



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL, GESTÃO SOCIAL E  
GESTÃO DA QUALIDADE: O CASO DOS  
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

JOANA CATARINA CARVALHO TOMÁS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Graça Maria de  
Oliveira Miranda Silva

OUTUBRO 2018

*A presente Dissertação de  
Mestrado foi escrita sem ter  
por base o novo acordo  
ortográfico.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Doutora Graça Silva por ter aceite ser minha orientadora e por se ter disponibilizado para me ajudar sempre que necessário nesta viagem.

Aos meus pais, porque nunca deixaram de acreditar em mim, mesmo quando eu já não acreditava no que seria capaz.

À minha restante família, que sempre me incentivou a ser melhor e que soube gerir as minhas ausências da melhor forma.

Aos meus amigos, porque vocês são incríveis. Porque mesmo longe estão perto, obrigada por tudo. Em especial, à Mariana, à Rita Lopes, à Rita Barata, à Andreia, à Flávia, ao Tiago e ao Nuno. Obrigada por serem assim.

À Alexandra, por ter sido a minha maior companheira nesta viagem. Porque juntas somos mais fortes, obrigada por todo o apoio demonstrado ao longo destes meses.

Ao Bruno e à Catarina, os meus companheiros de casa que em tantas noites me deram força.

E por último e não menos importante, ao Daniel. Por ter aparecido na minha vida sem aviso prévio e ter sido a minha lufada de ar fresco. Porque acredita em mim mais do que ninguém. Porque foi e é incansável comigo todos os dias. Obrigada por me dares sempre a mão.

Obrigada a todos!

## RESUMO

A literatura de gestão da qualidade e sustentabilidade sustenta a evidência de que as Práticas de Gestão da Qualidade e as Práticas de Sustentabilidade são, nos dias de hoje, uma aposta forte dos estabelecimentos hoteleiros que querem manter a sua competitividade, pelos inúmeros benefícios que a implementação das mesmas lhes proporciona.

No presente estudo, dividimos as Práticas de Sustentabilidade em Práticas de Gestão Ambiental e Práticas Sociais.

O objetivo, do presente estudo, é analisar em que medida é que a implementação destas práticas influencia a *performance* sustentável, medida de acordo com o conceito de *Triple Bottom Line*, dos estabelecimentos hoteleiros. A *performance* sustentável foi assim dividida em três dimensões: económica, ambiental e social.

Para testar o modelo conceptual foram utilizadas 78 respostas obtidas através de um questionário *on-line* enviado por e-mail a estabelecimentos hoteleiros classificados com 3 a 5 estrelas.

Os resultados obtidos mostram que, de um modo geral, as práticas estudadas têm impacto positivo em pelo menos uma dimensão da *performance* sustentável. As práticas de Gestão da Qualidade têm impacto positivo na *performance* económica. Por sua vez, as práticas de Gestão Ambiental apenas revelam ter um efeito positivo e significativo na *performance* ambiental e as Práticas Sociais têm efeito positivo e significativo na *performance* social e ambiental.

No que diz respeito ao efeito das práticas de Gestão da Qualidade nas práticas de sustentabilidade, verificou-se que estas têm efeito positivo e significativo quer nas práticas de Gestão Ambiental quer nas práticas de Gestão Social.

**Palavras-chave:** Práticas de Gestão da Qualidade, *Performance* Sustentável, Práticas de Gestão Ambiental, Práticas de Gestão Social, Estabelecimentos Hoteleiros

## ABSTRACT

The literature of quality and sustainability management supports the evidence that Quality Management Practices and Sustainability Practices are, nowadays, a strong bet for every hotel that wants to be competitive, due to the innumerable benefits that their implementation provides.

This study divides Sustainability Practices into Environmental Management Practices and Social Practices.

The objective of this study is to analyze whether or not the implementation of these practices influence their Sustainable *Performance*, using the concept of *Triple Bottom Line*.

Sustainable Performance was divided into Economic, Environmental and Social. To test the conceptual model, 78 responses obtained from 3 to 5 stars Portuguese hotels were used. Data were collected through a survey sent by e-mail.

The results showed, in general, that these practices have positive impacts in at least one dimension of the sustainable *performance*, but never in all of them.

Quality management practices showed positive results economic *performance*. On the other and, the environmental management practices only showed positive and significant results in the environmental *performance* and social practices showed positive and significant results in social and environmental *performance*.

