos hóspedes) ou que conduzem a uma redução mais imediata de custos (medidas de poupança de água e energia).

Grupo 2 – Estratégia Intermédia: os hotéis deste grupo aparentam estar moderadamente conscientes dos problemas ambientais. Diferenciam-se significativamente do grupo anterior na dimensão das iniciativas operacionais que,



quando analisadas individualmente, registam todas valores acima da média global e, apesar de não se registar essa diferenciação na dimensão das iniciativas organizacionais, revela já algum comprometimento com os aspetos ambientais por parte da gestão de topo (média igual a média global). Não obstante, a sua estratégia ambiental mantém um enfoque centrado na redução de custos, não se encontrando a questão ambiental ainda assimilada pela sua estrutura organizacional.

Grupo 3 – Estratégia Proativa: Este grupo de hotéis apresenta uma estratégia ambiental mais desenvolvida, diferenciando-se significativamente dos grupos anteriores nas iniciativas operacionais e organizacionais e apresentando em todas elas valores superiores aos dos restantes grupos e à média global. A sua resposta às questões ambientais revela-se bastante homogénea, pois todos os valores médios obtidos são superiores a 4 (numa escala de 1 a 5), revelando assim uma estratégia ambiental que engloba tanto os aspetos técnicos como os organizacionais.

Com base no acima exposto, podemos afirmar que os dois grupos extremos desta taxonomia de estratégias ambientais estão perfeitamente caracterizados. O grupo reativo pela sua indiferença face às questões ambientais, o grupo proativo pela implementação de medidas ambientais com objetivos mais vastos do que a mera redução de custos, revelando uma postura ambientalmente mais responsável. Entre os dois encontramos o grupo intermédio. Este grupo já revela alguma consciência ambiental, nomeadamente ao nível das medidas técnicas que registam um nível de implementação próximo do que se verifica no segmento proativo. O mesmo não sucede com as iniciativas organizacionais que se apresentam, na sua esmagadora maioria, fracamente implementadas.



9.2.2. Caracterização das estratégias

Identificada a tipologia acima descrita, importa agora proceder à sua validação externa através de testes de significância, que permitam comparar os três grupos nas variáveis não utilizadas para gerar a solução. A execução destes testes permitir-nos-á confirmar ou refutar as hipóteses inicialmente colocadas e assim aprofundar a caracterização dos segmentos identificados. Serão utilizadas as variáveis: dimensão, categoria, cadeia, motivações, barreiras/condicionantes, *stakeholders* e desempenho ambiental.

9.2.2.1. Dimensão

Sendo a dimensão das unidades aferida através do seu número de quartos, utilizou-se a ANOVA para averiguar as diferenças existentes entre o número médio de quartos registado em cada segmento.

Quadro 9.4:
Dimensão

Grupos	$\bar{X}$ (nº quartos)	Normalidade		Homocedasticidade		ANOVA	
		Shapiro-Wilk		Levene			
		Estatística	Sig.	Estatística	Sig.	F	Sig.
Reativo	125.11	.923	.148	.860	.429	7.504	.001
Intermédio	136.08	.949	.273				
Proativo	190.81	.941	.361				

Uma vez verificados os pressupostos para aplicação desta técnica e concluindo-se pela rejeição da sua hipótese nula (i.e., existência de diferenças estatisticamente significantes entre as médias de, pelo menos, dois grupos), procedeu-se ao teste de comparações múltiplas de Scheffé, indicando este a existência de diferença, estatisticamente significativa, entre o terceiro grupo e os restantes.

Confirma-se assim a primeira hipótese (H1), de que os hotéis de maior dimensão adotam estratégias ambientais mais proativas, resultado idêntico ao referido por Alvarez et al. (2001b).



9.2.2.2. Categoria e Cadeia

Da aplicação do teste χ^2 conclui-se pela independência entre a categoria do hotel e a sua estratégia ambiental. Verifica-se, no entanto, uma perda de rigor na aplicação deste teste⁴⁵ pois, apesar de se ter agrupado as quatro categorias iniciais em apenas duas (2 e 3 estrelas/4 e 5 estrelas), não foi possível cumprir a regra relativa ao número de células com valor esperado inferior a 5 (33.3%), que não deveria ultrapassar os 20%. Procedeu-se por isso à análise dos resíduos estandardizados ajustados⁴⁶ que não indica, para nenhuma das situações, qualquer afastamento considerável relativamente à hipótese de independência.

Quadro 9.5:
Categoria e Cadeia

Categoria	Estratégias		
	Reativa	Intermédia	Proativa
$\chi^2 = 4.59; p = 0.101$			
2 e 3 estrelas	27.8% (0.3)	36.4% (1.6)	6.3% (-2.0)
4 e 5 estrelas	72.2% (-0.3)	63.6% (-1.6)	93.8% (2.0)
Cadeia			
$\chi^2 = 8.73; p = 0.013$			
Sim	38.9%	52.2%	87.5%
Não	61.1%	47.8%	12.5%

Entre parênteses: resíduos estandardizados ajustados

Não se pode assim confirmar a hipótese (H2), de que os hotéis de categoria superior adotam estratégias ambientais mais proativas.

Quanto à cadeia hoteleira, verifica-se que o grupo reativo é maioritariamente constituído por unidades não pertencentes a qualquer cadeia, enquanto no grupo proativo se verifica precisamente o inverso. No grupo intermédio há uma repartição

⁴⁵ O teste χ^2 não pode ser aplicado com rigor quando não se verificam as condições: (1) $n > 20$; (2) todos os valores esperados > 1 e (3) pelo menos 80% dos valores esperados ≥ 5 .

⁴⁶ *Através da análise dos resíduos ajustados é possível verificar o impacto da infração das regras de aplicação do Teste do Qui-Quadrado de Independência. Quanto maior o resíduo ajustado numa determinada classe, mais essa classe se afasta da hipótese nula de independência. Concretamente, devem procurar-se as classes com resíduos inferiores a -2 ou superiores a +2, indicando afastamentos significativos de H_0 .* (Lourenço, 2004:7)



quase igualitária de ambas as unidades. A aplicação do teste χ^2 conduz-nos à rejeição da hipótese nula, ou seja, as variáveis não são independentes. Apesar da associação entre elas não ser forte, como indicado pelo valor de 0.39 do coeficiente V de Crámer, podemos concluir, conforme formulado na hipótese H3, que a proatividade ambiental é superior nas unidades pertencentes a cadeias hoteleiras.

9.2.2.3. Motivações

Relativamente às expectativas de alcançar vantagens competitivas, através da adoção de medidas de gestão ambiental, os valores médios apresentados no quadro 9.6 indicam que quer no geral, quer em cada uma das estratégias, a gestão ambiental é associada à possibilidade de obter cada uma das vantagens competitivas consideradas (todos os valores superiores a 3, numa escala de 1 a 5), sendo no entanto a redução de custos a mais valorizada por todos os segmentos. Seguem-se, nos dois primeiros grupos, a melhoria da rentabilidade e do aproveitamento dos recursos, ao passo que no grupo proativo surgem, em segundo e terceiro lugar, o cumprimento da legislação e a melhoria da imagem organizacional. Seguindo a classificação de Bansal e Roth (2000) e de González e González (2005b), constata-se que, na sua generalidade, são mais valorizadas as motivações de competitividade produtivas e menos valorizadas as de competitividade comerciais. Do mesmo quadro 9.6 constam estes valores, bem como os resultados do teste de Kruskal-Wallis, para as variáveis em que este indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas e ainda os grupos em que, de acordo com o teste LSD de Fisher, estas se verificam.



Quadro 9.6:
Motivações – valores médios

Motivações	Médias				Kruskall-Wallis		LSD
	Glob.	Reativo	Intermédio	Proativo	χ 2	p	
Competitividade (produtivas)							
Reduzir custos	4.68	4.63	4.57	4.94	-	-	-
Melhorar a rentabilidade	4.45	4.44	4.39	4.63	-	-	-
Melhorar o aproveitamento dos recursos utilizados	4.32	4.44	4.22	4.56	-	-	-
Competitividade (comerciais)							
Melhorar a imagem organizacional	4.18	3.81	4.04	4.69	9.904	0.007	G3 ≠ G1, G2
Aceder a novos mercados	3.75	3.31	3.74	4.31	-	-	-
Diferenciar face à concorrência	3.93	3.69	3.83	4.44	6.986	0.030	G3 ≠ G1, G2
Aumentar quota de mercado	3.87	3.50	3.74	4.44	7.127	0.027	G3 ≠ G1, G2
Legitimidade ou Relacionais							
Satisfazer as exigências dos stakeholders	3.92	3.31	3.96	4.50	12.463	0.002	G1≠ G2 ≠ G3
Cumprir a legislação	4.27	4.25	4.04	4.88	11.311	0.003	G3 ≠ G1, G2
Responsabilidade Ambiental ou Éticas							
Preservar a qualidade ambiental da região	4.07	3.75	4.00	4.63	9.192	0.010	G3 ≠ G1, G2
Contribuir para o DS da região	4.00	3.56	3.91	4.63	13.534	0.001	G3 ≠ G1, G2

Como se pode observar, os grupos identificados não apresentam diferenças significativas relativamente a nenhuma das vantagens de competitividade produtivas (todas elas muito valorizadas nos três grupos, com todos os valores > 4) e ainda no que concerne à vantagem comercial de “aceder a novos mercados” (das menos valorizadas em todos os grupos), o que significa que não residem nestes aspetos as motivações na origem dos diferentes graus de proatividade detetados.

O mesmo não acontece quer nas restantes motivações comerciais de competitividade, quer nas de responsabilidade ambiental e de legitimidade. Na quase totalidade de todas elas diferencia-se o grupo proativo dos restantes, indicando serem estas motivações decisivas na evolução das estratégias, reativa e intermédia, para a estratégia ambiental proativa. A única exceção a este quadro refere-se à vantagem competitiva esperada de “satisfazer as exigências dos *stakeholders*”. Neste caso todos os grupos apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si, o que indica ser esta uma motivação importante no que se refere à evolução ao longo dos três níveis estratégicos identificados.



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Pode pois concluir-se que os níveis estratégicos mais baixos apresentam um padrão mais semelhante no que concerne às suas expectativas de obter vantagens competitivas, sendo as motivações competitivas comerciais (com a exceção “aceder a novos mercados”), éticas e relacionais decisivas na evolução das estratégias ambientais menos avançadas para a estratégia ambiental proativa, que se diferencia pela superior importância que lhes atribui. Estes resultados permitem assim confirmar globalmente a hipótese H4, ressaltando-se a confirmação parcial da H4a, pois não foi detetada evidência empírica de que as motivações de competitividade produtivas exerçam influência no nível de proatividade das estratégias ambientais.

Tendo-se delimitado teoricamente as dimensões relacionadas com as expectativas de vantagens competitivas (competitividade produtivas, competitividade comerciais, relacionais e éticas), pretende-se agora identificar a estrutura de dimensões subjacente aos dados, pelo que se executou uma análise de componentes principais ($KMO=0.834$). A estrutura obtida denota algumas particularidades relativamente ao enquadramento teórico de partida, dotando assim de identidade própria a escala construída na presente investigação.

Quadro 9.7:
Motivações - ACP

Motivações	CP 1	CP 2	CP 3
Reduzir custos			.785
Aumentar quota de mercado	.903		
Aceder a novos mercados	.906		
Melhorar a imagem organizacional	.714		
Melhorar a rentabilidade			.623
Melhorar o aproveitamento dos recursos utilizados			.747
Satisfazer as exigências dos <i>stakeholders</i>	.771		
Diferenciar face à concorrência	.639		
Cumprir a legislação		.517	
Preservar a qualidade ambiental da região		.877	
Contribuir para o desenvolvimento sustentável da região		.837	
% variância acumulada	31.89%	54.90%	73.03%
α Cronbach	0.93	0.81	0.68



A estrutura revelada pela ACP, não sendo coincidente, é coerente com os resultados obtidos por Bansal e Roth (2000) e González e González (2005), nomeadamente, no que diz respeito às motivações de competitividade comerciais (primeira componente) e produtivas (terceira componente) e à responsabilidade ambiental (segunda componente). Não se identifica no entanto a dimensão correspondente à legitimidade, encontrando-se as variáveis que a poderiam constituir incluídas noutras componentes. A variável “cumprir a legislação”, apesar de registar a mais baixa contribuição, posiciona-se na componente ética ou de responsabilidade ambiental e a variável relativa à gestão dos *stakeholders* na dimensão de competitividade comercial, indicando ser este aspeto valorizado pela sua potencial contribuição para a diferenciação da empresa.

9.2.2.4. Condicionantes

Em termos globais, verifica-se que os inquiridos valorizam mais as barreiras externas do que as internas, sendo que, nas primeiras, a maior valorização vai para as questões relacionadas com o investimento e a complexidade burocrática e, nas segundas, para a escassez de recursos e a dificuldade de adaptação estratégica.

Analisando a evolução dos valores médios nas três estratégias ambientais identificadas (quadro 9.8), detetam-se no entanto tendências diferentes nos dois tipos de condicionantes ou barreiras: no caso das externas a maioria dos valores aumenta com o nível de proatividade, enquanto nas internas se verifica o inverso. Estes resultados parecem indicar que os comportamentos ambientais mais proativos passam pela superação das barreiras internas e pela valorização das externas, o que é consistente com o argumento de Post e Altman (1994, apud Murillo et al., 2007:37), de que as empresas só dedicarão tempo e recursos aos obstáculos externos após superados os internos.



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Quadro 9.8:
Condicionantes – valores médios

Valores médios				
Condicionantes	Reativo	Intermédio	Proativo	$\bar{X}$ Glob.
Externas ou da Indústria				
Elevado investimento	3.82	3.86	3.86	3.76
Insuficiente oferta tecnologias/equipamento	3.00	3.24	3.36	3.12
Prioridade de outros investimentos	4.12	3.76	3.64	3.71
Incerteza repercussões nos resultados	2.88	3.10	3.57	3.03
Incerteza benefícios ambientais	2.94	2.76	2.71	2.73
Oposição acionistas/proprietários	2.14	2.19	2.79	2.53
Incerteza valorização clientes	2.88	2.62	3.50	2.86
Complexidade burocrática	3.47	3.48	3.79	3.37
Escassa flexibilidade legislação	3.12	3.14	3.71	3.19
Deficiência marco institucional	3.06	3.24	3.29	3.14
Internas ou Organizacionais				
Desfavorável cultura organizacional	3.41	2.95	2.64	2.93
Desadequada estrutura organizacional	3.18	2.86	2.29	2.76
Escassez recursos financeiros	3.76	3.62	2.71	3.37
Dificuldade adaptação estratégica	3.59	3.10	2.79	3.10
Volume trabalho adicional	3.06	2.86	2.64	2.83
Resistência interna mudança	3.00	2.57	2.36	2.59
Falta compromisso direção	2.18	2.14	2.14	2.12
Falta compromisso funcionários	2.53	2.43	2.43	2.42
Falta formação/qualificação direção	2.24	2.10	2.43	2.22
Falta formação/qualificação funcionários	2.88	2.48	2.29	2.51

No sentido de confirmar a leitura anterior, e conforme efetuado por Murillo et al. (2007), procedeu-se a duas análises de componentes principais, ou seja, aplicou-se esta técnica separadamente ao conjunto das barreiras à indústria (ou externas) e ao conjunto das barreiras organizacionais (ou internas).

Quadro 9.9:
Condicionantes externas - ACP

Condicionantes Externas						
Adequabilidade			Extração de fatores	Rotação de fatores	Critérios	
Teste de Bartlett		KMO			nº fatores a reter	
X 2	Sig.				Kaiser	% variância
262.993	0.000	.816	Ortogonal	Varimax	4.771	32.989
					1.391	54.372
					.807	69.688
“Dificuldades burocráticas e incerteza dos benefícios” (α = 0.846)						Contribuições
Escassa flexibilidade legislação						.803
Complexidade burocrática						.795
Incerteza sobre valorização atribuída pelos clientes						.747
Incerteza sobre benefícios ambientais						.718
Oposição accionistas/proprietários						.663
“Constrangimentos de investimento” (α = 0.707)						Contribuições
Prioridade outros investimentos						.872
Elevado investimento						.736
Incerteza sobre impacto nos resultados financeiros						.635



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Condicionantes Externas	
"Limitações da oferta ambiental e da legislação" ($\alpha = 0,706$)	Contribuições
Insuficiente oferta para adaptação ambiental	.810
Deficiência do marco institucional	.667

De acordo com o critério da percentagem de variância acumulada, e valorizando a possível interpretação dos fatores a extrair, optou-se pela solução de três componentes, apesar do método de Kaiser sugerir a extração de apenas duas.

Quadro 9.10:
Condicionantes internas - ACP

Condicionantes Internas						
Adequabilidade			Extração de fatores	Rotação de fatores	Critérios	
Teste de Bartlett		KMO			nº fatores a reter	
X 2	Sig.				Kaiser	% variância
485.633	.000	.757	Ortogonal	Varimax	5.673 1.634	41.031 73.066
“Condicionantes de Recursos Humanos” (α = 0.893)				“Condicionantes Financeiras e Organizacionais” (α = 0.913)		
Variáveis			Contribuições	Variáveis		Contribuições
Falta compromisso ambiental funcionários			.889	Escassez recursos financeiros		.849
Falta formação/qualificação direção			.857	Desadequada estrutura organizativa		.846
Falta formação/qualificação funcionários			.848	Desfavorável cultura organizacional		.818
Falta compromisso ambiental direção			.842	Dificuldade adaptação estratégica		.813
Volume trabalho adicional			.683			
Resistência interna à mudança			.647			

Para analisar a relação entre os dois tipos de barreiras à adaptação ambiental e a proatividade das estratégias ambientais, procedeu-se à aplicação do teste de Kruskal-Wallis, uma vez que não se verificaram os pressupostos para aplicação da ANOVA. De acordo com o efetuado pelos autores atrás referidos, foram criadas cinco novas variáveis, representando as componentes principais e resultando da média aritmética dos valores das variáveis associadas a cada uma delas. Como se verifica no quadro 9.11, apenas a componente relativa às condicionantes financeiras e organizacionais apresenta diferenças estatisticamente significativas, destacando-se o grupo proativo pela menor valorização deste tipo de barreiras (ou não as tem ou já as ultrapassou).



Quadro 9.11:
Condicionantes - componentes

Componentes principais		Kruskall-Wallis		LSD
		χ^2	p	
Externas	Dificuldades burocráticas e incerteza dos benefícios	1.565	0.457	---
	Constrangimentos de investimento	2.274	0.321	---
	Limitações da oferta ambiental e da legislação	1.415	0.493	---
Internas	Condicionantes de Recursos Humanos	0.971	0.616	---
	Condicionantes financeiras e organizacionais	9.010	0.011	G3 ≠ G1, G2
		Valores médios		
		Reativo (G1)	Intermédio (G2)	Proativo (G3)
		3.21	3.12	2.35

Relativamente às barreiras externas não foi possível confirmar a hipótese H5b: os resultados obtidos não são consistentes com os de Murillo et al. (2007), na medida em que não se encontrou relação entre o nível de proatividade da estratégia ambiental e a valorização deste tipo de barreiras, o que poderá ser explicado pelo facto do trabalho dos autores ser aplicado a empresas industriais, nas quais esse tipo de constrangimentos terá um impacto mais relevante do que no caso do setor hoteleiro. Quanto às barreiras internas, os resultados são semelhantes, uma vez que também aqui constatámos que um comportamento ambiental mais proativo passa pela superação das barreiras internas relacionadas com a falta de capacidade financeira, organizativa e estratégica (condicionantes financeiras e organizacionais). No entanto, a hipótese H5a, não é totalmente confirmada, pois esta constatação não abrange as barreiras internas relacionadas com os recursos humanos.

9.2.2.5. Stakeholders

Numa primeira fase, pretendem-se diferenciar os *stakeholders* de acordo com o modelo da saliência (*Stakeholder Saliency Model*) proposto por Mitchell et al. (1997), pois segundo Freeman et al. (2007), é de toda a importância que as organizações



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

compreendam em que medida um grupo pode favorecer ou prejudicar os negócios, devendo estar preparadas para reagir, tanto para evitar as reações negativas como para fortalecer as positivas.

No questionário implementado pedia-se a avaliação da capacidade de influência (poder) de cada um dos *stakeholders* e da importância por eles atribuída à resposta ambiental dada pelo hotel (urgência/interesse). Ambas as escalas revelaram elevada consistência interna com valores do α de Cronbach de 0.824 e 0.886, respetivamente. No quadro 9.12 apresentam-se os valores médios de ambos os atributos para cada *stakeholder*:

Quadro 9.12:
***Stakeholders* - Valores médios**

<i>Stakeholders</i>	Média Poder	Média Interesse	Wilcoxon
			p
Acionistas	3.92	3.28	0.002
Administração Pública	3.10	3.05	0.990
Agências e Op. Turísticos	3.53	3.43	0.458
Cadeia	3.27	3.15	0.325
Clientes	3.93	3.75	0.036
Concorrentes	3.30	3.00	0.030
Diretor	4.07	4.14	0.559
Funcionários	3.54	3.50	0.227
Fornecedores	3.03	3.03	0.582
ONG	2.68	3.04	0.005

De acordo com o quadro anterior os *stakeholders* podem hierarquizar-se, relativamente a estes dois atributos, da seguinte forma:

Quadro 9.13:
***Stakeholders* - ordenação**

Poder	Interesse
Diretor (4.07)	Diretor (4.14)
Clientes (3.93)	Clientes (3.75)
Acionistas (3.92)	Funcionários (3.50)
Funcionários (3.54)	Agências e Operadores (3.43)
Agências e Operadores (3.53)	Acionistas (3.28)
Concorrentes (3.30)	Cadeia (3.15)
Cadeia (3.27)	Administração Pública (3.05)
Administração Pública (3.10)	ONG (3.04)
Fornecedores (3.03)	Fornecedores (3.03)
ONG (2.68)	Concorrentes (3.00)



Considerando que os atributos que apresentem classificações altas ou muito altas (média ≥ 3.5), podem ser atribuídos aos correspondentes *stakeholders*, verificamos que a cinco deles é percebido poder para influenciar a gestão ambiental da unidade hoteleira, enquanto que a apenas três é reconhecido o interesse nessa mesma gestão. Observa-se também, para a maioria dos casos, um equilíbrio entre os dois atributos; com exceção para acionistas, concorrentes e clientes, que apresentam mais poder do que interesse e para as ONG, nas quais se verifica o inverso (testes t para amostras emparelhadas com $\alpha=5\%$ e significâncias observadas respectivamente de 0.002, 0.030, 0.036 e 0.005). De notar os baixos valores registados pela Administração Pública, o que poderá ser explicado pela escassa legislação ambiental específica para as unidades hoteleiras, que assim não reconhecem poder ou interesse a este *stakeholder*.

Uma vez que, para efeitos deste trabalho e de acordo com Alvarez et al. (2001b), a legitimidade foi considerada como um atributo comum a todos os agentes sociais, a aplicação do modelo da saliência não nos permite identificar os não-*stakeholders*, nem as outras categorias originadas pela ausência de legitimidade, mas permite-nos classificar os restantes. Para a aplicação do modelo, e dado que este considera os atributos como binários, utiliza-se o mesmo critério acima referido (média ≥ 3.5 - presença do atributo; média < 3.5 - ausência do atributo), obtendo-se a seguinte classificação:

Quadro 9.14:
Stakeholder Saliency Model

Categoria	Relevância	Atributos	Subcategoria	<i>Stakeholders</i>
Latentes	Baixa	Legitimidade	Discrecionários	Cadeia Concorrentes Administração Pública Fornecedores ONG
Expectantes	Moderada	Legitimidade e Poder	Dominantes	Acionistas Agências & Operadores
Definitivos	Alta	Legitimidade, Poder e Interesse	Decisivos	Diretor Clientes Funcionários



De acordo com o preconizado pelo modelo, as organizações deverão orientar as suas estratégias de forma a satisfazer os seus agentes sociais mais relevantes, do que decorre que a estratégia ambiental dos hotéis em estudo deverá dar atenção preferencial aos requisitos ambientais valorizados pelos *stakeholders* diretor, clientes e funcionários.

Nesta fase da análise, e com o objetivo de averiguar se os grupos estratégicos se diferenciam face à pressão ambiental percecionada aos seus agentes sociais, seguiu-se o procedimento adotado por Álvarez et al. (2001a). Foi assim criada uma nova variável, para traduzir a pressão ambiental de cada um dos *stakeholders*, resultante da combinação do poder de influência que estes possuem com o interesse que manifestam nas ações de gestão ambiental levadas a cabo pelas unidades hoteleiras. Esta variável resultou da ponderação (através da média geométrica) destes dois atributos e revelou elevada consistência interna, com um α de Cronbach de 0.879.

Não se verificando os pressupostos para aplicação da ANOVA, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Como se pode verificar no quadro 9.15, o *stakeholder* diretor é aquele a quem é percecionada maior pressão ambiental. No entanto, quando se comparam os valores entre os três grupos estratégicos, verifica-se que o grupo reativo se diferencia pela inferior pressão que lhe atribui. Diferencia-se ainda, e também pela negativa, relativamente à pressão que perceciona aos concorrentes, clientes, funcionários e fornecedores. Conclui-se assim que a pressão ambiental destes agentes sociais é fundamental para que as unidades hoteleiras ultrapassem uma estratégia ambiental de nível reativo. Para atingir uma estratégia verdadeiramente proativa é no entanto o *stakeholder* cadeia que desempenha um papel-chave pois é o único que, de acordo com a tipologia identificada, diferencia esta estratégia das duas anteriores (reativa e intermédia). Confirma-se pois parcialmente a hipótese H6, uma vez que não se constatou a sua evidência empírica para a totalidade dos grupos de interesse.



Quadro 9.15:
Pressão Stakeholders – valores médios

Stakeholders	Valores médios				Kruskal-Wallis		LSD
	Reativo	Intermédio	Proativo	$\bar{X}$ Global	χ^2	p	
Acionistas	3.23	3.87	3.85	3.52	2.65	0.265	---
Administração Pública	2.79	3.21	3.34	3.00	1.75	0.418	---
Agências e Op. Turísticos	3.33	3.84	3.69	3.47	0.83	0.659	---
Cadeia	2.79	2.66	4.30	3.13	11.61	0.003	G3≠G1,G2
Clientes	3.59	4.16	4.10	3.81	5.13	0.077*	G1≠G2,G3
Concorrentes	2.65	3.31	3.54	3.08	8.10	0.017	G1≠G2,G3
Diretor	3.76	4.37	4.66	4.10	7.74	0.021	G1≠G2,G3
Funcionários	2.89	3.72	4.22	3.49	10.59	0.005	G1≠G2,G3
Fornecedores	2.62	3.24	3.12	2.96	8.36	0.015	G1≠G2,G3
ONG	2.66	2.93	2.71	2.74	1.31	0.521	---

* $\alpha = 10\%$

Se, para cada um dos grupos, analisarmos os *stakeholders* com valores altos ou muito altos (média ≥ 3.5), verificamos que para o grupo reativo apenas se encontram nesta categoria diretor e clientes, no grupo intermédio já se encontram diretor, clientes, acionistas, agências e operadores turísticos e funcionários e no grupo proativo todos estes e, ainda, concorrentes e cadeia. Estes resultados são concordantes com os de Buysse e Verbeke (2003), segundo os quais os grupos de interesse percebidos como relevantes pelos hotéis ambientalmente mais proativos são mais numerosos que os considerados pelos hotéis com estratégias menos desenvolvidas.

Com o objetivo de averiguar se a pressão ambiental dos *stakeholders* apresenta alguma aderência teórica com as classificações dos agentes sociais propostas na literatura, efetuou-se a análise de componentes principais⁴⁷ sintetizada no quadro 9.16:

Quadro 9.16:
Pressão Stakeholders - ACP

Adequabilidade			Extração de fatores	Rotação de fatores	Critérios nº fatores a reter	
Teste de Bartlett		KMO			Kaiser	% variância
X 2	Sig.					
258.974	.000	.866	Ortogonal	Varimax	4.728	41.564
					1.078	72.573

⁴⁷ Nesta análise não são incluídos os *stakeholders* Cadeia e ONG, por registarem valores de comunalidades inferiores a 0.5 (0.129 e 0.254, respetivamente).



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

“Pressão ambiental - <i>stakeholders</i> primários” ($\alpha = 0.90$)		Contribuições
Fornecedores		.859
Funcionários		.849
Concorrentes		.773
Clientes		.768
Diretor		.694
“Pressão ambiental - <i>stakeholders</i> secundários” ($\alpha = 0.79$)		Contribuições
Agências e Operadores Turísticos		.831
Administração Pública		.793
Acionistas		.767

Esta análise distinguiu a pressão ambiental percebida a dois conjuntos de *stakeholders*, o que revela aderência com a classificação proposta por Clarkson (1995), que classifica os agentes sociais em *stakeholders* primários (com maior proximidade ao negócio e com uma influência maior e mais direta) e *stakeholders* secundários, com uma menor influência direta sobre a organização. Incluem-se, na primeira categoria, fornecedores, funcionários, concorrentes, clientes e diretor e, na segunda, agências e operadores turísticos, administração pública e acionistas, resultados coincidentes com os referidos por Abreu et al. (2011).

Com o objetivo de analisar agora a influência da pressão ambiental, percebida a estes dois tipos de agentes sociais, nas três estratégias identificadas, foram criadas duas novas variáveis representando as componentes principais, e resultando da média aritmética dos valores das variáveis associadas a cada uma delas, que se submeteram à ANOVA, descrita na quadro 9.17⁴⁸:

Quadro 9.17:
Pressão *Stakeholders* - componentes

Grupos	Stakeholders Primários $\bar{X}$	Normalidade		Homocedasticidade		ANOVA	
		Shapiro-Wilk		Levene		F	Sig.
		Estatística	Sig.	Estatística	Sig.		
Reativo	3.100	.956	.555				
Intermediário	3.758	.932	.168	2.942	.062	8.008	.001
Proativo	3.922	.932	.288				

⁴⁸ Apresentam-se apenas os resultados obtidos para os *stakeholders* primários uma vez que para os secundários não foram detectadas diferenças significativas entre os grupos ($F=1.984$; $Sig.=0.148$).



A aplicação do teste de comparações múltiplas de Scheffé indicou, relativamente aos *stakeholders* primários, ser o grupo reativo a diferenciar-se dos grupos intermédio e proativo (com significâncias de 0.01 e 0.002, respetivamente).

Conclui-se, pois, que a pressão ambiental percecionada aos *stakeholders* primários induz os hotéis inquiridos a avançar numa estratégia reativa para níveis mais avançados de proatividade, o mesmo não se verificando para os agentes sociais secundários. Estes são resultados concordantes com os obtidos aquando da análise dos valores médios individuais em que se verificou serem precisamente estes *stakeholders*, agora incluídos na primeira componente, aqueles em que o grupo reativo se diferenciava negativamente dos restantes.

9.2.2.6. Desempenho ambiental

Pelas razões já descritas no capítulo 8, o desempenho é aferido através do nível de implementação global das iniciativas ambientais correspondentes às diversas áreas de ação ambiental, adaptadas da Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo, considerando-se que a um melhor nível de implementação corresponderá uma maior minimização do impacto ambiental e, portanto, um melhor desempenho.

No seu conjunto, as áreas ambientais registam um nível de implementação médio de 3.61, indiciando por parte das unidades inquiridas um esforço para minimizar os seus impactos ambientais. Verifica-se, no entanto, que as áreas com valores mais elevados são aquelas em que se incluem as medidas que, mais facilmente, podem propiciar uma redução de custos e que as ações relativas ao envolvimento com a comunidade local são as que registam o mais baixo nível de implementação. Relativamente às estratégias identificadas, verifica-se para todas as áreas ambientais um nível crescente de desempenho à medida que evolui o seu grau de proatividade (quadro 9.18).



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Quadro 9.18:
Desempenho – valores médios

Áreas Ambientais	Reativo	Intermédio	Proativo	$\bar{X}$ Glob.
Gestão de resíduos	2.89	4.04	4.50	3.81
Gestão de energia	3.00	4.22	4.50	3.91
Gestão de águas	3.06	4.17	4.44	3.89
Substâncias e resíduos perigosos	3.06	3.96	4.50	3.84
Ruídos e Vibrações	2.72	3.43	4.31	3.49
Transportes	3.00	3.09	4.00	3.36
Organização e Recursos Humanos	2.91	2.94	4.50	3.45
Informação e sensibilização aos clientes	3.06	3.48	4.50	3.68
Envolvimento com a comunidade local	2.44	2.70	4.00	3.05

Como se pode ver no quadro 9.19, o grupo proativo diferencia-se significativamente na maioria das áreas de ação ambiental, com exceção da gestão de resíduos, energia e águas, áreas em que o seu nível médio de desempenho é estatisticamente idêntico ao do grupo intermédio, pelo que a hipótese H7 se confirma apenas parcialmente. A hipótese H8 é confirmada, pois os hotéis do grupo proativo apresentam um nível superior de desempenho nas áreas em que a redução de custos é menos visível, nomeadamente organização e recursos humanos, informação e sensibilização aos clientes e envolvimento com a comunidade local. Estes resultados são coerentes com os obtidos relativamente às iniciativas de gestão ambiental, nas quais o grupo proativo se diferenciou pela maior implementação das medidas de caráter organizacional, precisamente o tipo de medidas com maior impacto nestas áreas.

Quadro 9.19:
Desempenho - diferenciação

Áreas Ambientais	Kruskal-Wallis		LSD
	χ^2	p	
Gestão de resíduos	19.27	0.000	C1 $\neq$ C2, C3
Gestão de energia	21.77	0.000	C1 $\neq$ C2, C3
Gestão de águas	17.48	0.000	C1 $\neq$ C2, C3
Substâncias e resíduos perigosos	14.41	0.001	C1 $\neq$ C2 $\neq$ C3
Ruídos e Vibrações	16.36	0.000	C1 $\neq$ C2 $\neq$ C3
Transportes	6.70	0.035	C3 $\neq$ C1, C2
Organização e Recursos Humanos	19.06	0.000	C3 $\neq$ C1, C2
Informação e sensibilização aos clientes	17.72	0.000	C3 $\neq$ C1, C2
Envolvimento com a comunidade local	16.00	0.000	C3 $\neq$ C1, C2

Uma vez que a análise do desempenho ambiental não resulta da avaliação do nível de implementação de práticas ambientais consideradas individualmente, mas sim da



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

avaliação do seu nível global de implementação por área de ação ambiental, pretende-se agora analisar as dimensões subjacentes à escala utilizada, pelo que se procedeu a uma análise de componentes principais (quadro 9.20).

Quadro 9.20:
Desempenho - ACP

Adequabilidade		KMO	Extração de fatores	Rotação de fatores	Critérios nº fatores a reter	
Teste de Bartlett					Kaiser	% variância
X 2	Sig.					
375.388	.000	.831	Ortogonal	Varimax	5.231 1.089	37.597 63.193
“Desempenho ambiental avançado” ($\alpha = 0.867$)					Contribuições	
Organização e Recursos Humanos					.835	
Ruídos e Vibrações					.834	
Envolvimento com comunidade local					.802	
Transportes					.761	
Informação e sensibilização clientes					.721	
Substâncias e resíduos perigosos					.628	
“Desempenho ambiental mínimo” ($\alpha = 0.914$)					Contribuições	
Gestão de energia					.935	
Gestão de águas					.932	
Gestão de resíduos					.817	

A estrutura obtida permite identificar duas componentes: a segunda designou-se como desempenho ambiental mínimo, por se constituir das três áreas de ação mais visadas e conducentes a uma mais rápida e visível redução de custos; a primeira foi denominada como desempenho ambiental avançado, por incluir iniciativas ambientais de implementação mais complexa e aspetos organizativos que envolvem objetivos mais latos do que a mera redução de custos.

Com o objetivo de averiguar se os grupos estratégicos se diferenciam face a estas duas dimensões do desempenho, foram criadas duas novas variáveis, resultando da média aritmética dos valores das variáveis associadas a cada componente, que se submeteram à ANOVA descrita no quadro 9.21:



Quadro 9.21:
Desempenho ambiental avançado

Grupos	Desempenho avançado $\bar{X}$	Normalidade		Homocedasticidade		ANOVA	
		Shapiro-Wilk		Levene		F	Sig.
		Estatística	Sig.	Estatística	Sig.		
Reativo	2.870	.967	.742				
Intermédio	3.261	.959	.445	2.829	.068	14.696	0.000
Proativo	4.302	.901	.082				

A aplicação do teste de comparações múltiplas de Scheffé indicou, relativamente ao desempenho avançado, ser o grupo proativo a diferenciar-se dos grupos reativo e intermédio (com significâncias de 0.000 e 0.001, respetivamente).

Relativamente ao desempenho designado como mínimo (quadro 9.22), é o grupo reativo que se diferencia do intermédio e do proativo, apresentando o teste de Scheffé ambas as significâncias com valor 0.000.

Quadro 9.22:
Desempenho ambiental mínimo

Grupos	Desempenho mínimo $\bar{X}$	Normalidade ⁴⁹		Homocedasticidade		ANOVA	
		Shapiro-Wilk		Levene		F	Sig.
		Estatística	Sig.	Estatística	Sig.		
Reativo	2.981	.966	.714				
Intermédio	4.145	.908	.037	2.903	.063	20.258	0.000
Proativo	4.479	.823	.006				

9.3. ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Uma vez cumprido o primeiro objetivo deste estudo empírico, identificação e caracterização das estratégias ambientais dos hotéis algarvios, proceder-se-á em seguida à segunda etapa desta análise, na tentativa de veicular a teoria dos *stakeholders* com o comportamento ambiental destas unidades hoteleiras. Pretende-se, assim, analisar a influência da pressão dos agentes sociais na implementação das medidas de gestão ambiental e, simultaneamente, o impacto destas no desempenho

⁴⁹ Apesar da exigência da normalidade não ser estritamente satisfeita, as distribuições não são muito enviesadas, apresentando coeficientes de assimetria de -1.18 e -1.67 (grupo 2 e 3, respetivamente).



ambiental dos hotéis. Para esta análise serão utilizados os resultados obtidos na Análise Fatorial Exploratória realizada na etapa anterior e efetuar-se-á uma Modelização por Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modelling*), com recurso ao Método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS - *Partial Least Squares*).

A modelização por equações estruturais é uma técnica multivariada que combina análise fatorial confirmatória com modelação econométrica, permitindo testar as estruturas fatoriais dos instrumentos de medida e analisar, simultaneamente, relações entre múltiplas variáveis latentes (também designadas de construtos, compósitos ou fatores) ou observadas (também designadas de indicadores, itens ou variáveis manifestas). São assim avaliados dois sub-modelos: (1) o modelo de medida, que se traduz na relação (cargas fatoriais) entre as variáveis latentes e os seus indicadores e (2) o modelo estrutural que analisa as relações entre os construtos independentes e dependentes do modelo em teste.

Na modelação por equações estruturais, ao contrário das técnicas clássicas que estudam os dados para encontrar uma teoria que os explique, o processo de especificação do modelo é guiado pela combinação de elementos teóricos e de evidências empíricas de pesquisas anteriores, ou seja, como é referido por Marôco (2010:4): “na análise de equações estruturais parte-se de um quadro teórico formulado *a priori* que será, ou não, confirmado pelos dados recolhidos. A teoria é assim o motor da análise, contrariamente ao paradigma da estatística clássica em que os dados, e não a teoria, estão no centro do processo de análise”.

As técnicas estatísticas a utilizar na modelação por equações estruturais podem ser de dois tipos, consoante a matriz de dados utilizada é de covariâncias ou de variâncias. As técnicas baseadas nas covariâncias (*Covariance-based Structural Equation Modeling* – CB-SEM), são as mais utilizadas e utilizam os Mínimos Quadrados Generalizados, e a correspondente função de máxima verosimilhança, na estimação. Têm por objetivo minimizar a diferença entre a matriz de covariâncias estimada no modelo e a verificada



na amostra, ou seja, pretendem explicar as relações existentes entre as variáveis observadas. De acordo com Hair et al. (2010), têm como vantagem a estimação de parâmetros consistentes, não enviesados e eficientes exigindo, contudo, que as variáveis sigam uma distribuição normal e que a amostra seja grande. A técnica baseada nas variâncias (*Variance-based Structural Equation Modeling* – VB-SEM), pretende minimizar a variância residual das variáveis endógenas (tanto latentes como observadas), isto é, tem como objetivo a sua predição. Conhecida como PLS, funciona iterativamente utilizando os Mínimos Quadrados Ordinários e é apelidada de modelização flexível (*soft modeling*), por não colocar quaisquer restrições quanto à distribuição das variáveis, à dimensão das amostras e ao nível de medida das variáveis. O principal inconveniente desta técnica, face à natureza confirmatória das anteriores, é o seu carácter preditivo e exploratório.

De entre as razões, indicadas por Falk e Miller (1992), subjacentes à escolha da técnica PLS, no caso do presente estudo podem citar-se as seguintes: dados provenientes de distribuições não normais, relações conjecturais entre os construtos, *design* não-experimental da investigação, natureza exploratória do estudo e reduzida dimensão da amostra. De acordo com Chin (1998), a dimensão de amostra requerida para aplicação da técnica PLS será de dez vezes a maior das seguintes possibilidades:

- Número de indicadores do construto formativo mais complexo;
- Maior número de construtos antecedentes que conduzem a um construto endógeno.

Como se verá seguidamente, o modelo formulado não apresenta construtos formativos e nenhum construto endógeno tem mais do que dois antecedentes, pelo que a dimensão mínima da amostra seria de 20 elementos, valor inferior aos 64 casos incluídos na subsequente modelização por equações estruturais. No entanto, como referido por Roldán e Sánchez (2012), a estimação da dimensão da amostra para um modelo PLS requer a análise da potência estatística (*statistical power analysis*), baseada na maior equação de regressão presente no modelo. Uma vez que não possuímos nenhuma regressão com mais do que duas variáveis exógenas e assumindo,



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

de acordo com o proposto por Cohen (1988) e por Hair et al. (2014), um efeito de magnitude média ($f^2=0.15$), uma potência de 0.8 e um nível de significância de 0.05, a amostra deverá possuir 63 ou 66 elementos, conforme critérios constantes do quadro 9.23:

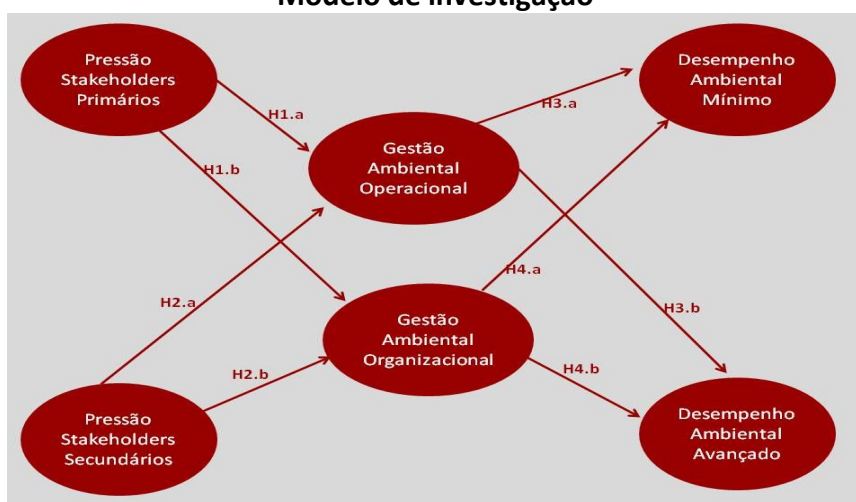
Quadro 9.23:
Dimensão da amostra (potência = 0.8; α = 0.05)

Number of predictors	Sample sizes based on power analysis			Sample sizes based on two-step rule-of-thumb		
	Effect size			Effect size		
	Small	Medium	Large	Small	Medium	Large
1	390	53	53	400	53	21
2	481	66	66	475	63	27
3	547	76	76	545	73	31
4	599	84	84	610	81	35
5	645	91	91	670	89	38
...	...	...	...	...	...	...

Fonte: Green (1991, p.503)

Na figura 9.1 representa-se, de forma resumida, o modelo em análise, as relações entre os construtos envolvidos e as hipóteses em estudo:

Figura 9.1:
Modelo de investigação



- A pressão exercida pelos *stakeholders* influencia positivamente a implementação de medidas de gestão ambiental por parte dos hotéis:



H1.a – A pressão dos *stakeholders* primários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental operacional;

H1.b – A pressão dos *stakeholders* primários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental organizacional;

H2.a – A pressão dos *stakeholders* secundários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental operacional;

H2.b – A pressão dos *stakeholders* secundários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental organizacional.

• As medidas de gestão ambiental contribuem positivamente para o desempenho ambiental dos hotéis:

H3.a - As medidas de gestão ambiental operacional contribuem positivamente para o desempenho ambiental mínimo;

H3.b - As medidas de gestão ambiental operacional contribuem positivamente para o desempenho ambiental avançado;

H4.a - As medidas de gestão ambiental organizacional contribuem positivamente para o desempenho ambiental mínimo;

H4.b - As medidas de gestão ambiental organizacional contribuem positivamente para o desempenho ambiental avançado.

9.3.1. Especificação e estimação do modelo

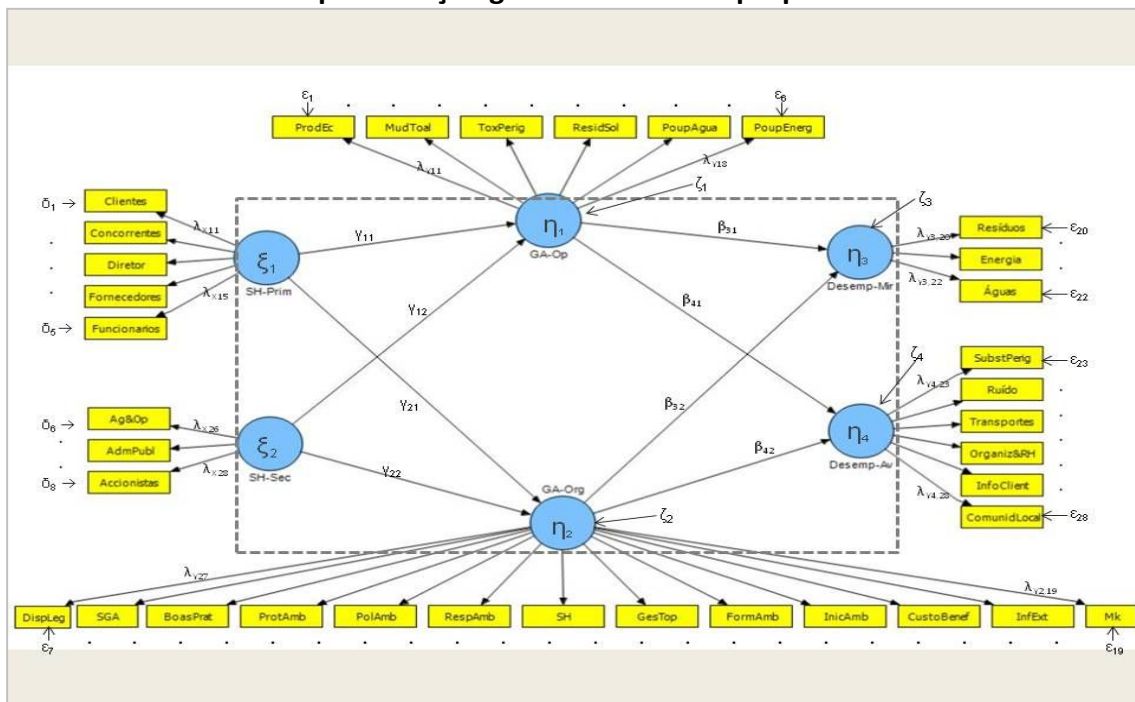
Como já referido, a modelização por equações estruturais envolve dois sub-modelos: o modelo de medida e o modelo estrutural. O modelo de medida, que associa cada variável latente às respetivas variáveis manifestas, pode ser do tipo refletivo, formativo ou misto.

Um modelo de medida do tipo refletivo é aquele em que se considera que todos os indicadores são manifestações da mesma variável não observável, o que significa que

deverão estar altamente correlacionados e apresentar altos níveis de consistência interna. Num modelo de medida formativo, os indicadores são considerados como determinantes, ou causas, do construto e, ao contrário do modelo anterior, a correlação entre eles é nula ou baixa. Devido a este carácter formativo, há autores que afirmam que o construto não é uma variável latente no sentido clássico mas antes um compósito ou índice, formado pela soma ou média ponderada dos seus indicadores (Hair et al., 2010; Marôco, 2010). Nos modelos mistos incluem-se variáveis latentes que se relacionam com os seus indicadores de forma formativa e outras de forma refletiva.

O modelo de medida, utilizado nesta análise, é refletivo pois os indicadores incluídos são considerados como manifestações, e não causas, dos vários construtos e, sendo resultantes da aplicação da Análise de Componentes Principais realizada na etapa anterior, apresentam-se altamente correlacionados e com elevada consistência interna.

Figura 9.2:
Representação gráfica do modelo proposto





De acordo com a notação comumente utilizada nos modelos SEM, e apresentada no quadro 9.24,

Quadro 9.24:
Notação - SEM

Notação	
○	variável latente
□	indicador
ξ (ξ_i)	variável latente exógena ou explicativa do modelo
X	indicador de uma variável latente exógena
η (η_i)	variável latente endógena ou explicada pelo modelo
γ	indicador de uma variável latente endógena
$\rightarrow$	representação do coeficiente de impacto direto
λ_γ (λ_{γ})	coeficiente de impacto direto de uma variável latente endógena num seu indicador
λ_x	coeficiente de impacto direto de uma variável latente exógena num seu indicador
ε (ε_i)	erro associado ao indicador da variável endógena
δ (δ_i)	erro associado ao indicador da variável exógena
γ (γ_i)	coeficiente de impacto direto numa variável latente exógena numa variável latente endógena
β (β_i)	coeficiente de impacto direto numa variável latente endógena numa outra variável latente endógena
ζ (ζ_i)	erro associado à variável endógena

as equações do modelo podem ser escritas da forma seguinte:

(i) Modelo de medida

$$x_i = \lambda_{x_{1i}} \xi_1 + \delta_i \quad i=1,2,3,4,5$$

$$x_i = \lambda_{x_{2i}} \xi_2 + \delta_i \quad i=6,7,8$$

$$y_i = \lambda_{y_{1i}} \eta_1 + \varepsilon_i \quad i=1,2,3,4,5,6$$

$$y_i = \lambda_{y_{2i}} \eta_2 + \varepsilon_i \quad i=7,\dots,19$$

$$y_i = \lambda_{y_{3i}} \eta_3 + \varepsilon_i \quad i=20,\dots,22$$

$$y_i = \lambda_{y_{4i}} \eta_4 + \varepsilon_i \quad i=23,\dots,28$$

(ii) Modelo estrutural

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \beta_{31} \eta_1 + \beta_{32} \eta_2 + \zeta_3$$

$$\eta_4 = \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \beta_{41} \eta_1 + \beta_{42} \eta_2 + \zeta_4$$



9.3.1.2. Avaliação do modelo de medida

A avaliação do modelo de medida incide nos atributos validade (se a variável observada mede realmente o que se deseja medir) e fiabilidade (se o faz duma forma estável e consistente). Analisa-se assim a fiabilidade individual dos itens, a consistência interna ou fiabilidade dos construtos, a validade convergente e a validade discriminante.

Fiabilidade individual: Num modelo PLS a fiabilidade individual dos itens é avaliada examinando as suas cargas, ou correlações, com os respetivos construtos. A regra empírica mais difundida é a proposta por Carmines e Zeller (1979), de acordo com a qual um indicador deve ser aceite como integrante dum construto se apresentar uma carga igual ou superior a 0.707, o que significa que pelo menos 50% (λ^2) da variância da variável observada é partilhada pelo construto. Como se pode ver pelo quadro 9.25, todos os indicadores cumprem esta regra. Verifica-se também que todos os itens são significativos a 5% pois a estatística t apresenta, para todos os casos, valores superiores a 1.96.

Quadro 9.25:
Fiabilidade individual

Construtos	Indicadores	Abrev. Indicadores	Cargas (λ)	t Student
Pressão <i>Stakeholders</i> Primários (SH-Prim)	Clientes	Clientes	0.810	13.644
	Concorrentes	Concorrentes	0.766	14.095
	Diretor	Diretor	0.745	7.690
	Fornecedores	Fornecedores	0.735	7.848
	Funcionários	Funcionários	0.874	24.575
Pressão <i>Stakeholders</i> Secundários (SH-Sec)	Agências e Operadores Turísticos	Ag&Op	0.732	3.022
	Administração Pública	AdmPubl	0.825	5.258
	Acionistas	Acionistas	0.850	4.681
Gestão Ambiental Operacional (GA-Op)	Produtos ecológicos	ProdEc	0.771	13.948
	Colaboração hóspedes	MudToal	0.737	8.045
	Redução produtos tóxicos	ToxPerig	0.819	10.235
	Recolha seletiva resíduos sólidos	ResidSol	0.826	20.044
	Poupança de água	PoupAgua	0.853	15.421
	Poupança de energia	PoupEnerg	0.874	23.470
Gestão Ambiental	Política ambiental	PolAmb	0.895	28.673
	Responsável ambiental	RespAmb	0.833	19.532
	Interesses ambientais dos <i>stakeholders</i>	SH	0.867	26.245
	Implicação diretiva	GesTop	0.827	16.852



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Construtos	Indicadores	Abrev. Indicadores	Cargas (λ)	t Student
Organizacional (GA-Org)	Formação ambiental	FormAmb	0.910	42.969
	Iniciativas ambientais	InicAmb	0.848	19.571
	Quantificação custos/benefícios	CustoBenef	0.889	37.251
	Reporte ao exterior	InfExt	0.807	17.705
	Argumentos ecológicos	Mk	0.843	21.067
	Disposições legais	DispLeg	0.878	29.486
	SGA	SGA	0.861	21.111
	Código boas práticas	BoasPrat	0.899	31.844
	Medidas proteção ambiental LP	ProtAmb	0.893	43.250
Desempenho Ambiental Mínimo (Desemp-Min)	Gestão resíduos	Resíduos	0.869	25.152
	Gestão energia	Energia	0.938	44.490
	Gestão águas	Águas	0.954	63.553
Desempenho Ambiental Avançado (Desemp-Av)	Substâncias e resíduos perigosos	SubstPerig	0.787	11.850
	Ruído e Vibrações	Ruido	0.863	23.675
	Transportes	Transportes	0.712	8.633
	Organização e RH	Organiz&RH	0.867	29.475
	Informação aos clientes	InfoClient	0.745	12.251
	Envolvimento comunidade local	ComunidLocal	0.854	22.261

Fiabilidade composta: A avaliação da fiabilidade dos construtos permite comprovar a consistência interna de todos os indicadores na medição do conceito, ou seja, o rigor com que os indicadores medem a mesma variável latente. Esta avaliação processa-se através do alfa de Cronbach (α) e do rho de Dillon-Goldstein (ρ_c) do construto, devendo este último, de acordo com Nunnally (1978), assumir valores idênticos ao alfa de Cronbach (≥ 0.7). Como se pode verificar no quadro 9.26, todos os construtos apresentam bons níveis de fiabilidade composta em ambos os indicadores.

Quadro 9.26:
Fiabilidade composta e validade convergente

Construtos	α	ρ_c	AVE
SH-Prim	0.8469	0.8905	0.6202
SH-Sec	0.7299	0.8453	0.6465
GA-Op	0.8983	0.9219	0.6638
GA-Org	0.9721	0.9749	0.7496
Desemp-Min	0.9101	0.9439	0.8489
Desemp-Av	0.8917	0.9176	0.6511

Validade convergente: Se todos os itens utilizados para medir um construto, o medem realmente, o seu ajustamento será significativo e estarão altamente correlacionados. De acordo com Fornell e Lacker (1981), esta validade é estabelecida se a variância extraída média (*Average Variance Extracted* - AVE) apresentar valores superiores a 0.5,



o que significa que mais de 50% da variância do construto é devida aos seus indicadores, condição que se verifica para todos os construtos do modelo proposto (quadro 9.26).

Validade discriminante: Indica-nos em que medida um dado construto é diferente dos restantes. De acordo com Fornell e Lacker (1981), a validade discriminante de um construto é confirmada se a quantidade de variância que este partilha com os seus indicadores (AVE), for superior à variância partilhada com os restantes construtos do modelo (correlações ao quadrado entre o construto e cada um dos restantes). Para simplificar o procedimento de cálculo é comum realizar o procedimento inverso, ou seja, comparar a raiz quadrada de AVE com os valores das correlações entre os construtos. Como se pode ver, no quadro 9.27, todas as raízes quadradas de AVE (valores a negrito na diagonal principal) são superiores às correlações, pelo que podemos afirmar que todos os construtos utilizados possuem validade discriminante.

Quadro 9.27:
Validade discriminante – critério Fornell e Lacker

Construtos	SH-Prim	SH-Sec	GA-Op	GA-Org	Desemp-Min	Desemp-Av
SH-Prim	0.7875					
SH-Sec	0.4865	0.8041				
GA-Op	0.4477	0.2711	0.8147			
GA-Org	0.5254	0.1959	0.6546	0.8658		
Desemp-Min	0.3996	0.1602	0.8015	0.6203	0.9214	
Desemp-Av	0.5343	0.2814	0.5724	0.7297	0.5415	0.8069

Henseler et al. (2015) consideram que o critério de Fornell e Larcker só funciona adequadamente em amostras de dimensão elevada e perante cargas fatoriais muito heterogéneas, propondo a utilização do índice HTMT para confirmar a existência de validade discriminante. Este critério baseia-se na comparação das correlações *heterotrait-heteromethod* (entre os indicadores de diferentes construtos), com as correlações *monotrait-heteromethod* (entre os indicadores dum mesmo construto), cumprindo-se a validade discriminante quando estas últimas são superiores às primeiras. Os valores do índice HTMT deverão ser, assim, significativamente diferentes



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

de 1, usando-se atualmente os limiares de 0.9 (Teo et al. 2008), ou o valor mais restritivo de 0.85 (Kline, 2011). Como se pode ver no quadro 9.28, todos os valores HTMT obtidos se situam abaixo deste último limiar:

Quadro 9.28:
Validez discriminante – HTMT_{Ratio}

Construtos	SH-Prim	SH-Sec	GA-Op	GA-Org	Desemp-Min	Desemp-Av
SH-Prim						
SH-Sec	0.590					
GA-Op	0.486	0.325				
GA-Org	0.556	0.244	0.694			
Desemp-Min	0.455	0.232	0.873	0.652		
Desemp-Av	0.609	0.340	0.633	0.774	0.598	

Através da técnica de avaliação cruzada designada como *bootstrapping*⁵⁰ é, ainda, possível calcular intervalos de confiança para os valores dos índices HTMT, sendo que a inclusão do valor 1 nos indica ausência de validade discriminante, o que não se verifica na presente situação (quadro 9.29):

Quadro 9.29:
Validez discriminante – HTMT_{Inferência}

Construtos	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Desemp-Av -> Desem-Min	0.598	0.594	0.333	0.812
GA-Op -> Desem-Min	0.873	0.869	0.752	0.951
GA-Op -> Desemp-Av	0.633	0.633	0.395	0.844
GA-Org -> Desem-Min	0.652	0.649	0.480	0.779
GA-Org -> Desemp-Av	0.774	0.773	0.614	0.893
GA-Org -> GA-Op	0.694	0.692	0.543	0.814
SH-Prim -> Desem-Min	0.455	0.458	0.217	0.696
SH-Prim -> Desemp-Av	0.609	0.612	0.440	0.771
SH-Prim -> GA-Op	0.486	0.499	0.269	0.735
SH-Prim -> GA-Org	0.556	0.558	0.382	0.719
SH-Sec -> Desem-Min	0.232	0.302	0.170	0.515
SH-Sec -> Desemp-Av	0.340	0.367	0.163	0.607

⁵⁰ Técnica não paramétrica que estima a precisão e estabilidade dos parâmetros PLS, reestimando o modelo em várias amostras com reposição (m=1000) e com dimensão igual à amostra inicial (n=64). De cada vez que o faz obtém um valor diferente para o parâmetro e, no final do processo, consegue determinar a distribuição do mesmo e calcular intervalos de confiança e t-values que permitem avaliar os níveis de significância do parâmetro.



Construtos	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
SH-Sec -> GA-Op	0.325	0.382	0.191	0.639
SH-Sec -> GA-Org	0.244	0.282	0.138	0.479
SH-Sec -> SH-Prim	0.590	0.610	0.372	0.852

Uma vez confirmados os critérios de fiabilidade e validade, podemos considerar que temos um modelo de medida satisfatório, pelo que passaremos de seguida à avaliação do modelo estrutural.

9.3.1.3. Avaliação do Modelo Estrutural

A avaliação do modelo estrutural deve começar pela análise dos coeficientes de impacto (*path coefficients*) que, similarmente aos coeficientes de regressão tradicionais, medem o impacto duma variação unitária na variável latente exógena sobre a variável latente endógena. No quadro 9.30, apresentam-se os coeficientes de impacto obtidos, bem como a sua significância estatística, sendo os valores t de Student obtidos através do procedimento *bootstrapping*, que permitiu também o cálculo de intervalos de confiança através dos percentis pois, como é referido por Henseler et al. (2009:306), “se o intervalo de confiança para um parâmetro estimado não inclui o zero, a hipótese de que esse parâmetro seja nulo é rejeitada”. É ainda estabelecida a relação entre estes resultados e as hipóteses inicialmente formuladas.

Quadro 9.30:
Análise coeficientes de impacto

Relação estrutural com Gestão Ambiental Operacional	Coef. impacto	Valor t	Percentil 95% IC	Resultado
Pressão <i>Stakeholders</i> Primários	$\gamma_{11} = 0.414$	2.624	0.049; 0.696	H1a) Confirmada**
Pressão <i>Stakeholders</i> Secundários	$\gamma_{12} = 0.070$	0.398	-0.239; 0.455	H2a) N confirmada
Relação estrutural com Gestão Ambiental Organizacional				
Pressão <i>Stakeholders</i> Primários	$\gamma_{21} = 0.563$	5.817	0.360; 0.728	H1b) Confirmada***
Pressão <i>Stakeholders</i> Secundários	$\gamma_{22} = -0.078$	0.604	-0.296; 0.202	H2b) N confirmada



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Relação estrutural com Desempenho Ambiental Mínimo	Coef. impacto	Valor t	Percentil 95% IC	Resultado
Gestão Ambiental Operacional	$\beta_{31} = 0.692$	7.833	0.450; 0.856	H3a) Confirmada***
Gestão Ambiental Organizacional	$\beta_{32} = 0.167$	1.789	0.018; 0.364	H4a) Confirmada*
Relação estrutural com Desempenho Ambiental Avançado				
Gestão Ambiental Operacional	$\beta_{41} = 0.166$	0.979	-0.175; 0.451	H3b) N confirmada
Gestão Ambiental Organizacional	$\beta_{42} = 0.621$	5.030	0.409; 0.842	H4b) Confirmada***

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$: (teste $t_{(999)}$, unilateral)

$t_{(0.001, 999)} = 3.11$, $t_{(0.01, 999)} = 2.33$, $t_{(0.05, 999)} = 1.65$

Como se pode verificar, existem três hipóteses não confirmadas, o que sugere que a pressão percebida aos *stakeholders* secundários não tem influência nas ações de gestão ambiental, tanto de caráter organizacional, como operacional e que, por sua vez, estas últimas não têm impacto no desempenho ambiental avançado. O mesmo é indicado pelo valor dos efeitos calculados através do índice f^2 de Cohen (*effect size*). Este indicador permite explorar as alterações em R^2 para determinar se a influência duma variável latente sobre um construto dependente tem um impacto substantivo. A importância desse efeito pode ser calculada pela fórmula:

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{incluído}} - R^2_{\text{excluído}}}{1 - R^2_{\text{incluído}}}$$

em que $R^2_{\text{incluído}}$ e $R^2_{\text{excluído}}$ representam os R^2 proporcionados pela variável latente dependente quando a variável independente é utilizada ou omitida na equação estrutural. De acordo com Cohen (1998), níveis de f^2 de 0.02, 0.15 e 0.35 indicam que esta variável tem, respetivamente, um efeito fraco, médio ou elevado ao nível estrutural. Como se pode constatar no quadro 9.31, a gestão ambiental operacional exerce um baixo impacto no desempenho ambiental avançado, assim como a pressão percebida aos *stakeholders* secundários em ambos os tipos de gestão ambiental.



Quadro 9.31:
Effect size f^2

Relações modelo estrutural	f^2	Efeito	Potência
SH-Prim ---> GA-Op	0.163	Médio	0.890
SH-Prim ---> GA-Org	0.337	Elevado	0.995
SH-Sec ---> GA-Op	0.005	Fraco	0.089
SH-Sec ---> GA-Org	0.007	Fraco	0.100
GA-Op ---> Desemp-Min	0.778	Elevado	0.999
GA-Op ---> Desemp-Av	0.033	Fraco	0.300
GA-Org ---> Desemp-Min	0.150	Médio	0.790
GA-Org ---> Desemp-Av	0.445	Elevado	0.999

Seguindo a recomendação de diversos autores (Cohen, 1988; Onwuegbuzie e Leech, 2004; Sawyer e Ball, 1981), analisou-se ainda a potência do teste (*post-hoc power analysis*)⁵¹, com o objetivo de averiguar se as relações identificadas como não significantes não o são de facto ou se, como é o caso, não se obteve suficiente potência para as detetar. Conforme se pode constatar na última coluna do quadro 9.31, a potência alcançada nestas relações é bastante inferior ao valor de 0.8 recomendado por Cohen (1988), o que representa uma elevada probabilidade de cometer um erro tipo II, ou seja, de não detetar relações efetivamente existentes.

Com base nos resultados obtidos (quadro 9.30), as equações do modelo estrutural podem agora escrever-se:

$$GAOp = 0.414 SHPrim + 0.070 SHSec + \zeta_1$$

$$GAOrg = 0.5635 SHPrim + 0.078 SHSec + \zeta_2$$

$$DesempMin = 0.6920 GAOp + 0.167 GAOrg + \zeta_3$$

$$DesempAv = 0.166 GAOp + 0.621 GAOrg + \zeta_4$$

Uma vez calculados os coeficientes de impacto, é agora possível calcular a variância explicada das variáveis endógenas que, de acordo com Falk e Miller (1992), se obtém multiplicando o coeficiente de impacto entre dois construtos pelo valor da correlação entre eles. Segundo os mesmos autores, cada variável preditora deverá explicar, pelo

⁵¹ Esta análise foi realizada com recurso ao software G*Power 3.1.



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

menos, 1.5% da variância da variável latente endógena, o que se verifica em todas as situações (quadro 9.32), apesar da percentagem de variância do construto gestão ambiental organizacional, explicada pelo construto pressão dos *stakeholders* secundários, se encontrar muito próximo do valor limite.

Quadro 9.32:
Variância explicada das variáveis latentes

Relações modelo estrutural	Coef. impacto	Correlações	Variância explicada	R ²
SH-Prim -> GA-Op	0.414	0.4477	18.53 %	20.43%
SH-Sec -> GA-Op	0.070	0.2711	1.90%	
SH-Prim -> GA-Org	0.563	0.5254	29.58%	28.05%
SH-Sec -> GA-Org	-0.078	0.1959	1.53%	
GA-Op -> Desemp-Min	0.692	0.8015	55.46%	65.82%
GA-Org -> Desemp-Min	0.167	0.6203	10.36%	
GA-Op -> Desemp-Av	0.166	0.5724	9.56%	54.87%
GA-Org -> Desemp-Av	0.621	0.7297	45.31%	

À semelhança da análise anterior, verifica-se que a pressão dos *stakeholders* secundários tem baixo poder contributivo para a previsão de qualquer dos tipos de ações de gestão ambiental. Por seu lado, são as medidas de gestão ambiental operacional que mais contribuem para a previsão do desempenho mínimo, enquanto as de natureza organizacional representam a variável com maior poder contributivo para a previsão de desempenho ambiental avançado.

Por sua vez, o valor de R² para os construtos dependentes indica, à semelhança do que acontece numa análise de regressão múltipla, a quantidade de variância do construto que é explicada pelo modelo. Segundo Falk e Miller (1992), este valor deverá ser, pelo menos, de 0.1, pois valores inferiores, ainda que estatisticamente significativos, proporcionam muito pouca informação e as correspondentes relações possuem um nível preditivo muito reduzido. Como podemos comprovar na última coluna do quadro 9.32, o modelo apresenta um adequado poder preditivo e uma variância explicada média de cerca de 42%.



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Podemos ainda observar que, de acordo com o quadro 9.33, para um nível de significância de 5%, não mais do que duas variáveis independentes por construto, uma potência de 0.8 e uma dimensão amostral de 50 casos (inferior aos atuais 64), o valor mínimo de R^2 seria de 19%, valor suplantado em todos os construtos dependentes do modelo.

Quadro 9.33:
Valor mínimo de R^2

TABLE 4-7 Minimum R^2 That Can Be Found Statistically Significant with a Power of .80 for Varying Numbers of Independent Variables and Sample Sizes								
Sample Size	Significance Level (α) = .01 No. of Independent Variables				Significance Level (α) = .05 No. of Independent Variables			
	2	5	10	20	2	5	10	20
20	45	56	71	NA	39	48	64	NA
50	23	29	36	49	19	23	29	42
100	13	16	20	26	10	12	15	21
250	5	7	8	11	4	5	6	8
500	3	3	4	6	3	4	5	9
1,000	1	2	2	3	1	1	2	2

NA = not applicable

Fonte: Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006; p.195).

Para além da análise do nível de significância das relações entre os construtos e das respectivas variâncias explicadas, a qualidade do modelo estrutural pode ainda ser avaliada através da estatística Q^2 de Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1975). Este teste indica em que medida os valores observados são reproduzidos pelo modelo e pelos parâmetros estimados e, de acordo com Hair et al. (2014), deve ser usado para avaliar a relevância preditiva do modelo estrutural, sendo esta confirmada para valores de Q^2 superiores a 0. Na abordagem PLS a estatística Q^2 é calculada através do método *Blindfolding*⁵². Em termos relativos, a relevância preditiva de um construto

⁵² O procedimento *Blindfolding* ignora uma parte dos dados, para um construto particular, durante a estimação dos parâmetros. Os dados ignorados são depois estimados, usando os parâmetros estimados, e assim sucessivamente até que todos os dados tenham sido submetidos ao processo.



exógeno para um endógeno, pode ser calculada através do índice q^2 (*effect size*)⁵³ e classificada em fraca, média ou elevada (0.02, 0.15 e 0.35):

Quadro 9.34:
Estatística Q^2

Relações modelo estrutural	q^2	Efeito
SH-Prim ---> GA-Op	0.083	Fraco
SH-Prim ---> GA-Org	0.230	Médio
SH-Sec ---> GA-Op	0.003	Fraco
SH-Sec ---> GA-Org	0.005	Fraco
GA-Op ---> Desemp-Min	0.522	Elevado
GA-Op ---> Desemp-Av	0.022	Fraco
GA-Org ---> Desemp-Min	0.042	Fraco
GA-Org ---> Desemp-Av	0.220	Médio
Construtos	Q^2	
GA-Op	0.1299	
GA-Org	0.2080	
Desemp-Min	0.5547	
Desemp-Av	0.3546	

Como se verifica no quadro 9.34, todos os construtos apresentam valores de Q^2 superiores a 0, pelo que podemos concluir que o modelo tem relevância preditiva.

Tenenhaus et al. (2005) propõem, para validação global do modelo, um índice (*Goodness-of-Fit* – GoF), representando o compromisso entre a qualidade de ambos os sub-modelos e que resulta da média geométrica da comunalidade média e do R^2 médio. Assim:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{0.7284 \times 0.4229} = 0.5550$$

Conforme referido por Akter et al. (2011:26) e Sanchez et al. (2010:4), o valor do critério GoF classifica-se em reduzido (GoF=0.1), moderado (GoF=0.25) e elevado (GoF=0.36), pelo que o valor obtido nos permite considerar o modelo como globalmente válido.

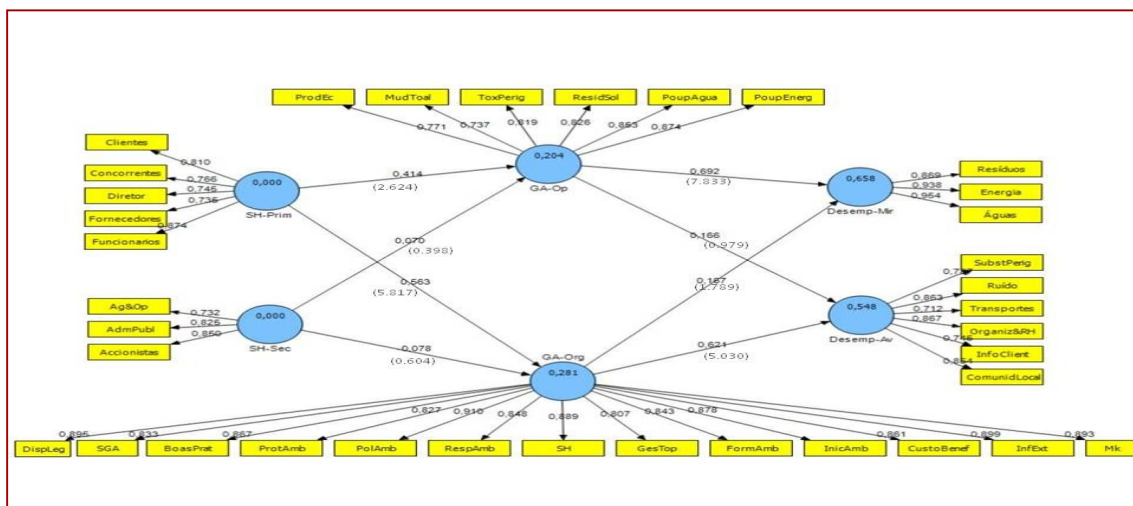
53

$$q^2 = \frac{Q_{incluído}^2 - Q_{excluído}^2}{1 - Q_{incluído}^2}$$

A utilização deste critério tem sido questionada por autores como Hair et al. (2014), que o consideram incapaz de distinguir entre modelos válidos e inválidos. Henseler et al. (2014) recomendam a utilização do índice SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), que avalia a magnitude média das discrepâncias entre as correlações observadas e as esperadas. Como é destacado por Sarstedt et al. (2014), o SRMR não possui ainda limiares perfeitamente estabelecidos na literatura mas, de acordo com Ringle et al. (2015b), pode considerar-se que valores abaixo de 0.1 são indicativos de um bom ajustamento. É o caso do presente modelo que apresenta um SRMR = 0.098.

Uma vez concluída a avaliação do modelo proposto este é sintetizado na figura 9.3, na qual se incluem os valores das cargas fatoriais e coeficientes de impacto, bem como os valores de R^2 (interior dos círculos) e de t (entre parêntesis):

Figura 9.3:
Resultados do modelo



9.3.2. Análise do efeito moderador da dimensão dos hotéis

Uma vez que a existência de uma relação positiva, entre a dimensão da empresa e a aplicação de ações de gestão ambiental, é frequentemente referida na literatura consultada (Llull et al., 2008; Carmona et al., 2004; Alvarez et al., 2001a; Alvarez et al.,



2001b; Aragón, 1998; Henriques e Sadorsky, 1996), procedeu-se à estimação de novo modelo, incluindo a dimensão dos hotéis como variável exógena. Às hipóteses já incluídas no modelo anterior acrescentam-se agora:

H5a - A dimensão dos hotéis influencia positivamente a gestão ambiental operacional

H5b - A dimensão dos hotéis influencia positivamente a gestão ambiental organizacional

De acordo com Aragón (1998), as empresas de maior dimensão possuem uma maior disponibilidade de recursos para investir em proteção ambiental. Considerando que essa maior disponibilidade de recursos poderá facilitar a resposta ambiental à pressão dos *stakeholders*, explora-se ainda a possibilidade da variável dimensão moderar⁵⁴ a relação entre essa pressão e a implementação das ações de gestão ambiental, colocando-se as hipóteses:

H51a - A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos *stakeholders* primários e a gestão ambiental operacional

H52a - A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos *stakeholders* primários e a gestão ambiental organizacional

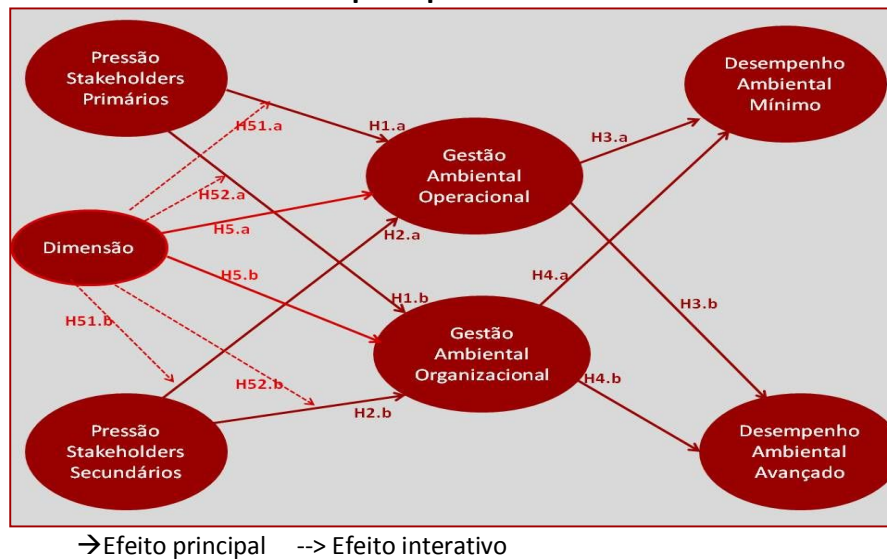
H51b - A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos *stakeholders* secundários e a gestão ambiental operacional

H52b - A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos *stakeholders* secundários e a gestão ambiental organizacional

O modelo agora em análise pode ser esquematizado conforme figura 9.4:

⁵⁴ Define-se variável moderadora como “a variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável dependente e a independente” (Barron e Kenny 1986, apud Akter et al. 2011:7)

Figura 9.4:
Efeitos principais e interativos



9.3.2.1. Avaliação do modelo de medida

Como se pode verificar no quadro 9.35, todos os construtos latentes são fiáveis, apresentando medidas de consistência interna (ρ_c), que excedem o valor recomendado de 0.707. Apresentam também validade convergente, com todas as variâncias médias extraídas superiores a 0.5.

Quadro 9.35:
Fiabilidade e validade convergente

Construtos	Indicadores	Cargas* (λ)	ρ_c	AVE
Pressão Stakeholders Primários (SH-Prim)	Clientes	0.810	0.891	0.620
	Concorrentes	0.766		
	Diretor	0.745		
	Fornecedores	0.735		
	Funcionários	0.874		
Pressão Stakeholders Secundários (SH-Sec)	Ag&Op	0.732	0.845	0.647
	AdmPubl	0.825		
	Acionistas	0.850		
Gestão Ambiental Operacional (GA-Op)	ProdEc	0.770	0.922	0.664
	MudToal	0.738		
	ToxPerig	0.819		
	ResidSol	0.826		
	PoupAgua	0.854		
	PoupEnerg	0.874		



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Construtos	Indicadores	Cargas* (λ)	ρ_c	AVE
Gestão Ambiental Organizacional (GA-Org)	PolAmb	0.910	0.975	0.750
	RespAmb	0.848		
	SH	0.833		
	GesTop	0.807		
	FormAmb	0.844		
	InicAmb	0.878		
	CustoBenef	0.861		
	InfExt	0.899		
	Mk	0.893		
	DispLeg	0.895		
	SGA	0.833		
	BoasPrat	0.867		
	ProtAmb	0.826		
Desempenho Ambiental Mínimo (Desemp-Min)	Resíduos	0.869	0.944	0.849
	Energia	0.938		
	Águas	0.954		
Desempenho Ambiental Avançado (Desemp-Av)	SubstPerig	0.787	0.918	0.651
	Ruido	0.863		
	Transportes	0.712		
	Organiz&RH	0.867		
	InfoClient	0.745		
	ComunidLocal	0.854		

* Todos os valores significativos ($p < 0.05$)

A validade discriminante dos construtos é igualmente verificada como se pode confirmar através da comparação entre os valores da raiz quadrada das AVE e os valores das correlações entre os construtos (quadro 9.36).

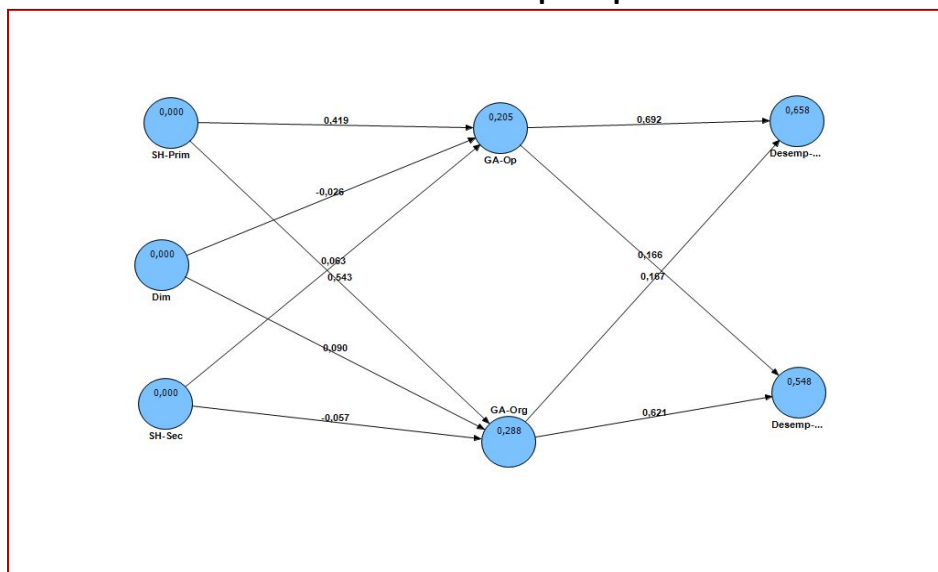
Quadro 9.36:
Validade discriminante

Construtos	SH-Prim	SH-Sec	GA-Op	GA-Org	Desemp-Min	Desemp-Av	Dimensão
SH-Prim	0.7875						
SH-Sec	0.4864	0.8041					
GA-Op	0.4475	0.2708	0.8147				
GA-Org	0.5253	0.1959	0.6543	0.8658			
Desemp-Min	0.3996	0.1602	0.8015	0.6202	0.9214		
Desemp-Av	0.5343	0.2814	0.5722	0.7296	0.5415	0.8069	
Dimensão	0.1087	-0.1253	0.0115	0.1562	0.1886	0.0614	1.000

9.3.2.2. Avaliação do modelo estrutural

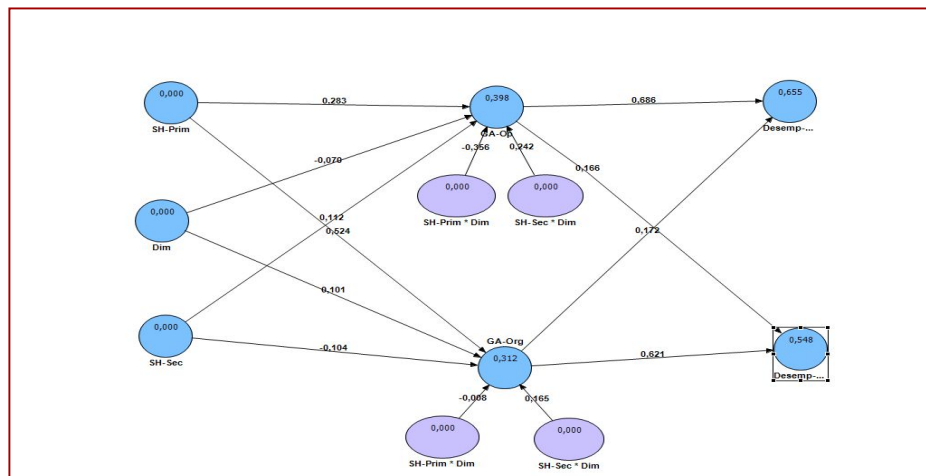
Nas figuras seguintes apresentam-se os modelos de efeitos principais (fig. 9.5) e de efeitos interativos (fig. 9.6), sintetizando-se os resultados obtidos no quadro 9.35.

Figura 9.5:
Modelo de efeitos principais



Para a análise do efeito moderador da dimensão nas relações entre a pressão dos *stakeholders* e as ações de gestão ambiental utilizou-se a abordagem *product-indicator* (Chin et al., 2003). Este procedimento implica a criação de construtos de interação que resultam do produto dos indicadores, estandardizados, dos construtos envolvidos, conforme se representa na figura 9.6:

Figura 9.6:
Modelo de efeitos interativos



Conforme se pode verificar no quadro 9.37, no modelo de efeitos principais revelam-se como significativas as mesmas relações do modelo anteriormente apresentado e não se registra qualquer influência direta da dimensão sobre a gestão ambiental operacional ou organizacional.

Quadro 9.37:
Coeficientes de impacto

Relações	Modelo efeitos principais		Modelo efeitos interativos	
	Coef. impacto	t	Coef. impacto	t
SH-Prim->GA-Op	0.419	2.738**	0.283	1.812*
SH-Prim->GA-Org	0.543	5.672***	0.524	4.999***
SH-Sec->GA-Op	0.063	0.374	0.112	0.686
SH-Sec->GA-Org	-0.057	0.443	-0.104	0.643
GA-Op->Desemp-Min	0.692	7.655***	0.686	7.693***
GA-Op->Desemp-Av	0.166	1.031	0.166	1.049
GA-Org->Desemp-Min	0.167	1.748*	0.172	1.821*
GA-Org->Desemp-Av	0.621	5.455***	0.621	5.566***
Dim->GA-Op	-0.026	0.206	-0.070	0.653
Dim->GA-Org	0.090	0.941	0.101	0.935
SH-Prim*Dim->GA-Op	---	---	-0.356	1.296
SH-Prim*Dim->GA-Org	---	---	-0.008	0.058
SH-Sec*Dim->GA-Op	---	---	0.242	1.749*
SH-Sec*Dim->GA-Org	---	---	0.165	1.082
R² GA-Op	0.205		0.398	
R² GA-Org	0.288		0.312	

*** p< 0.001, ** p<0.01, * p<0.05,: (teste t₍₉₉₉₎, unilateral)

t_(0.001, 999) = 3.11, t_(0.01, 999) = 2.33, t_(0.05, 999) = 1.65, t_(0.1, 999) = 1.28



Relativamente ao modelo de efeitos interativos, apenas um destes efeitos se pode considerar significativo, indicando que a dimensão dos hotéis modera a influência dos *stakeholders* secundários nas ações de gestão ambiental operacionais. Mais concretamente, a dimensão da unidade hoteleira fortalece a influência da pressão dos agentes sociais secundários nas ações de gestão ambiental operacional.

Quadro 9.38:
Análise das hipóteses

Relações	Hipóteses	Modelo efeitos principais	Modelo efeitos interativos
		Resultado	Resultado
SH-Prim->GA-Op	H1a	Confirmada	Confirmada
SH-Prim->GA-Org	H1b	Confirmada	Confirmada
SH-Sec->GA-Op	H2a	Não confirmada	***
SH-Sec->GA-Org	H2b	Não confirmada	Não confirmada
GA-Op->Desemp-Min	H3a	Confirmada	Confirmada
GA-Op->Desemp-Av	H3b	Não confirmada	Não confirmada
GA-Org->Desemp-Min	H4a	Confirmada	Confirmada
GA-Org->Desemp-Av	H4b	Confirmada	Confirmada
Dim->GA-Op	H5a	Não confirmada	Não confirmada
Dim->GA-Org	H5b	Não confirmada	Não confirmada
SH-Prim*Dim->GA-Op	H51a		Não confirmada
SH-Prim*Dim->GA-Org	H52a		Não confirmada
SH-Sec*Dim->GA-Op	H51b		Confirmada
SH-Sec*Dim->GA-Org	H52b		Não confirmada

*** Os efeitos diretos, envolvidos num efeito interativo significativo, não são interpretáveis como num modelo de efeitos principais.

De acordo com Sánchez et al. (2010), no modelo de efeitos interativos, para além da análise dos coeficientes dos termos de interação e respetivos valores t, deve ainda analisar-se a força do efeito moderador (f^2).

$$f^2 = \frac{R_i^2 - R_p^2}{1 - R_i^2}$$

Esse efeito é moderado para o construto gestão ambiental operacional ($f^2=0.322$) e reduzido para a gestão organizacional ($f^2=0.035$).

Com base no valor de GoF, o modelo de efeitos interativos pode considerar-se como globalmente válido:



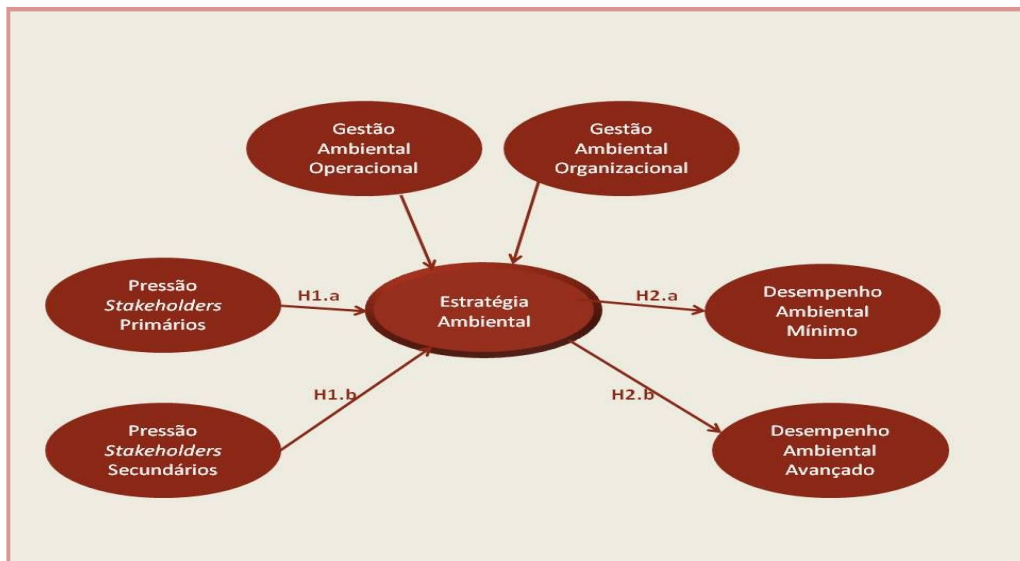
$$GoF = \sqrt{0.7285 \times 0.4782} = 0.5902$$

9.3.3. Estimação do modelo estrutural com construto de segunda ordem

De acordo com Bollen e Lennox (1991), constructos de segunda ordem (também designados como construtos multidimensionais ou de ordem superior), são aqueles conceptualizados como possuindo distintas facetas ou dimensões heterogéneas. No caso do presente trabalho, e conforme referido no início deste capítulo, a estratégia ambiental é operacionalmente conceptualizada como o resultado de um *mix* de ações operacionais e organizacionais de gestão ambiental, pelo que se considera que estas dimensões não deverão ser estudadas apenas como construtos isolados, mas também incluídas num construto de segunda ordem, que traduza a heterogeneidade do conceito de estratégia acima referido. Esta abordagem envolve sumarizar as componentes de primeira ordem numa componente multidimensional de ordem superior o que, segundo Hair et al. (2014:39), “conduz a uma maior parcimónia teórica e reduz a complexidade do modelo”.

À semelhança do que acontece com os construtos de primeira ordem, os construtos multidimensionais podem ser refletivos ou formativos, sendo que no primeiro caso as diferentes dimensões são manifestações do construto, enquanto que, no segundo, os construtos são uma combinação aditiva das dimensões que o constituem. Pelo acima exposto será este o tipo de modelo a utilizar, ou seja, utilizar-se-á um modelo tipo II (Jarvis et al. 2003 apud Lima e Duarte 2015:2), com construtos de primeira ordem refletivos e um construto de segunda ordem formativo, conforme representado na figura 9.7:

Figura 9.7:
Modelo de 2ª ordem



E as hipóteses em estudo são agora formuladas na forma:

H1.a – A pressão dos *stakeholders* primários influencia de forma positiva a estratégia ambiental dos hotéis;

H1.b – A pressão dos *stakeholders* secundários influencia de forma positiva a estratégia ambiental dos hotéis;

H2.a - A estratégia ambiental contribui positivamente para o desempenho ambiental mínimo;

H2.b - A estratégia ambiental contribui positivamente para o desempenho ambiental avançado.

O construto de 2ª ordem foi operacionalizado através da abordagem sequencial ou *two stage approach*: numa primeira etapa é estimado o modelo com todos os indicadores dos fatores de 1ª ordem e adicionando-se todos eles como indicadores do construto de 2ª ordem; na segunda etapa é estimado o modelo final utilizando-se as pontuações (*latent variable scores*), obtidas no passo anterior, como indicadores dos construtos. Nas duas figuras seguintes, 9.8 a) e b), resume-se o processo descrito:

Figura 9.8.a)
Construto de 2ª ordem

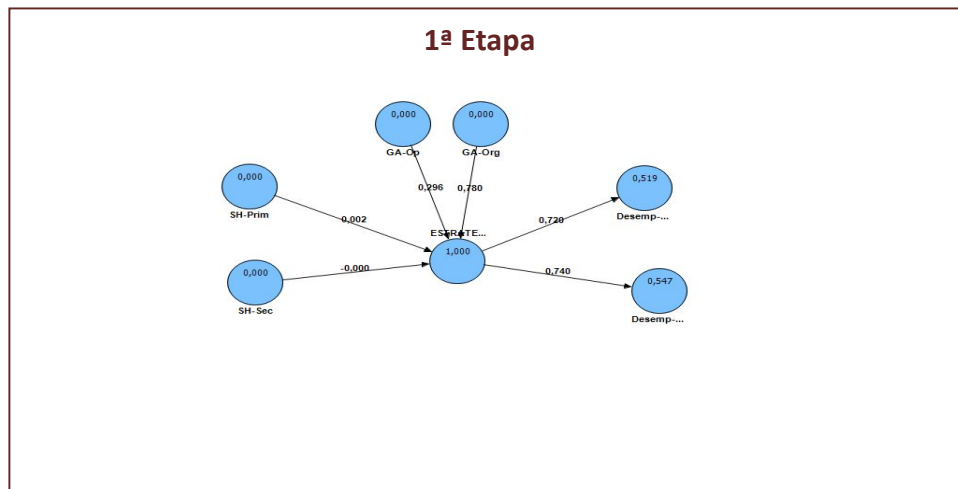
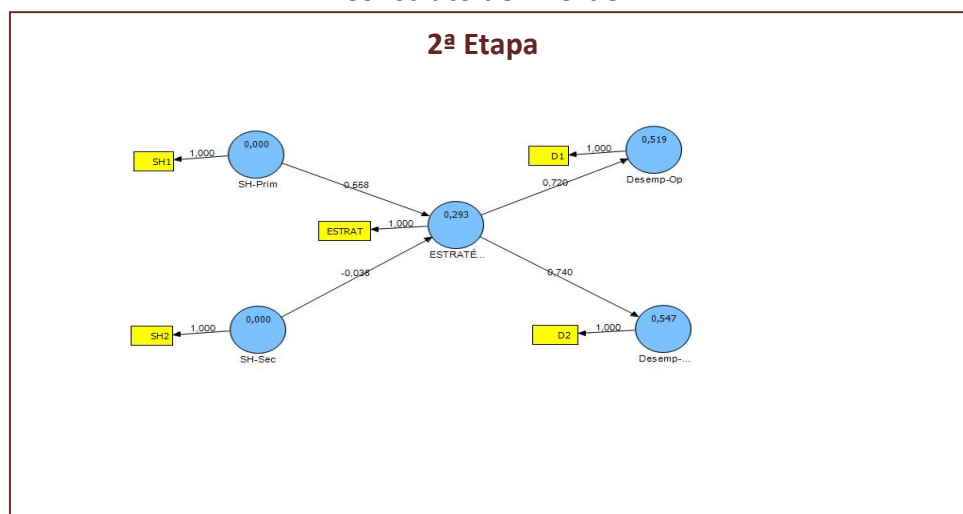


Figura 9.8.b)
Construto de 2ª ordem



9.3.3.1. Avaliação do modelo de medida

Como se pode observar no quadro 9.39, todas as variáveis observadas cumprem com o critério de que as suas cargas sejam superiores a 0.5. Observa-se também que o novo construto de 2ª ordem é maioritariamente composto pelo construto de 1ª ordem Gestão Ambiental Organizacional. O modelo cumpre ainda com os critérios de validade convergente ($AVE > 0.5$) e fiabilidade composta ($\rho_c > 0.7$).



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Quadro 9.39:
Fiabilidade e validade convergente

Construto ordem 2	Construtos ordem 1	Pesos	t Student	ρ_c	AVE
Estratégia	GA-Op	0.296	11.654	na	na
	GA-Org	0.780	29.939		
Construtos ordem 1	Indicadores	Cargas	t Student	ρ_c	AVE
Pressão <i>Stakeholders</i> Primários (SH-Prim)	Clientes	0.812	14.315	0.8905	0.6283
	Concorrentes	0.763	13.978		
	Diretor	0.748	8.264		
	Fornecedores	0.732	7.382		
	Funcionários	0.875	24.135		
Pressão <i>Stakeholders</i> Secundários (SH-Sec)	Ag&Op	0.779	3.268	0.8474	0.6494
	AdmPubl	0.815	4.505		
	Acionistas	0.824	3.774		
Desempenho Ambiental Mínimo (Desemp-Min)	Resíduos	0.878	29.213	0.9437	0.8483
	Energia	0.934	42.446		
	Águas	0.950	51.834		
Desempenho Ambiental Avançado (Desemp-Av)	SubstPerig	0.789	13.158	0.9175	0.6510
	Ruido	0.863	22.869		
	Transportes	0.710	8.393		
	Organiz&RH	0.866	28.616		
	InfoClient	0.745	12.647		
	ComunidLocal	0.854	23.017		

Quanto à validade discriminante (quadro 9.40), verifica-se que todos os construtos cumprem com a condição proposta por Fornell e Lacker (1981), pelo que podemos concluir que possuem validade discriminante.

Quadro 9.40:
Validade discriminante

Construtos	Estratégia	SH-Prim	SH-Sec	Desemp-Min	Desemp-Av
Estratégia	Formativo				
SH-Prim	0,5402	0.7926			
SH-Sec	0,2323	0,4836	0.8058		
Desemp-Min	0,7203	0,4029	0,1534	0.9210	
Desemp-Av	0,7398	0,5334	0,2814	0,5450	0.8068



9.3.3.2. Avaliação do modelo estrutural

No quadro 9.41 apresentam-se os coeficientes de impacto obtidos bem como a sua significância estatística, que nos permitirá concluir quantos às hipóteses anteriormente formuladas:

Quadro 9.41:
Análise coeficientes de impacto

Relação estrutural com Estratégia Ambiental	Coef. impacto	t Student	Percentil 95% IC	Resultado
Pressão <i>Stakeholders</i> Primários	0.558	4.608	0.283; 0.274	H1.a) Confirmada*
Pressão <i>Stakeholders</i> Secundários	-0.036	0.224	-0.382; 0.274	H1.b) N confirmada
Relação estrutural com Desempenho Ambiental Mínimo				
Estratégia Ambiental	0.720	11.448	0.568; 0.820	H2.a) Confirmada*
Relação estrutural com Desempenho Ambiental Avançado				
Estratégia Ambiental	0.740	9.315	0.559; 0.859	H2.b) Confirmada*

* $\alpha = 1\%$

Como seria de esperar, uma vez que no modelo anterior não se confirmou a influência dos *stakeholders* secundários em nenhum dos tipos de gestão ambiental, neste novo modelo também não se confirma a sua influência na estratégia ambiental das unidades hoteleiras. Por sua vez, verifica-se que o impacto da estratégia é quase idêntico nos dois níveis de desempenho, embora ligeiramente superior no avançado.

Quanto ao poder preditivo deste segundo modelo, apresentam-se no quadro 9.42 os valores da variância explicada dos construtos e da relevância preditiva (apenas para os construtos endógenos refletivos):

Quadro 9.42:
Poder preditivo

Construtos	Q ²	R ²
Estratégia	na	0.293
Desemp-Min	0.510	0.519
Desemp-Av	0.551	0.547
Média		0.453

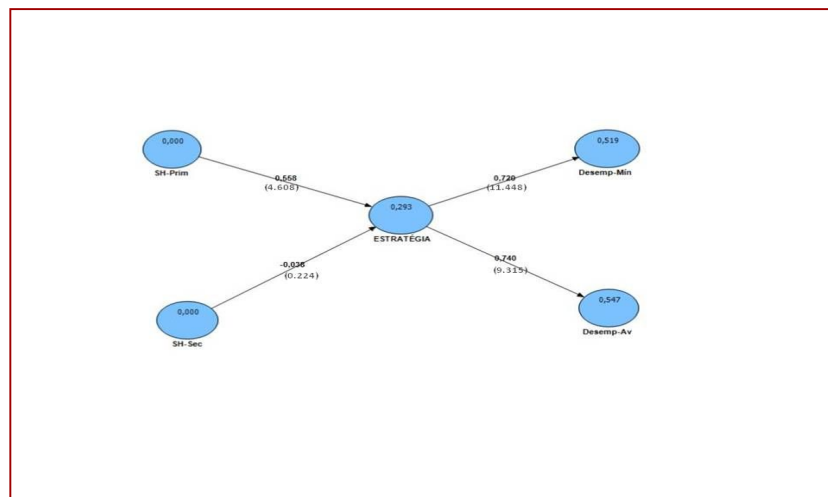


Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

Sendo os valores da variância explicada superiores a 0.1 e os valores de Q^2 superiores a 0, podemos concluir que o modelo apresenta qualidade preditiva. O modelo pode ainda considerar-se como globalmente válido, apresentando um $GoF = 0.6320$ ⁵⁵.

Resumem-se, na figura 9.9, os resultados do modelo com construto de 2ª ordem agregado, incluindo-se os coeficientes de impacto, os valores de R^2 (interior dos círculos) e de t (entre parêntesis):

Figura 9.9:
Modelo de 2ª ordem



9.3.4. Comparação entre o modelo de primeira e segunda ordem

Para a comparação entre estes dois modelos resumem-se alguns dos indicadores, anteriormente calculados, no quadro 9.43:

⁵⁵ Para o cálculo d GoF consideraram-se apenas os construtos com indicadores refletivos.



Quadro 9.43:
Modelo 1ª Ordem / 2ª Ordem

Modelo de medida					Modelo estrutural			
1ª Ordem	Construtos	ρ_c	AVE	Val. disc.	Relações	β	R^2	Q^2
	SH _{prim}	0.89	0.62	0.79	SH _{prim} > GA _{op}	0.41	0.20	0.13
	SH _{sec}	0.85	0.65	0.80	SH _{sec} > GA _{op}	0.07		
	GA _{op}	0.92	0.66	0.81	SH _{prim} > GA _{org}	0.56	0.28	0.21
	GA _{org}	0.97	0.75	0.87	SH _{sec} > GA _{org}	-0.08		
	Des _{min}	0.94	0.85	0.92	GA _{op} > Des _{min}	0.69	0.66	0.55
	Des _{av}	0.92	0.65	0.81	GA _{org} > Des _{min}	0.17		
					GA _{op} > Des _{av}	0.17	0.55	0.35
					GA _{org} > Des _{av}	0.62		
2ª Ordem	Estrat	na	na	na	SH _{prim} > Estrat	0.56	0.29	---
	SH _{prim}	0.89	0.63	0.79	SH _{sec} > Estrat	-0.04		
	SH _{sec}	0.85	0.65	0.81	Estrat > Des _{min}	0.72	0.52	0.51
	Des _{min}	0.94	0.85	0.92	Estrat > Des _{av}	0.74	0.55	0.55
	Des _{av}	0.92	0.65	0.81				

Como já constatado, ambos os modelos de medida cumprem com os critérios apropriados de fiabilidade composta, validade convergente e discriminante; o mesmo se verificando relativamente à relevância e poder preditivo dos modelos estruturais.

Quanto aos coeficientes de regressão, observa-se que a intensidade das relações entre a estratégia ambiental e ambos os tipos de desempenho é superior à registada entre estes e as ações de gestão ambiental consideradas separadamente, o que sugere que os hotéis poderão melhorar a sua performance ambiental implementando estas ações, não numa forma avulsa mas como um todo coerente, i.e., numa forma estratégica.

9.3.5. Análise multigrupos

Neste ponto do trabalho pretendemos comparar o modelo estrutural⁵⁶ entre os três grupos estratégicos, identificados na primeira parte desta investigação empírica, com o objetivo de averiguar se entre eles existem diferenças relativamente à influência exercida pelos *stakeholders* nas suas estratégias ambientais e destas nos seus níveis de

⁵⁶ Apesar de não ser detetada influência significativa dos *stakeholders* secundários, manteve-se esta relação para efeitos da comparação entre grupos.



Capítulo 9: Apresentação dos Resultados

desempenho. Seguindo o princípio da parcimónia, é utilizado o modelo de 2ª ordem, apresentando-se os resultados obtidos no quadro 9.44:

Quadro 9.44:
Resultados modelos multigrupos

Grupos estratégicos	Relações estruturais							
	SH-Prim→Estrat		SH-Sec→Estrat		Estrat→Desemp-Min		Estrat→Desemp-Av	
	Coef. impacto	t	Coef. impacto	t	Coef. impacto	t	Coef. impacto	t
Reativo	0.325	1.02	0.067	0.19	0.402	2.60	0.499	3.54
Intermédio	0.415	1.98	0.181	0.87	0.796	10.67	0.547	2.37
Proativo	0.428	2.32	0.239	0.79	0.834	6.92	0.830	5.90

$t_{(0.001, 999)} = 3.11$, $t_{(0.01, 999)} = 2.33$, $t_{(0.05, 999)} = 1.65$

À semelhança do modelo global não se deteta, para nenhum dos grupos, influência dos *stakeholders* secundários nas suas estratégias ambientais. O mesmo não se verifica com os *stakeholders* primários, que apenas não apresentam uma influência significativa no grupo reativo, e com a estratégia ambiental que regista impactos significativos em ambos os tipos de desempenho e em todos os grupos.

Quadro 9.45:
Avaliação modelos multigrupos

Grupos	Construtos					
	Estratégia		Desemp-Min		Desemp-AV	
	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²
Reativo	na	13.8%	0.585	16.2%	0.209	24.9%
Intermédio	na	23.8%	0.171	63.3%	0.249	29.9%
Proativo	na	27.1%	0.693	69.1%	0.698	68.8%

Sendo os valores da variância explicada superiores a 0.1 e os valores de Q² superiores a 0, podemos concluir que o modelo apresenta qualidade preditiva para qualquer um dos grupos considerados.

De acordo com Chin et al. (2012), a maior parte dos procedimentos utilizados na comparação multigrupos em PLS (*Partial Least Squares based Multigroup Analysis* – PLS-MGA), centram-se na discussão da magnitude das diferenças entre as estimativas



ou no cálculo de estatísticas t para análise dessas diferenças. Segundo os mesmos autores, estas análises podem ser problemáticas caso os dados não sejam normalmente distribuídos, o que constitui uma das usuais razões que leva à opção pela abordagem PLS. Sendo esta a situação presente, para a comparação entre as trajetórias estruturais dos vários grupos, optou-se por utilizar a técnica não paramétrica sugerida por Henseler (2012). Esta técnica baseia-se em probabilidades condicionais e, apesar de só poder ser aplicada no teste de hipóteses unilaterais, não impõe requisitos quanto à distribuição dos dados, à igualdade das variâncias dos parâmetros estimados ou à invariância do modelo de medida (*measurement invariance*). O autor disponibiliza uma folha de cálculo Excel⁵⁷ onde, com recurso aos resultados obtidos no procedimento *Boothstraping-SmartPLS*, é possível calcular a probabilidade de, erradamente, concluir que o parâmetro do grupo com maior coeficiente de impacto estimado é superior ao do grupo com um menor coeficiente estimado (p_{Henseler}):

$$P(b^{(1)} > b^{(2)} | \beta^{(1)} \leq \beta^{(2)}) = 1 - \sum_{j,i} \frac{\theta(2\bar{b}^{(1)} - b_j^{(1)} - 2\bar{b}^{(2)} + b_i^{(2)})}{J^2}$$

Sendo $b^{(1)}$ e $b^{(2)}$ os coeficientes *path* estimados; $\beta^{(1)}$ e $\beta^{(2)}$ os parâmetros populacionais; J o número de subamostras *bootstrap*; $\bar{b}^{(1)}$ e $\bar{b}^{(2)}$ as médias dos coeficientes *path* estimados nas J subamostras *bootstrap* e θ uma função descontínua que assume o valor 0 para um argumento menor ou igual a 0 e o valor 1 para um argumento positivo.

⁵⁷ Foi utilizada folha de cálculo para 5000 subamostras *bootstrap*, gentilmente fornecida pelo Professor Jörg Henseler.



Quadro 9.46:
Comparação multigrupos

Relações estruturais	Comparação entre grupos		
	Reativo/Intermédio	Reativo/Proativo	Intermédio/Proativo
	p_{Henseler}	p_{Henseler}	p_{Henseler}
SH-Prim→Estrat	nc	nc	0.47
SH-Sec→Estrat	nc	nc	nc
Estrat→Desemp-Min	0.02	0.01	0.37
Estrat→Desemp-Av	0.38	0.03	0.05

nc: não calculado se pelo menos um dos coeficientes de impacto não é significativo.

Os valores p da análise multigrupo indicam a existência de diferenças significativas apenas no que respeita à influência da estratégia no desempenho ambiental dos grupos em análise. Tendo em atenção os valores dos coeficientes de impacto constantes do quadro 9.44, podemos concluir que a influência exercida pela estratégia no desempenho ambiental mínimo do grupo reativo é significativamente inferior àquela que exerce nos outros dois grupos enquanto que a sua influência sobre o desempenho ambiental avançado é significativamente superior no grupo proativo. Relativamente aos *stakeholders* primários verifica-se que, apesar da sua influência significativa sobre a estratégia ambiental dos grupos intermédio e proativo, as diferenças nos seus coeficientes de impacto não são significativas.



CAPÍTULO 10

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO



10.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é elaborada uma compilação das principais conclusões, estruturando-se a sua apresentação de acordo com os objetivos propostos na parte introdutória. Dado o elevado número de hipóteses em análise na componente empírica, inclui-se ainda um ponto dedicado à sua sistematização. A terminar, e não estando este estudo isento de algumas limitações, estas são descritas conjuntamente com as linhas de investigação a seguir em trabalhos futuros, de forma a complementar a presente investigação e a aprofundar o conhecimento do comportamento ambiental dos hotéis algarvios.

10.2. CONCLUSÕES

Ao longo da década de 90, o paradigma da sustentabilidade traz ao mundo empresarial uma nova forma de fazer negócios, com as preocupações sócio-ambientais a exercerem uma influência crescente nas suas decisões. O conceito que melhor traduz este novo posicionamento das empresas face à sociedade e ao meio-ambiente é o de responsabilidade social empresarial que, apesar de não possuir uma definição consensual, pode ser entendido como uma forma de gestão que envolve o compromisso das organizações em conduzir eticamente a sua atividade, contribuindo para o desenvolvimento sócio-económico da sociedade e para a preservação dos recursos ambientais para as gerações futuras.

A responsabilidade social empresarial apresenta-se naturalmente associada à responsabilidade ambiental das empresas. O meio ambiente é atualmente perspectivado como a dimensão mais geral e englobante da vida social, pois enquanto as ações sociais são dirigidas a grupos determinados, a degradação ambiental envolve, em maior ou menor medida, todo o planeta. Um comportamento ambiental responsável é assim condição necessária ao exercício da RSE e, conseqüentemente, à



implementação de uma estratégia de sustentabilidade sendo, portanto, um dos caminhos através do qual as empresas poderão dar o seu contributo para a construção do desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, a presente investigação foi desenvolvida com o objetivo de possibilitar, através da análise do comportamento ambiental dos hotéis algarvios, uma avaliação do contributo deste setor para o desenvolvimento sustentável da região.

Tendo em consideração que o comportamento ambiental das empresas se encontra inevitavelmente associado à sua imagem e ao seu papel na sociedade contemporânea, a preocupação com a preservação do ambiente assume-se como uma variável, mais ou menos, relevante na definição de estratégias ambientais, mais ou menos, proativas. Dada a relação entre estas estratégias e a pressão exercida pelos agentes sociais (Ghobadian et al., 1998; Henriques e Sadorsky, 1999; Buysse e Verbeke, 2003; Spar e La Mure, 2003; Hart e Sharma, 2004; Sharma e Henriques, 2005), o trabalho foi orientado no sentido de estudar, tanto teórica como empiricamente, a relação entre estas duas variáveis. Apresentam-se seguidamente as principais conclusões obtidas em cada um dos grandes blocos em que se estruturou a presente investigação.

10.2.1. CONCLUSÕES SOBRE O MARCO TEÓRICO

Parte I - Desenvolvimento Sustentável no Contexto Empresarial

Na primeira parte do trabalho, a revisão de literatura efetuada teve como objetivo o enquadramento conceptual da gestão ambiental e da influência dos *stakeholders* na temática do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social e a análise, a nível teórico, das principais relações entre ambas, permitindo-nos as seguintes conclusões:



- Embora as definições de Responsabilidade Social Empresarial variem de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas existe, atualmente, o entendimento de que a RSE envolve um compromisso com o desenvolvimento económico, ambiental e social (dimensões do desenvolvimento sustentável), através dum comportamento responsável para com todos os grupos sociais com os quais a empresa interatua. Esta conceção relaciona-se com a teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Edward Freeman (1984), de acordo com a qual a empresa tem, para além da responsabilidade privada para com os seus acionistas, uma responsabilidade pública adicional para com todos os agentes sociais com os quais interatua. Esta teoria tem sido utilizada para descrever a RSE (Preston e Sapienza, 1990; Clarkson, 1995; McWilliams e Siegel, 2001; Jenkins, 2006), o que, segundo Alvarez et al. (2001a), reflete a sua aplicabilidade ao estudo do comportamento ambiental das empresas.
- A crescente preocupação da sociedade, representada mediante uma diversidade de grupos de interesse, relativamente à problemática ambiental, provocou um aumento do poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders* relativamente a esta temática, conduzindo a um aumento da pressão sobre as empresas, no sentido de incorporarem a variável ambiental na sua tomada de decisão, pelo que são os grupos de interesse uma das principais forças impulsionadoras da gestão ambiental responsável.
- A capacidade de integrar as expetativas/exigências ambientais dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão, contribui para o desenvolvimento de estratégias ambientais proativas o que, entre outros benefícios, pode constituir-se numa fonte de vantagens competitivas, permitindo a conversão de potenciais ameaças em oportunidades de negócio para as organizações.
- Dada a grande diversidade de agentes sociais, a gestão dos *stakeholders* deverá ser direccionada no sentido de satisfazer as exigências daqueles que são realmente importantes para a sobrevivência e sucesso da empresa. Desta forma, e no contexto



da temática ambiental, a empresa deverá orientar as suas ações de gestão ambiental de acordo com as expectativas dos grupos de interesse que considera mais relevantes.

Parte II - Sustentabilidade Ambiental no Contexto Turístico

Incidindo a presente Tese sobre um setor com singularidades próprias, optou-se por incluir, antes da análise empírica, um segundo bloco teórico com o objetivo de enquadrar a temática ambiental no setor turístico e, mais especificamente, no setor hoteleiro, destacando-se as seguintes conclusões:

- A atividade turística, que apresentou até ao início do século XX uma relevância residual, alcançou na segunda metade desse século, um crescimento e uma importância ímpares, consolidando-se atualmente como o setor mais importante e com maior crescimento na economia mundial. Esta evolução, associada à crescente preocupação com a degradação ambiental que se verifica no mesmo período, conduzem à consciencialização da existência de uma forte relação entre o turismo e a qualidade do ambiente e à preocupação com a minimização dos seus impactos negativos.
- Apesar das empresas industriais serem associadas a maiores impactos ambientais, as empresas turísticas provocam impactos significativos, quer individualmente, quer como consequência do seu efeito setorial acumulado. No caso específico das unidades hoteleiras, as suas operações consideradas individualmente, consomem quantidades relativamente baixas de recursos e geram quantidades relativamente reduzidas de resíduos. No entanto, considerando estas atividades de forma agregada, conclui-se que o setor consome valores significativos de água e de energias não renováveis e gera grandes quantidades de subprodutos contaminantes.
- Pelas suas características intrínsecas, os danos ambientais produzidos pelas empresas turísticas ocorrem no mesmo espaço físico em que se produzem e vendem os próprios



serviços turísticos, degradando assim a sua qualidade. No caso do setor hoteleiro, e tendo em linha de conta que, no processo de escolha do turista, a seleção do hotel é posterior à do destino, torna-se evidente que a sua competitividade passa pelo desenvolvimento de uma gestão ambiental responsável, contribuindo para a preservação ambiental do destino em que se insere.

- Tradicionalmente associadas a baixos impactos ambientais, as empresas hoteleiras encontram-se submetidas a uma regulamentação ambiental mais lata do que outros setores, sobretudo os industriais, o que atribui uma maior relevância à influência exercida pelos restantes *stakeholders* no desenvolvimento de estratégias ambientais proativas por parte deste setor.

10.2.2. CONCLUSÕES DO TRABALHO EMPÍRICO

A terceira parte desta investigação foi dedicada à análise empírica, a qual possibilitou as conclusões que seguidamente se apresentam.

- Com o objetivo de identificar a estrutura subjacente aos construtos em análise (gestão ambiental, pressão ambiental dos *stakeholders* e desempenho ambiental), validar a fiabilidade inicial das escalas propostas para a sua medição e garantir a sua unidimensionalidade, foi efetuada uma ACP que indicou o caráter bidimensional destes construtos:
 - Confirmou-se o caráter bidimensional da gestão ambiental (operacional e organizacional), conforme delimitado teoricamente (Capítulo 4) e reconhecido nos trabalhos de autores como Aragón (1998); Alvarez et al., (2001a) e Carmona et al. (2004);
 - Constatou-se igualmente que os hotéis inquiridos diferenciam os agentes sociais de acordo com a pressão ambiental que lhes percecionam, identificando-se através da ACP duas componentes distintas. Conforme descrito no Capítulo 3, esta diferenciação



está em linha com o referido por grande número de autores que, apesar da utilização de diferentes critérios de categorização, consideram a necessidade de considerar duas dimensões relativamente aos grupos de interesse (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Atkinson et al. 1997, Barbieri e Cajazeira, 2009). No presente trabalho, a primeira dimensão (*stakeholders* primários) engloba diretores, funcionários, clientes, concorrentes e fornecedores e a segunda (*stakeholders* secundários) acionistas, administração pública e agências e operadores turísticos;

- O construto desempenho ambiental, desenvolvido especificamente no contexto deste estudo (Capítulo 8), revela-se igualmente constituído por duas dimensões, uma primeira relativa ao desempenho em áreas ambientais que requerem iniciativas de implementação mais complexa (desempenho avançado) e uma segunda referente ao desempenho em áreas cujas respetivas medidas são de mais simples implementação e conducentes a uma mais imediata redução de custos (desempenho mínimo). Esta diferenciação foi ainda corroborada pelas distintas intensidades e significâncias das relações estabelecidas no modelo de equações estruturais, para ambas as dimensões.

- De acordo com a aplicação do modelo de Mitchell et al. (1997), às unidades hoteleiras inquiridas, verifica-se que os agentes sociais considerados podem ser classificados em três níveis de saliência/relevância: num primeiro, posicionam-se diretores, clientes e funcionários a quem, para além da legitimidade, é reconhecido poder para influenciar a atuação ambiental do hotel e interesse nessa mesma atuação, num segundo nível classificam-se os acionistas e as agências e operadores turísticos, a quem se reconhece poder mas não interesse e por último, apenas com legitimidade, todos os restantes. Entre estes encontra-se a administração pública, o que poderá ser explicado pela escassa legislação ambiental específica para as unidades hoteleiras, que não reconhecem assim interesse ou poder a este *stakeholder*.

- A classificação das estratégias, em função do nível de implementação das iniciativas de gestão ambiental organizacional e operacional, permitiu a identificação de três



grupos com diferentes orientações, resultado semelhante ao referido por Claver et al. (2007), para os hotéis de Alicante. Propõe-se assim a seguinte taxonomia:

Estratégia Reativa - Grupo constituído por hotéis de menor dimensão, na sua maioria (61%), não incluídos em cadeia hoteleira e que apresenta balanço ambiental mais pobre, tanto ao nível das iniciativas ambientais técnicas como das organizacionais. Os valores são sistematicamente inferiores à média da amostra analisada e, nalguns aspetos da gestão ambiental, quase inexistentes (próximos de 1 numa escala de 1 a 5). É o caso da implementação dum sistema de gestão ambiental, da existência dum código de boas práticas e da comunicação ao exterior sobre o desempenho ambiental das unidades hoteleiras. Os valores mais altos registam-se em aspetos que não envolvem um esforço ou investimento específicos na proteção ambiental (incentivo à colaboração dos hóspedes) ou que conduzem a uma redução mais imediata de custos (medidas de poupança de água e energia);

Estratégia Intermédia - Os hotéis deste grupo são de dimensão intermédia, repartem-se de forma quase igualitária entre unidades incluídas em cadeia (52%) e unidades independentes (48%) e aparentam estar moderadamente conscientes dos problemas ambientais. Diferenciam-se significativamente do grupo anterior na dimensão das iniciativas técnicas que, quando analisadas individualmente, registam todas valores acima da média global e, apesar de não se registar essa diferenciação na dimensão das iniciativas organizacionais, revela já algum comprometimento com os aspetos ambientais por parte da gestão de topo (média igual a média global). Não obstante, a sua estratégia ambiental mantém um enfoque centrado na redução de custos, não se revelando a questão ambiental ainda assimilada pela sua estrutura organizacional;

Estratégia Proativa - Este grupo de hotéis tem uma dimensão média significativamente superior à dos grupos anteriores, incluindo-se a esmagadora maioria das unidades em cadeia hoteleira (87%). Apresenta uma estratégia ambiental mais desenvolvida, diferenciando-se significativamente dos grupos anteriores nas iniciativas técnicas e organizacionais e apresentando em todas elas valores superiores aos dos restantes grupos e à média global. A sua resposta às questões ambientais revela-se bastante homogénea pois todos os valores médios obtidos são superiores a 4 (numa escala de 1



a 5), revelando assim uma estratégia ambiental que engloba tanto os aspetos técnicos como os organizacionais.

- A principal motivação para a implementação de ações de gestão ambiental é, para todos os grupos, a redução de custos. Apesar destes não se diferenciarem relativamente às motivações de competitividade produtivas, praticamente todas as restantes permitem diferenciar, positivamente, o grupo proativo. Aumentar a quota de mercado, melhorar a imagem organizacional, diferenciar face à concorrência (competitividade comerciais), cumprir a legislação (legitimidade), preservar a qualidade ambiental da região e contribuir para o seu desenvolvimento sustentável (éticas), são assim as motivações que fazem avançar os hotéis para a estratégia ambiental proativa. A importância atribuída à satisfação das exigências dos agentes sociais é a única motivação a diferenciar significativamente entre todos os grupos estratégicos, o que indica ser a gestão dos *stakeholders* (entendida como a integração das suas expectativas/exigências na estratégia de gestão ambiental da empresa), um fator-chave na evolução ao longo dos três níveis estratégicos identificados. Verificando-se que esta variável, após execução de uma ACP, é anexada às restantes motivações de competitividade comerciais e considerando que, de acordo com Spar e La Mure (2003), a integração das expectativas/exigências dos agentes sociais na estratégia de gestão ambiental da empresa constitui uma fonte de vantagem competitiva mediante a contribuição para a melhoria da reputação corporativa, para a redução de custos ou para a diferenciação, pode ainda concluir-se ser esta última a vantagem competitiva associada à gestão dos *stakeholders*.

- O *stakeholder* diretor é aquele a quem é atribuída maior pressão ambiental em todos os grupos estratégicos. O grupo reativo diferencia-se, no entanto, pela inferior pressão que reconhece, quer a este *stakeholder*, quer a todos os restantes agentes sociais primários (concorrentes, clientes, funcionários e fornecedores). A pressão dos grupos de interesse primários revela-se assim fundamental para que as unidades hoteleiras ultrapassem o nível meramente reativo das suas estratégias ambientais. Para alcançar



uma estratégia verdadeiramente proativa, o *stakeholder* cadeia exerce no entanto uma influência-chave, pois é o único que diferencia a estratégia proativa das restantes.

- De acordo com autores como Post e Altman (1994) e Zilahy (2004), entre outros, o processo de implementação da estratégia ambiental é dificultado por condicionantes externas (relacionadas com o tipo de atividade da empresa) e internas (inerentes à própria organização), sendo estas últimas o principal obstáculo à adoção de ações ambientais proativas. Apesar de, globalmente, os hotéis inquiridos atribuírem maior importância aos obstáculos externos, nomeadamente àqueles relacionados com o investimento e a complexidade burocrática, verifica-se que os grupos estratégicos não se diferenciam com base em nenhuma dessas condicionantes, mas sim relativamente a constrangimentos intrínsecos à própria organização. O grupo que se diferencia, pela menor valorização que lhes atribui, é o que apresenta uma estratégia ambiental proativa, sugerindo assim que a implementação deste tipo de estratégia passa pela superação dos obstáculos internos relacionados com a falta de capacidade financeira, organizativa e estratégica.

- No seu conjunto, as áreas prioritárias de ação ambiental registam um nível de implementação médio de 3.61, indiciando por parte das unidades inquiridas alguma preocupação com a minimização dos seus impactos ambientais verificando-se, no entanto, que as áreas com valores mais elevados são aquelas em que se incluem as medidas que mais facilmente podem propiciar uma redução de custos (energia, águas e resíduos). A estratégia reativa caracteriza-se pelo inferior desempenho que apresenta, e que a distingue das restantes, nas áreas acima referidas, enquanto que o grupo proativo se diferencia pela positiva no seu desempenho avançado, i.e., em áreas ambientais que requerem iniciativas ambientais de implementação mais complexa e nas quais a redução de custos é menos visível, tais como organização e recursos humanos, informação e sensibilização aos clientes e envolvimento com a comunidade local.



- A pressão percebida aos *stakeholders* primários influencia tanto as ações de caráter operacional, como organizacional, com um impacto ligeiramente superior nestas últimas. Não foi detetada influência significativa da pressão percebida aos *stakeholders* secundários em nenhuma das dimensões da gestão ambiental, no entanto, note-se que a análise *post-hoc* à potência do teste indicou, para estas relações, uma elevada probabilidade de cometer um erro tipo II, ou seja, de não detetar relações efetivamente existentes. Por sua vez, a gestão ambiental operacional tem forte influência no desempenho ambiental mínimo, mas não apresenta qualquer impacto no avançado. A gestão organizacional, apesar de influenciar ambos os tipos de desempenho, tem um impacto bastante superior no desempenho avançado.

Ao contrário dos resultados encontrados por Alvarez et al. (2001a), não se confirmou a existência duma relação direta entre a dimensão dos hotéis e a implementação de ações de gestão ambiental. Detetou-se, no entanto, a existência dum efeito moderador, indicando que a dimensão da unidade hoteleira potencia a influência da pressão dos agentes sociais secundários nas ações de gestão ambiental operacional.

Quando consideramos ambas as componentes da gestão ambiental de forma conjunta, criando o construto denominado “estratégia”, verificamos um aumento na influência sobre ambos os tipos de desempenho, o que nos leva a considerar que os hotéis que perspectivam a gestão ambiental duma forma estratégica, implementando as medidas ambientais como um todo coerente e não de forma avulsa, poderão obter melhores resultados no seu desempenho ambiental.

- A comparação do modelo estrutural entre os três grupos estratégicos identificados permite verificar que, à semelhança do modelo global, a pressão dos *stakeholders* secundários não exerce influência significativa sobre a estratégia ambiental de nenhum dos grupos. O mesmo se passa com os agentes sociais primários no grupo reativo que, no entanto, já apresentam um impacto significativo nas estratégias intermédia e proativa. Apesar da sua influência ser superior no segundo caso, não se



pode considerar significativamente diferente da que se regista no grupo intermédio. Estes resultados vêm reforçar a conclusão, já anteriormente referida, de que a pressão dos grupos de interesse primários é fundamental para que as unidades hoteleiras ultrapassem o nível meramente reativo das suas estratégias ambientais. A estratégia ambiental apresenta uma influência significativa em ambos os tipos de desempenho e em todos os grupos. No caso do desempenho ambiental mínimo, essa influência é significativamente inferior no grupo reativo; no caso do avançado, é significativamente superior para o grupo proativo, resultados também eles consistentes com os anteriormente referidos.

Os resultados obtidos confirmam a existência de conexão entre a perceção da pressão de determinados agentes sociais e a aplicação de medidas de gestão ambiental, o que evidencia a utilidade da teoria dos *stakeholders* na explicação do comportamento ambiental das unidades hoteleiras algarvias.

Esta conclusão é particularmente importante no contexto de um setor não industrial e menos sujeito à pressão da legislação ambiental pois, de acordo com Verbeke (1998) e Carmona et al. (2004), a administração pública desempenha um papel relevante na implementação de atitudes ambientais mais proativas. Em setores menos regulamentados, como é o caso do setor hoteleiro, esse efeito será menor, traduzindo-se num maior protagonismo dos restantes *stakeholders* e revestindo-se, por isso, da maior importância o conhecimento da sua relação com o comportamento ambiental das organizações. No caso dos hotéis algarvios, constata-se que a pressão ambiental dos agentes sociais funcionários, clientes, diretores, concorrentes e fornecedores tem um impacto direto e positivo na implementação das ações de gestão ambiental e que essa influência contribui para que estas unidades evoluam de estratégias ambientais meramente reativas para níveis superiores de proatividade. Para que o setor possa alcançar, em termos globais, um melhor posicionamento ambiental será assim importante que os responsáveis ambientais destas unidades tenham a preocupação de incorporar, nos seus modelos de gestão, as expectativas destes *stakeholders*, em



particular no que se refere aos diretores, clientes e funcionários uma vez que, de acordo com o modelo da saliência, estes são agentes sociais decisivos.

Sendo este, como já referido, um setor pouco regulamentado, não é de estranhar que os hotéis não percecionem pressão ambiental por parte da administração pública, o que não deixa de ser uma desvantagem para o setor que, em presença de uma legislação mais estrita, desde que bem regulamentada e fiscalizada, poderia ser conduzido a um comportamento ambiental mais proativo. A destacar ainda que, apesar de não se detetar influência dos agentes sociais acionistas e agências e operadores turísticos, é-lhes atribuído poder por parte dos hotéis inquiridos, o que significa que, se estes *stakeholders* elevarem o seu nível de exigência relativamente às questões ambientais, poderão desempenhar um papel relevante na proatividade ambiental das unidades hoteleiras algarvias.

Os diferentes posicionamentos estratégicos identificados para os hotéis algarvios traduzem a existência de diferentes reações face à problemática ambiental, o que significa que esta é reconhecida por estes estabelecimentos. Constata-se assim que a preocupação ambiental está presente no setor, apesar da esmagadora maioria das unidades inquiridas (69%) não manifestar um posicionamento proativo: as ações de gestão ambiental mantêm um enfoque centrado nos custos, sendo a sua implementação principalmente motivada por expetativas de alcançar vantagens competitivas ao nível da eficiência e condicionada por características inerentes às próprias organizações, como uma estrutura organizativa desadequada, uma cultura organizacional desfavorável e uma dificuldade de adaptação estratégica.

Com base nos resultados expostos, somos levados a concluir que o comportamento ambiental do setor hoteleiro algarvio está ainda longe do ideal e que a resposta à questão de investigação, inicialmente colocada, terá de ser negativa.



Detetam-se, no entanto, sinais positivos: a preocupação ambiental está presente no setor, praticamente um terço das unidades inquiridas manifesta uma postura ambiental proativa e a evolução nesse sentido é sensível às exigências dos agentes sociais que, mais não traduzem, do que as preocupações da sociedade no seu todo.

Como se atribui a Séneca,

Não existem bons ventos para quem não conhece o rumo;

Os ventos são de mudança e o rumo foi traçado, há cinquenta anos atrás, pelo paradigma do desenvolvimento sustentável. Ao setor hoteleiro algarvio não cabe outra opção que não a de acompanhar a mudança, rumo a um comportamento ambiental mais responsável para o qual, esperamos, os resultados do presente trabalho possam dar algum contributo.

10.3. SÍNTESE DAS HIPÓTESES ANALISADAS

No quadro 10.1 resumem-se as várias hipóteses analisadas ao longo do trabalho empírico:

Quadro 10.1:
Hipóteses analisadas

9.2. ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS	
H1: A proatividade ambiental é superior nos hotéis de maior dimensão	Confirmada
H2: Os hotéis de categoria superior adotam estratégias ambientais mais proativas	Não Confirmada
H3: A proatividade ambiental é superior nos hotéis inseridos numa cadeia hoteleira	Confirmada
H4: Nos hotéis com estratégias mais proativas são mais valorizadas as motivações:	
H4a: de competitividade	Confirmada Parcialmente
H4b: de legitimidade	Confirmada
H4c: de responsabilidade ambiental	Confirmada
H5a: Nos hotéis com estratégias mais proativas são menos valorizadas as barreiras internas	Confirmada Parcialmente
H5b: Nos hotéis com estratégias mais proativas são mais valorizadas as barreiras externas	Não Confirmada
H6: Os hotéis com estratégias proativas percecionam maior pressão ambiental por parte dos vários grupos de interesse	Confirmada Parcialmente



9.2. ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS	
H7: Os hotéis com estratégias mais proativas apresentam níveis superiores de implementação em todas as áreas de ação ambiental	Confirmada Parcialmente
H8: Os hotéis com uma estratégia proativa distinguem-se por um melhor desempenho nas áreas: organização e recursos humanos, informação e sensibilização aos clientes e envolvimento com a comunidade local	Confirmada
9.3. INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS	
Modelo estrutural de 1ª ordem	
H1.a: A pressão dos <i>stakeholders</i> primários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental operacional	Confirmada
H1.b: A pressão dos <i>stakeholders</i> primários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental organizacional	Confirmada
H2.a: A pressão dos <i>stakeholders</i> secundários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental operacional	Não Confirmada
H2.b: A pressão dos <i>stakeholders</i> secundários influencia, de forma positiva, a adoção de medidas de gestão ambiental organizacional	Não Confirmada
H3.a: A gestão ambiental operacional contribui positivamente para o desempenho ambiental mínimo;	Confirmada
H3.b: A gestão ambiental operacional contribui positivamente para o desempenho ambiental avançado	Não Confirmada
H4.a: A gestão ambiental organizacional contribui positivamente para o desempenho ambiental mínimo	Confirmada
H4.b: A gestão ambiental organizacional contribui positivamente para o desempenho ambiental avançado	Confirmada
Efeito moderador da dimensão	
H5a: A dimensão dos hotéis influencia positivamente a gestão ambiental operacional	Não Confirmada
H5b: A dimensão dos hotéis influencia positivamente a gestão ambiental organizacional	Não Confirmada
H51a: A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos <i>stakeholders</i> primários e a gestão ambiental operacional	Não Confirmada
H52a: A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos <i>stakeholders</i> primários e a gestão ambiental organizacional	Não Confirmada
H51b: A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos <i>stakeholders</i> secundários e a gestão ambiental operacional	Confirmada
H52b: A dimensão modera (reforça) a relação positiva entre a pressão ambiental dos <i>stakeholders</i> secundários e a gestão ambiental organizacional	Não Confirmada
Modelo estrutural de 2ª ordem	
H1.a: Os <i>stakeholders</i> primários influenciam de forma positiva a estratégia ambiental dos hotéis	Confirmada
H1.b: Os <i>stakeholders</i> secundários influenciam de forma positiva a estratégia ambiental dos hotéis	Não Confirmada
H2.a: A estratégia ambiental contribui positivamente para o desempenho ambiental mínimo	Confirmada
H2.b: A estratégia ambiental contribui positivamente para o desempenho ambiental avançado	Confirmada



10.4. LIMITAÇÕES E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste ponto destacam-se as limitações inerentes ao presente trabalho e que devem ser tomadas em linha de conta na interpretação dos resultados e na leitura das conclusões que deles se depreendem.

- A primeira limitação a destacar diz respeito à utilização de dados de corte transversal, o que inviabiliza analisar a evolução das variáveis consideradas. Tendo em atenção a sua natureza dinâmica, teria especial interesse aprofundar o seu estudo numa perspetiva longitudinal, de forma a confirmar definitivamente as relações estabelecidas.
- Em segundo lugar, há que considerar que os dados obtidos para cada unidade hoteleira foram fornecidos por um único respondente, não se podendo descartar a possibilidade de que as suas perceções não traduzam completamente a situação real. Por esta razão, num estudo mais completo, dever-se-ia ter em linha de conta a opinião de outros agentes sociais.
- Como já referido ao longo do presente trabalho, o tema objeto de estudo é uma matéria relativamente recente na literatura académica, não existindo ainda definições sedimentadas para os conceitos envolvidos ou escalas de medida globalmente validadas para os construtos (gestão ambiental, pressão dos *stakeholders*, desempenho ambiental) que, pela sua própria natureza, não são fácil nem completamente mensuráveis. Apesar de se procurar definir os construtos de forma tão precisa quanto possível e selecionar os respetivos indicadores com base na sua presença na literatura teórica e empírica, não se pode deixar de referir o carácter exploratório de algumas escalas utilizadas, nomeadamente, na medição do construto desempenho ambiental. Supondo que o futuro desenvolvimento das práticas de gestão ambiental, facilitará o acesso a informação de natureza quantitativa (volume de



emissões, poupança de recursos, etc.), dever-se-á considerar a utilização destes indicadores objetivos em posteriores investigações.

- Uma vez que a presente investigação se centrou num subsetor específico, o hoteleiro e numa região determinada, o Algarve, os resultados não devem ser extrapolados fora deste âmbito concreto. A aplicação do modelo de investigação a outros empreendimentos turísticos (*resorts*, *aparthotéis*, etc.), outras atividades (por ex. golfe) ou outros destinos (por ex. Andaluzia), permitiria determinar a sua aplicabilidade a outras empresas de serviços turísticos e contribuir para um melhor conhecimento do posicionamento ambiental do setor e do destino turístico Algarve.
- Centrando-se o estudo na análise da relação entre gestão dos *stakeholders* e gestão ambiental proativa propõe-se, como futura linha de investigação, a análise de outras capacidades organizacionais que sobre ela exercem influência como, por exemplo, a capacidade de aprendizagem organizacional e a capacidade de inovação contínua.
- Por último, considera-se que seria conveniente completar este estudo com outras metodologias de investigação, como estudos de casos, o que possibilitaria a obtenção de informação complementar de carácter qualitativo, relevante para o aprofundamento da análise das relações propostas.

Sendo esta tese um ponto de partida para futuras investigações, as limitações acima referidas permitem-nos identificar áreas de estudo a desenvolver futuramente e assim contribuir para o avanço no conhecimento do comportamento ambiental das organizações.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





Referências bibliográficas

- Abreu, M.; Neto, F.; Filho, J. & Soares, F. (2013). Stakeholder influence on environmental proactivity of Brazilian companies. *Journal of Accounting and Organizations*, 7(17), 20-32. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/56693/62282> Acedido em 07 fevereiro 2014.
- Acordo de Mohonk. (2000). Disponível em <http://www.rainforestalliance.org/programs/tourism/certification/mohonk.pdf#search=%22mohonk%20agreement%20ecotourism%22> Acedido em 4 novembro 2011.
- Agenda 21. (1992). Disponível em <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm> Acedido em 3 novembro 2011.
- Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo. (1996). Disponível em www.world-tourism.org/sustainable/publications.htm#a21 Acedido em 3 novembro 2011.
- AICEP Portugal Global (2014). Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/RegioesMultifacetadas/Algarve/Paginas/AsRegioesdePortugalAlgarveEconomia.aspx> Acedido em 26 março 2015.
- Akter, S.; D'Ambra, J. & Ray, P. (2011). An Evaluation of PLS based Complex Models: The Roles of Power Analysis, Predictive Relevance and GoF Index. Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011). (pp. 1-7). Detroit. Disponível em <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=4186&context=commpapers> Acedido em 19 fevereiro 2015.
- Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, 145-166. Disponível em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3285317> Acedido em 12 novembro 2011.
- Alvarez Gil, M.; de Burgos Jiménez, J. & Céspedes Lorente, J. (2001a). Grupos de interés y estrategias medioambientales de los hoteles españoles. *Tribuna de Economía (ICE)*, 790, 163-181.



- Alvarez Gil, M.; de Burgos Jiménez, J. & Céspedes Lorente, J. (2001b). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29, 457-471.
- Alves, L. (2001). Governança e Cidadania Empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 78-86. Disponível em <http://www.rae.com.br/artigos/1135.pdf> Acedido em 14 novembro 2011.
- Amaeshi, K. & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 3-18.
- Amaro, S. & Duarte, P. (2015). Guidelines for Modelling and Assessing Reflective-Formative Second Order Constructs in PLS: An application of the Innovations Diffusion Theory. *2nd Intenational Symposium on Partial Least Squares Path Modeling*. Sevilha, 2015.
- Aragón-Correa, J. (1998a). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academic of Management Journal*, 41(5), 558-567.
- Aragón-Correa, J. (1998b). *Empresa y medio ambiente: gestión estratégica de las oportunidades ambientales*. Granada: Comares
- Aragón-Correa, J. & Sharma, S. (2003). A Contingent Resourced-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Armas-Cruz, Y. (2006). *Impacto de las mejoras medioambientales en los resultados de la empresa hotelera*. Tesis Doctoral. Universidad De La Laguna. Disponível em <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs228.pdf> Acedido em 12 janeiro 2012.
- Ashley, P. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. (2^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Atkinson, A.; Waterhouse, J. & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Ayuso, S. (2007). Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the Spanish hotel setor. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159.



- Azzone, G.; Bertelè, U. & Noci, G. (1997). At least we are creating environmental strategies with work. *Long Range Planning*, 30(4), 562-571.
- Banco Mundial (2002). *Focus on Sustainability*. Disponível em <http://siteresources.worldbank.org/ESSDNETWORK/Resources/4811061129303936381/1777397-1129303967165/chapter4.html> Acedido em 12 novembro 2011.
- Bansal P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717-736.
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Beuren, I. (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. (3ªed.). São Paulo: Atlas.
- Bittencourt, E. & Carrieri, A. (2005). Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 45, 10-22.
- Boff, L. (2004). *Ecologia: grito da Terra, grito dos pobres*. Rio Janeiro: Sextante.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- Boiral, O. (2006). Global Warming: should companies adopt proactive strategy? *Long Range Planning*, 39, 315-330.
- Bollen, K. & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 2(110), 305-314.
- Botten, N. (2008). *Enterprise Strategy*. Oxford: CIMA Publishing.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nova Iorque: Harper.
- Bowen, F. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response?. *Business Strategy and the Environment*. 9 (2), 92-107.
- Brebbia, C. & Pineda, F. (2004). *Sustainable Tourism*. Boston: WIT Press.
- Brío, del J. & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23, 939-948. Disponível em http://db.kosbi.re.kr/download.asp?uri=/attach_files/E10/E101041.pdf Acedido em 15 janeiro 2012.



- Brío, del, J.; Fernández, E. & Junquera, B. (2003). Importancia formal del área medioambiental en la empresa: estudio empírico para el caso español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 23-42.
- Brown, M. (1996). Environmental policy in the hotel setor: 'green' strategy or stratagem?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), 18-23.
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. (2003). What to do when stakeholders matter: a guide to stakeholder identification and analysis techniques. Disponível em <http://pmranet.org/conferences/georgetownpapers/Bryson.pdf> Acessado em 14 novembro 2011.
- BSRI - Business for Social Responsibility Institute (2004). *Providing competitive advantage, corporate social responsibility can help a company*. Disponível em <http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm> Acessado em 12 novembro 2011.
- Budwoski, G. (1977). Turismo y conservação ambiental: conflito, coexistencia o simbiosis?. *Boletim Informativo-Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza*, 12(2), 1-172.
- Buckley, R. (2002). Tourism ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 183-202.
- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Butler, R. (1991). Tourism, Environment and Sustainable Development. *Environmental Conservation*, 18(3), 201-209.
- Butler, R. (1993). Tourism – An Evolutionary Perspective. In Nelson, J.; Butler, R. & Wall, G. (eds.). *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing*. (pp. 27–44). University of Waterloo: Heritage Resource Centre.
- Butler, R. (1999). Problems and Issues of Integrating Tourism Development. In Pearce, D. & Butler, R. (eds). *Contemporary Issues in Tourism Development*. (pp. 65–80). London: Routledge.



- Buyse, K. & Verbeke, A. (2003). *Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*. *Strategic Management Journal*, 6, 453–470.
- Carmines, G. & Zeller, A. (1979). Reliability and validity easement. In Sullivan, L. (ed.). *Quantitative applications in the social sciences series*. Iowa: Sage.
- Carmona, E.; Céspedes, J. & de Burgos, J. (2004). Environmental Strategies in Spanish Hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- Carta do Turismo (1985). Disponível em <http://www.apiepr.org/files/carta-codigo-turista.pdf> Acedido em 04 setembro 2012.
- Carta do Turismo Sustentável (1995). Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/175163096/OMT-Carta-Do-Turismo-Sustentavel> Acedido em 04 setembro 2012.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114 – 120.
- Cepeda, G. & Roldán, J. (2004). *Aplicando la técnica PLS en la Administración de Empresas. Conocimiento y Competitividad*. XIV Congresso ACEDE. 4(14), 74-78.
- Céspedes, J. & Burgos, J. (2001). La multidimensionalidad de la gestión ambiental en los servicios. Un análisis empírico de la industria hotelera. XI Congreso Nacional ACEDE. Disponível em <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/multidimensionalidad%20en%20gestion%20ambiental%20servicio%20hotelero.pdf> Acedido em 10 janeiro 2012.
- Céspedes, J. & Burgos, J. (2004). Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros. *Dirección y Organización*, 30, 5-15.



- Chan, E. & Wong, S. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27, 481-492.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling. In Marcoulides, G. (ed). *Modern Methods for Business Research*. (pp. 295-336). Nova Jersey: Erlbaum.
- Chin, W., Mills, A., Steel, J. & Schwarz, A. (2012). Multi-Group Invariance Testing: An Illustrative Comparison of PLS Permutation and Covariance-Based SEM Invariance Analysis. *Proceedings: 7th International Conference on Partial Least Squares and Related Methods*. Houston.
- Clarkson, M.(1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Claver-Cortés, E. & Molina-Azorín, J. (2000). Medio Ambiente, estrategia empresarial y competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 119-138.
- Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J.; Pereira-Moliner, J. & López-Gamero, M. (2007). Environmental strategies and their impact in hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.
- Clements, R. (1996). *Complete Guide to ISO 14000*. New Jersey: Prentice Hall.
- Código Mundial de Ética do Turismo*. (1999). Disponível em <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf> Acedido em 05 setembro 2012.
- Código do Turista* (1985). Disponível em <http://www.apiepr.org/files/carta-codigo-turista.pdf> Acedido em 03 setembro 2012.
- Coddington, W. (1993). *Environmental Marketing: positive strategies for reaching the green consumer*. New York: McGraw Hill.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2ª ed.). Nova Jersey: Erlbaum.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. COM (366). Bruxelas. Disponível em



Referências bibliográficas

http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf

Acedido em 12 novembro 2011.

Comissão das Comunidades Europeias. (2007). *Plano de Ação para um Turismo Europeu mais Sustentável*. Disponível em <http://www.pnm.pt> Acedido em 15 novembro 2011.

Comissão das Comunidades Europeias. (1995). *Livro Verde – O papel da União em matéria de turismo*. COM(95): Bruxelas. Disponível em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0097:FIN:PT:PDF> Acedido em 15 novembro 2011.

Cooper, C.; Dickinson J.; Phillips T. & Bonney, R. (2007). Citizen science as a tool for conservation in residential ecosystems. *Ecology and Society*, 12(2), 11. Disponível em <http://www.ecologyandsociety.org/vol12/iss2/art11/> > 30 outubro 2012.

Costa, A.; Santos, M.; Seabra, F. & Jorge, F. (2011). *Responsabilidade Social: uma visão ibero-americana*. Coimbra: Ed. Almedina.

Cramer, J. (1998). Environmental management: from 'fit' to 'stretch'. *Business Strategy and the Environment*, 7(3), 162-172.

Daly, H. & Cobb, J. (1994). *For the Common Good*. (2ªed). Boston : Beacon Press.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.

Davis, D. & Cosenza, M. (1994). *Business Research for Decision Making*. (3ª ed.). California: Wadsworth.

de Burgos, J. & Céspedes, L. (2001). Environmental Performance as an Operations Objective. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1553-1572.

de las Heras, M. (2004). *Manual del Turismo Sostenible*. Madrid: Mundi-Prensa.

Declaração de Haya (1989). Disponível em <http://www.e-unwto.org/content/k426656164g74173/fulltext.pdf> > 03 setembro 2012.

Declaração de Manila (1980). Disponível em <http://www.e-unwto.org/content/k1kx575513831466/fulltext.pdf> Acedido em 03 setembro 2012.



Referências bibliográficas

- Declaração do Milênio* (2000). Disponível em http://www.pnud.org.br/Docs/declaracao_do_milenio.pdf Acedido em 03 setembro 2011.
- Declaração do Rio*. (1992). Disponível em www.unep.org/Documents/multilingual/Default.asp?DocumentID=788&ArticleID=1163 Acedido em 3 novembro 2011.
- Ding, P. & Pigram, J. (1995). Environmental Audits: An emerging concept in sustainable tourism development. *The Journal of Tourism Studies*, 6(2), 2–10.
- Donaire, D. (1999). *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concerns, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker. A administração*. São Paulo: Ed. Nobel.
- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Londres: Sage Publications.
- EMAS (2012). *Setoral Reference Document on Best Environmental Management Practice in the Tourism Setor*. Disponível em http://susproc.jrc.ec.europa.eu/activities/emas/documents/TOURISM_BP_REF_DO_C_2012j.pdf Acedido em 16 janeiro 2013.
- Environment Agency. (2004). *Savewater: The Hotels Water Efficiency Project*. Disponível em www.environment-agency.gov.uk/subjects/waterres/286587/651262/?lang=e Acedido em 17 janeiro 2013.
- Falk, R. & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Ohio: Akron.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109, 83-96.
- Fernandéz, J. (2003). *Gestión Científica Empresarial: temas de investigación actuales*. Netbiblo: Coruña.
- Fisher, J. (2003). Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, 52(4) 391-400.



- Fombrun, C. (2005). Building Corporate Reputation through CSR initiatives: evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-11.
- Fornell, C. & Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 39-50.
- Forúm Europeu do Turismo (2006). *Gestão Sustentável dos Destinos Turísticos. Algarve, Portugal*. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/forum_algarve_2007.htm Acedido em 30 outubro 2012.
- Freeman, E. & Reed, L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-92.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freeman, E. & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*, 15(3), 286-296.
- Freeman, E. & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In Hitt, M; Freeman, E. & Harrison, J. (eds.). *Handboock of strategic Management*. (pp. 189-207). Oxford: Blackwell Publishing.
- Freeman, E.; Wicks, A. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15, 364-369. Disponível em <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/publications/magazine/fall2004/faculty-papers/2Corp-Obj-Freeman-Reply.pdf> Acedido em 15 novembro 2011.
- Freeman, E.; Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. Londres: Yale University Press.
- Friedman A. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fullana, P. & Ayuso, S. (2002). *Turismo Sostenible*. Barcelona: Rubles.



- Garcês, C. & Galve, C. (2001). Repercusión de las inversiones en protección del medio ambiente en la productividad de las empresas españolas: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 33-51.
- Garriga E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Garrod, B. & Fyall, A. (1998). Beyond the Rhetoric of Sustainable Tourism?. *Tourism Management*, 19(3), 199-212.
- Geisser, S. (1975). The predictive Sample Reuse Method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320-328.
- GEMI (1998). *Measuring Environmental Performance*. Disponível em http://www.gemi.org/resources/met_101.pdf Acedido em 25 fevereiro 2013.
- Gil, A. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ghobadian, A.; Viney, H.; Liu, J. & James, P. (1998). Extended Linear Approaches to Mapping Corporate Environmental Behavior. *Business Strategy and the Environment*, 7 (1), 13-23.
- Goeldner, C.; Ritchie, J. & McIntosh, R. (2000). *Tourism: principles, practices, philosophies* (8.ª ed.). Toronto: Wiley.
- Gonzalez-Benito, J. & Gonzalez-Benito, O. (2005a). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34, 462-475.
- González-Benito, J. & González-Benito, O. (2005b). An Analysis of the relationship between environmental motivations and ISO 14001 certification. *British Journal of Management*, 16(2), 133-148. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2005.00436.x/pdf> Acedido em 10 janeiro 2013.
- González-Benito, J. & González-Benito, O. (2006). A review of determinant factor of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 87-102.
- González, M. & León, C. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. *Tourism Economics*, 7 (2), 177-190.



- Gössling, S. (2001). Tourism, economic transition and ecosystem degradation: interacting processes in a Tanzanian coastal community. *Tourism Geographies*, 3(4), 430-453.
- Grenn, S. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Hair, J.; Black, F.; Babin, W.; Anderson, B. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6^a ed.). Nova Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7^aed.) Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Hair, J.; Hult, T.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hardy, A.; Beeton, R. & Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualizations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment* 5, 30-37.
- Hart, S. & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 8(1), 7-18.
- Haywood, K. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management*, 9(2), 105-118.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381-395.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.



- Henseler, J.; Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Sinkovics, R. e Ghauri P. (eds.) *Advances in International Marketing*. (pp.277-319). Bingley: Emerald.
- Henseler, J. (2012). PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. In Gaul, W.; Geyer-Schulz, A.; Schmidt-Thieme, L. & Kunze, J. (eds.). *Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization*. (pp. 495–501). Berlim: Springer.
- Henseler, J.; Dijkstra, T.; Sarstedt, M.; Ringle, C.; Diamantopoulos, A.; Straub, D.; Ketchen, D.; Hair, J.; Hult, G. & Calantone, R. (2014). Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- Henseler, J.; Ringle, M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Hillary, R. (2003). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 20, 1-9.
- Hillman J. & Kleim D. (2001). Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hitt, M.; Ireland, R. & Horkisson, R. (2005). *Administração estratégica*. Trad. José Barbosa dos Santos e Luiz Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira.
- Hobson, K. & Essex, S. (2001). Sustainable tourism: A view from accommodation business. *The Service Industries Journal*, 21(4), 133-146.
- Hockerts, K. & Moir, L. (2004). Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 85-98.
- Hoffman, A. (2002). *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism*. (Expanded ed.). Standford: Stanford Business Books.
- Holden, A. (2000). *Environment and tourism*. Londres: Routledge.
- Holden, A. (2003). In need of new environmental ethics for tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 94-108.



- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hu, W. & Wall, H. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6), 617-635.
- Hunt, C. & Auster, E. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Hunter, C. (1995). On the need to reconceptualise sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(3), 155-165.
- Hunter, C. & Green, H. (1995). *Tourism and the environment: a sustainable relationship?* London: Routledge.
- Hunter, C. (1997). Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850-867.
- IHEI (1994). *Environmental Management for Hotels – The Industry guide to best practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2001). *Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2007). *Indicadores de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008). Relatório de sustentabilidade. Disponível em http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Relatorio-de-Sustentabilidade-Ethos-e-Uniethos-2008_pt.pdf Acessado em 14 novembro 2011.
- INE (2014). *Estatísticas do Turismo 2013*.
- International Organization for Standardization - ISO (2010). *Discovering ISO 26000*. Disponível em http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf Acessado em 12 novembro 2011.
- Jawahar, M. & McLaughlin L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: un organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.



- Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Jesus, M. (2001). *Ética e Atividade Empresarial*. Tese de Doutorado, não publicada. Universidade de Huelva.
- Joaquim, G. (1997). Da identidade à sustentabilidade ou a emergência do turismo responsável. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 23, 71-100.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6ª ed.). Harlow: Pearson Education.
- Jones, M. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the social concept and discourse. *Business and Society*, 35(1), 7-41.
- Junior, V. (1998). *Sistema Integrado de Gestão Ambiental*. São Paulo: Aquariana.
- Kamann, D. (2007). Organizational design in public procurement: a stakeholders approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(1), 127-136.
- Kapiki, S. (2010). Energy Management in Hospitality: a Study of the Thessaloniki Hotels. *Economics and Organization of Future Enterprise*, 1, 78-97. Disponível em https://www.academia.edu/1269501/Energy_Management_in_Hospitality_a_Study_of_the_Thessaloniki_Hotels Acedido em 18 janeiro 2013.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Klassen, R. & Whybark, D. (1999a). Environmental management in operations: the selection of environmental technologies. *Decision Sciences*, 30(3), 601-631.
- Klassen, R. & Whybark, D. (1999b). The impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*, 42(6), 599-615.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Nova Iorque: Guilford.
- Kok, P.; Wiele, T.; McKenna, R. & Brown, A. (2001). A Corporate Social Responsibility Audit Within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-97.



Referências bibliográficas

- Kraemer, E. (2005). Gestão Ambiental: um enfoque no desenvolvimento sustentável. Disponível em http://www.gestaoambiental-/recebidos/maria_kraemer_pdf/pdf.php Acedido em 13 janeiro 2012.
- Kreitlon, M. (2004). A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In Anais do 28º ENANPAD. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GSA/2004_GSA2651.pdf Acedido em 12 novembro 2011.
- Layrargues, P. (2003). O desafio empresarial para a sustentabilidade e as oportunidades da educação ambiental. In Loureiro C. (org.). *Cidadania e Meio Ambiente*. (pp. 95-110). Salvador: CRA.
- Lee, M. (2008). A review of theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review*, 10(1), 53-73.
- Lima, S. (2003). *A gestão ambiental no setor hoteleiro: desempenho ambiental e adaptação institucional*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- Lima, S. (2008). *A gestão ambiental no setor hoteleiro*. Lisboa: GEOTA.
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: a critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475.
- Lourenço, C. (2004). Testes Não-Paramétricos: Textos de Apoio das Aulas. Sociologia e Planeamento – ISCTE. Disponível em http://estatisticaiscte.no.sapo.pt/10_testes_naoparametricos_independencia.pdf Acedido em 16 janeiro 2014.
- Ludevid, M. (2000). *La Gestión Ambiental de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Llull Gilet, A.; Orfila-Sintes, F. & Fernández Chulián, M. (2008). La proactividad de la estrategia medioambiental del sector hotelero: Una aplicación en Baleares. *III Congreso de la Asociación Hispano-Portuguesa de Economía de los Recursos Naturales y Ambientales*, Palma (Mallorca). Disponível em http://www.uibcongres.org/imgdb/archivo_dpo4175.pdf Acedido em 10 fevereiro 2014.



- Machado-Filho, C. (2006). *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira
- Machado, A. & Oliveira, R. (2009). Gestão Ambiental Corporativa. In Albuquerque, J. (Org.). *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social*. (pp. 93-114). São Paulo: Atlas.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 177-192.
- Maignan, I. (2001). Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Lisboa: Report Number.
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21, 65-78.
- Mitchell, R.; Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-86.
- Molina, J.; Claver, E.; Pereira, J. & Tarí, J. (2009). Gestión de la calidad medioambiental y rendimiento empresarial: una análisis de los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 63-78.
- Moniz, A. (2006). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: o caso dos Açores*. Tese de Doutoramento não publicada – Universidade dos Açores. Disponível em <http://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/208> Acedido em 26 outubro 2011.
- Moreno, M.; Molina, C. & Moreno, R. (2014). Tourist attractions as a moderating element in explanatory models for loyalty development. *Tourism and Management Studies*, 10 (1), 112-118.
- Morey, M. (1991). *Effects and Impact of Tourism on the Mediterranean Islands Environment: The Balearic Case*. Disponível em <http://www.eduvinet.de/eduvinet/es002.htm> Acedido em 28 outubro 2012.



- Mourão, J. (2000). “Desenvolvimento Sustentável do Turismo - princípios, fundamentos e prática. *Geolnova – Revista do Departamento de Geografia e Planeamento Regional. Universidade Nova de Lisboa*, 2, 87-117. Disponível em <http://www.fcsh.unl.pt/geoinova/revistas/files/n2-5.pdf> Acedido em 16 novembro 2011.
- Murillo-Luna, J.; Garcés-Ayerbe, C. & Rivera-Torres, P. (2007). What Prevents Firms from Advancing in their Environmental Strategy?. *International Advances in Economic Research*, 13, 35-46.
- Murillo-Luna, J.; Garcés-Ayerbe, C. & Rivera-Torres, P. (2008). Estrategia medioambiental y expectativas de ventajas competitivas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 9 -31. Disponível em <http://revistas.ucm.es/emp/11316985/articulos/CESE0808110009A.PDF> Acedido em 15 janeiro 2012.
- Niza, S. (2013). *Retorno Ambiental e Económico de Sistemas de Gestão Ambiental nos Hotéis*. Tese de Mestrado não publicada, IST-Universidade de Lisboa. Disponível em https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395146021817/Sofia_Niza_Tese.pdf Acedido em 22 janeiro 2015.
- NP 4469-1:2008. Sistema de Gestão de Responsabilidade Social: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Disponível em <http://www1.ipq.pt/PT/site/clientes/pages/pesquisarnormas.aspx> Acedido em 12 novembro 2011.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric Theory*. Nova Iorque: MacGraw-Hill.
- Nunes, C. & Machado, M. (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 24-30.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1992). *Strategic Management of Public and Third Setor Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O’Higgins, E. & Morgan, J. (2006). Stakeholder salience and engagement in political organizations: who and what really counts? *Society & Business Review*, 1(1), 62-76.
- OMT (1993). *Sustainable tourism development. Guide for local planners*. Madrid: WTO.
- OMT (1998). *Introducción al Turismo*. OMT. Madrid



Referências bibliográficas

- OMT (2005a). Sustainable Development of Tourism. Disponível em <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5> > 08 novembro 2011.
- OMT (2005b). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Disponível em <https://unwto.metapress.com/content/w715w4/resourcessecured/?target=fulltext.pdf&sid=rpugnif4d3idwmtqhl2wuqqe&sh=www.e-unwto.org> Acedido em 08 novembro 2011.
- OMT (2012). *Tourism Highlights*. Disponível em <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr.pdf> Acedido em 30 julho 2014.
- OMT (2014a). *World Tourism Barometer*. Disponível em <http://www.e-unwto.org/content/n41qr7017724q037/?p=ffc1957e6932455f84f28e1227f4a6d6&pi=0> Acedido em 21 fevereiro 2015.
- OMT (2014b). *Tourism Highlights*. Disponível em <http://www.e-unwto.org/content/r13521/fulltext.pdf> Acedido em 21 fevereiro 2015.
- Onwuegbuzie, A. & Leech, N. (2004). Post Hoc Power: A Concept Whose Time Has Come. *Understanding Statistics*, 3(4), 201–230.
- Our Common Future* (1987). Disponível em <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> Acedido em 02 setembro 2011.
- Partidário, M. (1995). Ambiente e Turismo. *Economia e Perspetiva*, 1(4), 79-88.
- Pearce, D.; Markandya, A. & Barbier, E. (1989). *Blueprint for a Green Economy*. London: Earthscan.
- Pearce, D. (1993). *Blueprint 3: measuring sustainable development*. London: Earthscan.
- PENT (2007). Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf> Acedido em 09 outubro 2012.
- Pinto, A. (2005). *Sistemas de Gestão Ambiental – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Sílabo .
- PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. (2000). Homepage. Disponível em <http://www.unep.org/> Acedido em 29 outubro 2012.



- Pordata – Base Dados Portugal Contemporâneo (2014). Disponível em <http://www.pordata.pt/Municipios> Acedido em 26 março 2015.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter M. & Van der Linde C. (1995). Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Dec., 56-68.
- Post, J. & Altman, B. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Pryce, A. (2001). Sustainability in the hotel industry. *Travel & Tourism Analyst*, 6, 95-113.
- Rees, W. & Bailey, S. (1989). *Defining Sustainable Development*. Vancouver: Panman Settlements.
- Rego, A.; Cunha, M.; Costa, N.; Gonçalves, H. & Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: Ed. RH.
- Robles, A. & Bonelli, V. (2006). *Gestão da qualidade e do meio ambiente*. São Paulo: Atlas.
- Roldán, J. & Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp & M. Raisinghani (eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). Hershey, PA: IGI Global.
- Mora, M.; Gelman, O.; Steenkamp, A. & Raisinghani, M. (eds.). *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*. (pp. 193-221). Information Science Reference: Hershey, PA.
- Ringle, C.; Wende, S. & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0.M3. Hamburg: SmartPLS. <http://www.smartpls.com>
- Ringle, C.; Wende, S. & Becker, J-M. (2015a). SmartPLS 3. Hamburg: SmartPLS. <http://www.smartpls.com>



- Ringle, C.; Wende, S. & Becker, J-M. (2015b). SmartPLS 3. Hamburg: SmartPLS.
<http://www.smartpls.de/documentation/smr>
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1, 11-24.
- Rosenow, J. & Pulsipher, G. (1979). *Tourism. The Good, the Bad and the Ugly*. Lincoln: Century Tree Press.
- RTA (2014). *Algarve conjuntura turística*. Disponível em http://www.turismoalgarve.pt/ficheirosSite/63/63_4_alg_conj_tur_mar%202014.pdf Acedido em 26 março 2015.
- Roy, M. & Vézina, R. (2001). Environmental Performance as a Basis of Competitive Strategy: Opportunities and Threats. *Corporate Environmental Strategy*, 8(4), 339-347.
- Rowley, T. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Ruschmann, D. (1999). *Turismo e Planeamento Sustentável - A proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus.
- Russo, M. & Fouts, P. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sachs, I. (1986). *Ecodesenvolvimento, crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice.
- Sachs, I. (1993). Estratégias de transição para o século XXI. In Bursztyn, M. (ed.). *Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável* (pp. 29-56). São Paulo: Brasiliense.
- Sadgrove, K. (1993). *La ecología aplicada a la empresa*. Madrid: Deusto.
- Salazar, M. (2009). *Formación Medioambiental y Aprendizaje Organizativo: análisis de su influencia en el desarrollo de estratégias medioambientales proativas*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Disponível em <http://hera.ugr.es/tesisugr/18582886.pdf> Acedido em 15 janeiro 2012.
- Sánchez -Franco, M.; Martín-Velicia F. & Rondán-Cataluña, F. (2010). Estética y Calidad de Relación: Una Aplicación en los Servicios de Música Online entre Jóvenes Europeus. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 14(1), 25-56.



- Santos, M.; Santos, A.; Pereira, E. & Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Sarstedt, M.; Ringle, C.; Henseler, J. & Hair, J. (2014). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47, 154-160.
- Sawyer, A. & Ball, A. (1981). Statistical power and effect size in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 18, 275–290.
- Scholes, E. & Clutterbuck, D.(1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227-238.
- Schwartz, M. & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility. A three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sharma, S. & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Sharma, S. & Starik, M. (2004). Stakeholders, environment and society: multiple perspectives, emerging consensus. In Sharma & Starik (eds.). *New Perspectives on Research in Corporate Sustainability: Stakeholders, Environment and Society*. (pp.159-180). Northampton: EEA Publishing.
- Sharpley, R. (2002). The challenges of economic diversification through tourism: the case of Abu Dhabi. *International Journal of Tourism Research*, 4(3), 221-235.
- Shaw, G. & Williams, A. (2002). *Critical issues in tourism: a geographical perspective*. (2ª ed.). Nova Iorque: Blackwell.
- Shrivastava, P. & Hart, S. (1994). Greening Organizations-2000. *International Journal of Public Administration*, 17, 607-635.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporation in achieving ecological sustainability. *Strategic Management Journal*, 20(4), 936-960.
- Siegel, S. & Castellan, N. (1998). *Nonparametric Statistics for the behavioural sciences*. (2ªed.). New York: McGraw-Hill.
- Silva, F. (2013). Turismo na natureza como base do desenvolvimento turístico responsável nos Açores. Tese de Doutoramento não publicada. Instituto de



- Geografia e Ordenamento do Território – Universidade de Lisboa. Disponível em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/8742> Acedido em 06 março 2013
- Silveira, R. (2001). *Proteção Ambiental e Competitividade: o papel da inovação tecnológica*. Dissertação de Mestrado não publicada. ISEG, UTL: Lisboa.
- Silveira, A.; Yoshinaga, C. & Borba, P. (2005). Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(12), 33-42. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36508/39229> Acedido em 02 dezembro 2011.
- Simão, J. (2008). *O Setor Público e o Desenvolvimento Turístico Sustentável*. Tese de Doutoramento. Universidade Aberta. Disponível em <https://repositorioaberto.univab.pt/.../O%20Setor%20Público%20e%20o%20DTS.pdf> Acedido em 29 outubro 2012.
- Simpson, W. & Kohers, T. (2002). The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Smith, A. ([1776] 1996). *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Trad. Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural.
- Smith, C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How?. *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Souza, R. (2004). *Fatores de Formação e Desenvolvimento das Estratégias Ambientais das Empresas*. Tese de Doutoramento. Universidade Federal de Rio Grande Do Sul. Porto Alegre. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4064/000407151.pdf?sequencia=1> Acedido em 12 janeiro 2012.
- Sousa, N. & Eusébio, N. (2013). Análise da gestão ambiental nos hotéis portugueses. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12 (2), 59-70. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rpbg/v12n2/v12n2a06.pdf> Acedido em 10 março 2014.
- Spar, D. & La Mure, L. (2003). The power of activism: assessing the power of NGOs on global business. *California Management Review*, 45(3), 78-101.



- Steger, U. (1993) The greening of the board room: how European companies are dealing with environmental issues. In K. Fischer & J. Schot (eds). *Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*. (pp.147-66). Washington: Island Press.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of Royal Statistical Society*, 2(36), 11-147.
- Stoner, A. & Freeman, E. (1995). *Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Sundaram, A. & Inkpen, A. (2001). The Corporate Objective Revisited. *Thunderbird School of Management*. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=293219> Acedido em 15 novembro 2011.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.; Chatellin, J. & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 28(1), 159-205.
- Teo, T.; Srivastava, S. & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99-132.
- TOI (1976). *A Practical Guide To Good Practice: managing environmental and social issues in the accommodations setor*. Disponível em http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/hotel_guide_upd/HotelGuideEnglish_low.pdf Acedido em 17 janeiro 2013.
- Turismo de Portugal (2013). Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/quadrosestatísticos/ofertahoteleira/Documents/Nº%20estabelecimentos%20hot%20em%20funcionamento%202013-2001%20%20Por%20NUTS%20II%20e%20por%20Tipologias.pdf> Acedido em 27 março 2015.
- United Nations Environment Program (UNEP) and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1998). *Cleaner production and eco-efficiency. Complementary approaches to sustainable development*. Disponível em <http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/R2R1IiWwjO2GLIAjpiLU/cleanereco.pdf> Acedido em 25 outubro 2011.



Referências bibliográficas

- Urtasun, A. & Gutiérrez, I. (2006). Tourism agglomeration and its impacts on social welfare: Na empirical approach to the Spanish case. *Tourism Management*, 27, 901-912.
- Vaca Acosta, R.; Dominguez, M. & Ligeró, F. (2003). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, Capital Intelectual y Teoría Institucional. Disponível em <http://dialnet.uniroja.es/servlet/oaiart?codigo=2234835> Acedido em 14 novembro 2011.
- Valor C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191-212.
- Vargas Sánchez, A.; Vaca Acosta, R. & Soto Camacho, E. (2003). *Guía de Buenas Prácticas Ambientales. Setor Turismo*. Huelva: Fundación Biodiversidad.
- Vargas Sánchez, A. & Vaca Acosta, R. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y Cooperativismo: vínculos y potencialidades. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 241-260. Disponível em http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/CIRIECN53.pdf Acedido em 15 novembro 2011.
- Vastag, G.; Kerekes, S. & Rondinelli, D. (1996). Evaluation of Corporate Environmental Management Approaches: A Framework and Application. *International Journal Production Economics*, 43, 193-211.
- Vicente Hurtado, J.; Molina Moreno, V. & Ruiz Guerra, I. (2008). *La Gestión Medioambiental en las Empresas de Economía Social*. VII Colóquio Ibérico de Estudos Rurais. Coimbra. Disponível em http://www.sper.pt/actas7cier/PFD/Tema%20III/3_9.pdf Acedido em 10 janeiro 2013.
- Viegas, M. (1997). *Aplicação de técnicas estatísticas multivariadas na segmentação da procura turística do Algarve*. (Tese de Mestrado não publicada). ISEGI-UNL:Lisboa.
- Viegas, M. (2006). *Desenvolvimento Turístico Sustentável: a contribuição do setor hoteleiro do Algarve*. Tesina não publicada, Universidade de Huelva.



- Viegas, M. (2008). Instrumentos de Turismo Sustentável: Práticas Ambientais no Setor Hoteleiro do Algarve. *Revista dos Algarves*, 17(1), 30-37. Disponível em <http://www.dosalgarves.com/revistas/N17/5rev17.pdf>
- Waddock, S. & Smith, N. (2000). Corporate responsibility audits: Doing well by doing good. *Sloan Management Review*, 41(2), 75-83.
- Wall, G. (1997). Is ecotourism sustainable?. *Environmental Management*, 21(4), 483–491.
- WBCSD-World Business Council for Sustainable Development. (1998). *Corporate Social Responsibility*. Disponível em <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> Acedido em 12 novembro 2011.
- Webster, K. (2000). *Environmental management in the hospitality industry: a guide for students and managers*. Londres: Thomson.
- Weiss, E. (1990). In Fairness to future generations. *Environment*, 32(3), 7-11.
- Winsemius, P. & Guntram, U. (1992). Responding to the environmental challenge. *Business Horizons*, March/April, 12-20.
- Zanca, J.; Araújo, F.; Quelhas, O. & Costa, H. (2008). Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento Organizacional: um paralelo de evolução. *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0060_0450.pdf Acedido em 09 novembro 2011.
- Zilahy, G. (2004). Organizational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate setor. *Journal of Cleaner Production*, 12, 311-319.



ANEXOS



Anexo I: Lista de Siglas

- ACP** - Análise de Componentes Principais
- ACV** – Análise do Ciclo de Vida
- CE** - Comissão Europeia
- CDS** - Comissão do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas
- CFC** - Clorofluorocarboneto
- CMDS** - Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável
- CMMAD** - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
- CNUDS** - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável
- CNUMAD** - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
- DS** - Desenvolvimento Sustentável
- EA** - *Environment Agency*
- EDS** - Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável
- EMAS** - *Eco Management and Audit Scheme*
- ENDS** - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
- ETIS** - *European Tourism System of Indicators for Sustainable Management at Destination Level*
- HCFC** – Hidroclorofluorocarboneto
- IHEI** - *International Hotels Environment Initiative*
- ISO** - *International Organization for Standardization*
- ITP** - Instituto do Turismo de Portugal
- ODM** - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
- ODS** - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
- OMT** - Organização Mundial de Turismo
- ONG** - Organizações Não-Governamentais
- ONU** - Organização das Nações Unidas
- PATES** - Plano de Ação para um Turismo Europeu mais Sustentável
- PENT** - Plano Estratégico Nacional do Turismo



PIENDS – Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

PLS - *Partial Least Squares*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RS – Responsabilidade Social

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SAGE - *Strategic Advisory Group on Environment*

SGA - Sistemas de Gestão Ambiental

SEM - *Structural Equation Modeling*

TOI - *Tour Operators Initiative*

UE - União Europeia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura



Anexo II: Texto de apresentação do questionário



PARA: Responsável Ambiental do Estabelecimento Hoteleiro

DE: Margarida Viegas – Professora Adjunta da Escola, Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

ASSUNTO: Pedido de Colaboração

Exmo(a). Senhor(a),

Enquanto docente da ESGHT-UALG e no âmbito da tese de Doutoramento que presentemente desenvolvo, pretendo realizar um estudo empírico sobre o comportamento ambiental do setor hoteleiro do Algarve. O objectivo deste trabalho será o de perceber como respondem os hotéis algarvios ao desafio da sustentabilidade e qual o seu nível de envolvimento em acções do âmbito da gestão ambiental.

Para que este objectivo se cumpra de uma forma válida, é imprescindível a participação do maior número possível de unidades hoteleiras, pelo que muito agradeço a colaboração que possa prestar através do preenchimento, com a maior brevidade possível, do questionário disponível em,

<http://www.surveygizmo.com/s3/1138939/Gest-o-Ambiental-no-Setor-Hoteleiro-do-Algarve-copy-January-21-2013>

que deverá ser preenchido por quem, na unidade hoteleira, tenha a seu cargo as questões ambientais. Caso assim o prefira, o questionário poderá ser remetido por correio ou poderá realizar-se através de entrevista pessoal.

Aproveito a oportunidade para referir que as suas respostas serão tratadas conjuntamente com as das restantes unidades hoteleiras, garantindo assim o anonimato e confidencialidade das mesmas e que, em nenhum momento, serão divulgados os dados identificativos do seu estabelecimento.

Agradeço desde já a colaboração prestada, bem como o reencaminhamento do questionário, caso não seja a pessoa indicada para o seu preenchimento.

Com os melhores cumprimentos,

Margarida Viegas

*Prof. Adjunta
ESGHT-UAlg
mmviegas@ualg.pt
+351 289 800 136 (Ext. 6308)*



Anexo III: Questionário

Caracterização do Hotel

Designação do Hotel: _____

Localização do Hotel (concelho): _____

Categoria do Hotel:

5 Estrelas	☐
4 Estrelas	☐
3 Estrelas	☐
2 Estrelas	☐

O Hotel pertence a uma cadeia hoteleira:

☐	Sim	☐	Não

Ano de Abertura do Hotel: _____

Número de quartos: _____

Cargo desempenhado pelo respondente:



Temática Ambiental

1. No quadro seguinte apresenta-se uma série de ações/medidas de gestão ambiental com aplicação no setor hoteleiro. Pretendemos avaliar o seu nível de implementação nos hotéis do Algarve pelo que lhe pedimos que, em função da realidade vivida na sua unidade hoteleira, preencha o referido quadro, sendo que **1 representa a ausência total da respetiva medida e 5 a sua total implementação.**

	1	2	3	4	5
O hotel possui uma política ambiental claramente expressa (<i>objectivos, metas e responsabilidades</i>).					
O Hotel tem um departamento/responsável ambiental.					
O hotel procura conciliar os diferentes interesses ambientais de todos os <i>stakeholders</i> (clientes, funcionários, fornecedores, comunidade...).					
O comprometimento com a gestão ambiental é assumido pela gestão de topo do hotel.					
O hotel faculta formação, na área ambiental, aos seus funcionários.					
O hotel recompensa iniciativas ambientais.					
O hotel quantifica os custos/benefícios relacionados com a gestão ambiental.					
O hotel reporta ao exterior (publica informação), sobre o seu desempenho ambiental.					
O hotel utiliza argumentos ecológicos nas suas campanhas de marketing.					
O hotel tem uma política de conformidade ambiental que vai além das disposições legais aplicáveis.					
O hotel dá prioridade à compra de produtos ecológicos (biodegradáveis, reutilizáveis, recicláveis...).					
O hotel incentiva a colaboração ambiental dos clientes (mudança voluntária de toalhas...).					
O hotel reduz o uso de produtos tóxicos e perigosos.					
O hotel pratica a recolha selectiva de resíduos sólidos.					
O hotel aplica medidas de poupança de água (redutores de consumo, torneiras temporizadas...).					
O hotel aplica medidas de poupança de energia (controlo da iluminação e climatização...).					
O hotel tem implementado um sistema de gestão ambiental (SGA).					
O hotel tem implementado um código de boas práticas ambientais.					
O hotel aplica algumas medidas de protecção ambiental mesmo que não sejam economicamente rentáveis no curto prazo.					



2. Indique a importância que tem cada um dos seguintes factores, na adopção de medidas de gestão ambiental por parte do seu hotel (**1 = nenhuma importância; 5 = importância máxima**):

	1	2	3	4	5
Reduzir custos.					
Aumentar a quota de mercado.					
Aceder a novos mercados.					
Melhorar a imagem organizacional.					
Melhorar a rentabilidade.					
Melhorar o aproveitamento dos recursos utilizados.					
Satisfazer as exigências/pressões dos <i>stakeholders</i> (clientes, funcionários, fornecedores, comunidade...).					
Diferenciar face à concorrência.					
Melhorar a gestão interna da organização.					
Cumprir a legislação.					
Aumentar a motivação e satisfação dos empregados.					
Preservar a qualidade ambiental da região.					
Contribuir para o desenvolvimento sustentável da região.					

3. Classifique o nível de implementação, no seu hotel, das acções ambientais nas seguintes áreas (**1 = implementação nula; 5 = implementação total**):

	1	2	3	4	5
Gestão de resíduos (<i>reduzir, reutilizar, reciclar, recuperar</i>).					
Gestão de energia.					
Gestão de águas (<i>redução de consumo, minimização de águas residuais</i>).					
Gestão de substâncias e resíduos perigosos.					
Gestão do ruído (<i>minimização do impacto ambiental sonoro</i>).					
Transportes (<i>minimização dos efeitos ambientais gerados pelos meios de transporte</i>).					
Organização e Recursos Humanos (<i>práticas que possibilitem o envolvimento dos funcionários na política ambiental da empresa</i>).					
Informação e sensibilização aos clientes.					
Envolvimento com a comunidade local (<i>práticas que têm como objectivo proteger e incorporar os interesses das comunidades locais</i>).					



4. Indique a importância que atribui aos seguintes aspetos enquanto condicionantes/impeditivos da implementação de medidas de gestão ambiental, por parte do seu hotel (**1 = nenhuma importância; 5 = importância máxima**):

	1	2	3	4	5
Elevado investimento.					
Insuficiente oferta de tecnologias/equipamentos para adaptação ambiental.					
Prioridade de outros investimentos.					
Incerteza sobre as repercussões do investimento ambiental nos resultados da empresa.					
Incerteza sobre os efectivos benefícios ambientais, decorrentes da gestão ambiental					
Oposição dos accionistas/proprietários da empresa.					
Incerteza sobre a adequada valorização atribuída pelos clientes às práticas ambientais.					
Complexidade burocrática associada à legislação.					
Escassa flexibilidade de medidas e prazos de cumprimento exigidos na legislação.					
Deficiência do marco institucional (ausência duma fonte central de informação sobre legislação ambiental e/ou escassez de auditores acreditados).					
Desfavorável cultura organizacional.					
Desadequada estrutura organizativa.					
Escassez de recursos.					
Dificuldade de adaptação estratégica.					
Volume trabalho adicional.					
Resistência interna à mudança.					
Falta de compromisso com as questões ambientais por parte da direcção.					
Falta de compromisso com as questões ambientais por parte dos funcionários.					
Falta de formação/qualificação da direcção.					
Falta de formação/qualificação dos funcionários.					

5. Valorize, na 1ª coluna, em que medida cada um dos *stakeholders* indicados tem capacidade para influenciar o comportamento do hotel (**1 = nenhuma capacidade; 5 = capacidade máxima**);

na 2ª coluna, valorize a importância atribuída pelos mesmos *stakeholders* às atividades de gestão ambiental praticadas pelo seu hotel (**1 = nenhuma importância; 5 = importância máxima**):



	Capacidade para influenciar o hotel					Importância da gestão ambiental				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Accionistas										
Administração pública										
Agências e operadores turísticos										
Cadeia a que pertence										
Clientes										
Concorrentes										
Director de hotel										
Funcionários										
Fornecedores										
ONG										

6. Assinale a situação do seu hotel relativamente às certificações ambientais:

Não tem certificação nem pretende vir a obtê-la no curto prazo		Caso tenha assinalado uma destas opções, indique qual o sistema:
Não tem certificação mas pretende vir a obtê-la no curto prazo		
Está em fase inicial de certificação		
Está em fase avançada de certificação		
Já possui certificação		



ISO 14001	
EMAS	
Outro:	

Os nossos sinceros agradecimentos pela Vossa colaboração.



Anexo IV: Lista dos hotéis inquiridos

Hotel	Categoria	Quartos	Local	Contacto (email)
Albergaria Dom Manuel Hotel	**	43	Lagoa	albergariadommanuel@sapo.pt
Dom José Beach Hotel	***	154	Loulé	info@hoteldomjose.com
Sheraton Algarve Hotel & Resort Pine Cliffs	*****	215	Albufeira	uip@mail.telepac.pt
Adelaide Hotel	**	19	Faro	info@adelaidehotel.eu
Agua marinha	**	17	Albufeira	v_clemente@sapo.pt
Aldeamento Turístico Adriana Beach Club	****	258	Albufeira	geral@adrianabeachclub.com
Altehotel	***	30	Loulé	altehotel@mail.telepac.pt
Aquashow Park Hotel	****	148	Loulé	diana.santos@aquashowpark.com
Best Western Hotel Dom Bernardo	***	43	Faro	comercial@hoteldombernardo.com
Carvi Beach Hotel	***	103	Lagos	silvianunes@carvihotel.com
Club Hotel Riu Guarana	****	450	Albufeira	clubhotel.guarana@riu.com
Club Hotel Riu Guarana II	****	50	Albufeira	clubhotel.guarana@riu.com
Club Med da Balaia	***	412	Albufeira	dbacrehu01@clubmed.com
Crowne Plaza Vilamoura Algarve - Hotel & SPA	*****	328	Loulé	reis.pereira@cpvilamoura.com
Dom Pedro Marina	****	155	Loulé	juridico@dompedro.com
EPIC SANA Algarve	*****	186	Albufeira	info.algarve@epic.sanahotels.com
Falésia Hotel	****	172	Albufeira	falesia@falesia.com
Holiday Inn Algarve	****	184	Silves	info@hialgarve.com
Hotel Afonso III	**	41	Faro	geral@hotelafonsoiii.pt
Hotel Alcaide	**	18	Portimão	hotel@hotelalcaide.com
Hotel Alcatruz	**	20	Aljezur	casa.alcatruz@sapo.pt
Hotel Alcazar Beach & SPA	***	119	Vila Real S. António	cesar@hotel-alcazar.com
Hotel Algarve Casino	*****	208	Portimão	casinovilamoura@solverde.pt
Hotel Alísios	****	115	Albufeira	mail@hotelalisios.com
Hotel Alnacir	**	53	Faro	hotel.alnacir@mail.telepac.pt
Hotel Apolo Residencial	***	56	Vila Real S. António	rolandacosta@sapo.pt
Hotel Aqua Pedra dos Bicos	****	142	Albufeira	centralpedras@detailshotels.com
Hotel Atismar	***	97	Loulé	hotel.atis@sapo.pt
Hotel Avenida Praia	***	61	Portimão	COMERCIAL@HOTELAVPRAIA.COM
Hotel Azul Praia	**	27	Castro Marim	hotel_azul_praia@sapo.pt
Hotel Baia Cristal	****	120	Lagoa	manager.baiacristal@hoteisbaia.com
Hotel Balaia Mar	***	34	Albufeira	reservas@balaia.com
Hotel Baltum	***	51	Albufeira	info@hotelbaltum.pt
Hotel Belavista da Luz	****	45	Lagos	hoteldaluz@mail.telepac.pt
Hotel Boa Vista	****	83	Albufeira	hotelboavista@hoteis-belver.pt
Hotel California	***	73	Albufeira	fatimarodrigues@californiahotelalbufeira.com



Anexos

Hotel	Categoria	Quartos	Local	Contacto (email)
Hotel Carvoeiro Sol	****	54	Lagoa	carvoeirosol@mail.telepac.pt
Hotel Casabela	****	66	Lagoa	hotel-casabela@mail.telepac.pt
Hotel Cascade	*****	86	Lagos	office@cascade-resort.com
Hotel Central	****	13	Monchique	spa@monchiquetermas.com
Hotel Cerro da Marina	***	23	Albufeira	geral@cerrodamarina.pt
Hotel Cidade Velha	**	17	Lagos	residcidadevelha@netvisao.pt
Hotel Colina do Mar	***	30	Albufeira	colinadomar@sapo.pt
Hotel Colina dos Mouros	***	52	Silves	josematos@colinahotels.com
Hotel D. Carlos	****	22	Monchique	spa@monchiquetermas.com
Hotel D. Lourenço	***	12	Monchique	spa@monchiquetermas.com
Hotel da Aldeia	***	133	Albufeira	hotelaldeia@hoteis-belver.pt
Hotel da Galé	**	60	Albufeira	gale@lisaltur.com
Hotel do Cerro	****	88	Albufeira	escritorio@docerro.com
Hotel Dom Pedro Golf Resort	****	266	Loulé	carla.ventura@dompoko.com
Hotel Dona Filipa	*****	154	Loulé	lfilipe@jjwhotels.com
Hotel Eurotel Altura hotel & beach	****	135	Castro Marim	reservas@eurotel-altura.com
Hotel EVA	****	134	Faro	eva@tdhotels.pt
Hotel Faro	****	90	Faro	hotel.faro@hotelfaro.pt
Hotel Globo	***	71	Portimão	hotel.globo@algarvesol.pt
Hotel Grande Real Santa Eulália	*****	189	Albufeira	info.grse@grandereal.com
Hotel Ibis Faro	**	81	Faro	H1593-GM@accor.com
Hotel Jupiter	****	180	Portimão	reservas@hoteljupiter.com
Hotel Lagosmar	**	45	Lagos	geral@lagosmar.com
Hotel Luz Bay	****	73	Lagos	geral@luzbayhotel.pt
Hotel Made Inn	**	28	Portimão	geral@madeinn.com.pt
Hotel Mar á Vista	**	42	Albufeira	maravista@grupofbarata.com
Hotel Mar Azul	**	13	Lagos	hotel.marazul@hotmail.com
Hotel Maritur	****	58	Albufeira	reservas@hotelmaritur.com
Hotel Martinhal	*****	37	Vila do Bispo	info@martinhal.com
Hotel Mira Sagres	***	21	Vila do Bispo	naturimar@gmail.com
Hotel Mirachoro Praia	****	110	Lagoa	Alvanova@mail.telepac.pt
Hotel Mirachoro Sol	**	65	Portimão	geral@hotelmirachorosol.com
Hotel Mónaco	***	88	Faro	comercial@hotelmonaco.pt
Hotel Montechoro	****	350	Albufeira	comercial@grupomontechoro.com
Hotel Navegadores	***	346	Vila Real S. António	escritorionavotel@mail.telepac.pt
Hotel Paiva	***	27	Vila Real S. António	residencialpaiva@gmail.com
Hotel Palmeiras Village	****	278	Lagoa	ADM1.PALMEIRAS@BELIVEHOTEL.S.COM
Hotel Parque das Laranjeiras	***	23	Loulé	brijofi@gmail.com
Hotel Pinhal do Sol	***	56	Loulé	reservas@hotelpinhaldosol.com



Anexos

Hotel	Categoria	Quartos	Local	Contacto (email)
Hotel Porta Nova	****	137	Tavira	info@mgehotels.com
Hotel Porto Bay Falésia	****	310	Albufeira	carlossilva@portobay.pt
Hotel Praia do Burgau	***	43	Vila do Bispo	hotelburgau@gmail.com
Hotel Praia Sol	***	40	Loulé	reservas@hotelpraiasol.com
Hotel Quarteirasol	****	75	Loulé	quarteirasol@algarvesol.pt
Hotel Quinta do Lago	*****	141	Loulé	info@quintadolagohotel.com
Hotel Quinta Jacintina	****	11	Loulé	info@algarvehotel.co.uk
Hotel Real Bellavista	****	195	Albufeira	info@realbellavista.com
Hotel Residencial Salema	***	32	Vila do Bispo	info@hotelsalema.com
Hotel Ria Park	*****	166	Loulé	info@riaparkhotels.com
Hotel Ria Park Garden	****	77	Loulé	info@riaparkhotels.com
Hotel Riu Palace Algarve	****	350	Albufeira	palace.algarve@riu.com
Hotel Santa Eulália	**	24	Albufeira	santaeulalia@jcr-group.com
Hotel Santa Maria	***	60	Faro	hotelsantamaria@jcr-group.com
Hotel Sao Jose	**	10	Portimão	saojosept@gmail.com
Hotel São Sebastião de Boliqueime	***	24	Loulé	geral@hotelboliqueime.com
Hotel Senhora da Rocha	**	30	Lagoa	albergaria.rocha@mail.telepac.pt
Hotel Sol Algarve	**	38	Faro	reservas@hotelsolalgarve.com
Hotel Sol e Mar	****	68	Albufeira	hotelsolamar@grupofbarata.com
Hotel Termal	***	46	Monchique	spa@monchiquetermas.com
Hotel Tivoli Carvoeiro	****	293	Lagoa	diamantino.silvestre@tivilihotels.com
Hotel Tivoli Lagos	****	324	Lagos	miguel.alves@tivilihotels.com
Hotel Topázio	***	76	Albufeira	daniel@dadeda.pt
Hotel Torre Velha	***	35	Albufeira	torre.velha@mail.telepac.pt
Hotel Vale d'El Rei - Suite & Nature Hotel	****	50	Lagoa	admin@valedelrei.com
Hotel Vasco da Gama	***	186	Vila Real S. António	dir@vascodagamahotel.com
Hotel Velamar	***	75	Albufeira	gm@detailshotels.com
Hotel Vila Galé Albacora	****	162	Tavira	albacora@vilagale.pt
Hotel Vila Galé Lagos	****	247	Lagos	lagos@vilagale.pt
Hotel Vila Galé Marina	****	243	Loulé	marina@vilagale.pt
Hotel Vila Galé Náutico	****	233	Silves	nautico@vilagale.pt
Hotel Vila Galé Praia	****	40	Albufeira	praia@vilagale.pt
Hotel Vila Galé Tavira	****	268	Tavira	tavira@vilagale.pt
Hotel Vila Recife	**	92	Albufeira	monicabarret@gmail.com
Hotel Vila Vita Parc	*****	173	Lagoa	definanceiro@vilavitaparc.com
Hotel Yellow Alvor	****	152	Portimão	reservas.alvor@yellowhotels.pt
Hotel Yellow Lagos Meia Praia	*****	220	Lagos	reservas.lagos@yellowhotels.pt
Hotel Yellow Montegordo	****	732	Vila Real S. António	reservas.montegordo@yellowhotels.pt
Hotel Zodíaco	***	60	Loulé	mail@hotel-zodiaco.com



Anexos

Hotel	Categoria	Quartos	Local	Contacto (email)
INATEL Albufeira Praia Hotel 3*	***	110	Albufeira	inatel.albufeira@inatel.pt
Le Meridien Penina Golf & Resort	*****	188	Portimão	jpalma@jjwhotels.com
Loulé Jardim Hotel	***	52	Loulé	hotel@loulejardimhotel.com
Marina Rio	****	36	Lagos	marinario@net.vodafone.pt
Memmo Baleeira Hotel	****	144	Vila do Bispo	hotel@memmobaleeira.com
Ozadi Tavira Hotel	***	80	Tavira	reservas@ozaditavirahotel.com
Pestana Alvor Praia	*****	231	Portimão	alvorpraia@pestana.com
Pestana D. João II	****	257	Portimão	domjoao@pestana.com
Pestana Delfim	****	312	Portimão	delfim@pestana.com
Pestana Levante Hotel	****	88	Lagoa	levante@pestana.com
Pestana Vila Sol SPA & Golf Resort	*****	231	Loulé	marisa.fernandes@vilasol.pt
Polana Residence Hotel	**	31	Albufeira	alexandra@polanaresidence.com
Real Marina Hotel & SPA	*****	144	Olhão	realmarina@hoteisreal.com
Residencial Pífaró	***	20	Albufeira	residencialpifaro@gmail.com
Ria Plaza Resort	***	77	Loulé	geral@riaplazaresort.com
Robinson Hotels Portugal, S.A.	****	285	Vila Real S. António	quintadaria@robinson.de contabilidade@rocamaexclusiveh otel.com
Rocamar Beach Hotel	***	91	Albufeira	
Sagres Surf Lodge	***	23	Vila do Bispo	elisabete@martinhal.com
Tivoli Marina Vilamoura	*****	383	Loulé	jorge.beldade@tivilihotels.com
Tivoli Victoria	*****	280	Loulé	mario.custodio@tivilihotels.com
Turoasis	***	24	Vila Real S. António	reservas@turoasis.com
Vale da Telha	**	26	Aljezur	info@valetelha.pt



Anexo V: Matriz de aglomeração e dendograma

Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	9	21	,000	0	0	3
2	5	46	,003	0	0	11
3	9	29	,006	1	0	7
4	2	25	,008	0	0	32
5	23	45	,012	0	0	35
6	37	40	,016	0	0	38
7	9	32	,020	3	0	24
8	51	65	,024	0	0	22
9	38	58	,030	0	0	23
10	10	63	,038	0	0	27
11	5	20	,047	2	0	24
12	30	53	,057	0	0	26
13	13	52	,068	0	0	21
14	34	49	,079	0	0	34
15	15	56	,096	0	0	40
16	3	8	,117	0	0	33
17	47	64	,139	0	0	28
18	43	60	,160	0	0	32
19	17	27	,183	0	0	38
20	19	55	,207	0	0	33
21	13	16	,240	13	0	30
22	51	59	,279	8	0	28
23	18	38	,320	0	9	41
24	5	9	,364	11	7	37
25	28	35	,410	0	0	39
26	30	57	,461	12	0	45
27	4	10	,513	0	10	35
28	47	51	,582	17	22	42
29	31	61	,660	0	0	43
30	11	13	,741	0	21	46
31	6	14	,830	0	0	42
32	2	43	,922	4	18	47
33	3	19	1,019	16	20	39
34	34	54	1,124	14	0	48
35	4	23	1,293	27	5	44
36	1	48	1,524	0	0	49
37	5	41	1,772	24	0	41
38	17	37	2,052	19	6	52
39	3	28	2,337	33	25	48
40	15	50	2,632	15	0	47
41	5	18	3,002	37	23	51
42	6	47	3,415	31	28	45
43	7	31	3,896	0	29	49
44	4	36	4,429	35	0	50
45	6	30	5,019	42	26	52
46	11	12	5,765	30	0	51
47	2	15	6,714	32	40	50
48	3	34	8,433	39	34	53
49	1	7	10,259	36	43	54
50	2	4	12,893	47	44	54
51	5	11	15,701	41	46	56
52	6	17	19,397	45	38	53
53	3	6	25,176	48	52	55
54	1	2	35,798	49	50	55
55	1	3	69,940	54	53	56
56	1	5	112,000	55	51	0