Concerning the effect of quality management practices in the sustainability practices, it has been proved that there is a positive and significant influence between the environmental practices and the social practices.

**Key-Words:** Quality Management Practices, Sustainable *Performance*, Environmental Management Practices, Social Management Practices, Hotels.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO</b> .....	<b>viii</b>
<b>1.INTRODUÇÃO:</b> .....	<b>1</b>
<b>2.REVISÃO DE LITERATURA:</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Práticas de Gestão da Qualidade na indústria hoteleira</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2. Práticas de Sustentabilidade Ambientais na indústria hoteleira</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3. Práticas de Sustentabilidade Sociais na indústria hoteleira</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4 Performance Sustentável</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5. Hipóteses de Investigação</b> .....	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Seleção da Amostra</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 Questionário</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 Envio e acompanhamento do questionário</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4 Definição e Operacionalização das variáveis latentes</b> .....	<b>19</b>
<b>4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 Caracterização da amostra</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.1 Certificação</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.2 Caracterização dos Respondentes</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2 Estimação do Modelo</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2.1 Modelo de Medida</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.2 Modelo Estrutural</b> .....	<b>28</b>
<b>5.CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>34</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>46</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo Conceptual.....	15
<b>Figura 2</b> – Modelo Empírico.....	31

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela I-</b> Normas ISO 14001 e ISO 9001.....	24
<b>Tabela II-</b> Função do Respondente.....	25
<b>Tabela III-</b> Estatística Descritiva e correlação entre as variáveis latentes.....	27
<b>Tabela IV -</b> Coeficientes estimados ( $\beta$ ) e estatística T para as hipóteses testadas.....	30

## SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO

**AVE** - Average Variance Extracted (Variância Média Extraída)

**CMB** - Common Method Bias

**CR** - Composite Reliability

**PGA**- Práticas de Gestão Ambiental

**PGQ**- Práticas de Gestão da Qualidade

**PLS** - Partial Least Squares (Mínimos Quadrados Parciais)

**PSO**- Práticas Sociais

**RSC**- Responsabilidade Social Corporativa

**SC** – Sustentabilidade Corporativa

**SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences (Programa de Estatística para as Ciências Sociais)

**TBL** – *Triple Bottom Line*

**WCED** - World Commission on Environment and Development

## 1. INTRODUÇÃO:

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2017), Portugal tem tornado o turismo num pilar de crescimento socioeconómico, responsável pela criação de empregos e oportunidades para todas as regiões do país.

Tendo em conta o seu elevado crescimento, este tem sofrido algumas mudanças ao longo do tempo como alterações na procura, novos clientes e uma competição cada vez mais agressiva. Isto deve-se ao *boom* das novas tecnologias que permitem ao cliente, com apenas um clique, poder expressar a sua opinião sobre um bem ou serviço que usufruiu, partilhando-a com o mundo (O'Connor & Frew, 2002; Briggs & Drummond, 2007)

É necessário, portanto, manter uma vantagem competitiva sustentável de modo a lidar com todas as alterações. Segundo Terlaak & King (2006) uma primeira medida a ser tomada passa pela implementação de práticas de qualidade.

As práticas de gestão da qualidade estão cada vez mais enraizadas nas organizações. Esta necessidade prende-se com o facto de as empresas necessitarem de se focar cada vez mais na melhoria da eficiência dos seus processos e na entrega de valor ao cliente.

Wang *et al.* (2012) definem Gestão da Qualidade como uma filosofia da gestão que se foca na manutenção e melhoria contínua de processos dentro das organizações, com o objetivo de criar valor e satisfação para o cliente.

Estas práticas permitem atingir objetivos como a lealdade e a satisfação por parte do cliente, redução de custos, melhoria da produtividade e aumento dos lucros. (Flynn *et al.*, 1994; Kaynak, 2003)

Gray *et al.* (2000) referem ainda que estas práticas são um fator chave para os hotéis, que lhes permite obter uma vantagem competitiva sustentável e maior distinção no mercado, indo ao encontro de todos os desafios referidos anteriormente.

Em relação às práticas de sustentabilidade a nível ambiental, estas são referidas por Blanco *et al.* (2009) como práticas que incentivam a uma melhor gestão dos recursos e do desperdício. Deste modo é possível reduzir os gastos no longo-prazo atingindo melhorias financeiras.

Nos hotéis estas práticas passam por medidas como a redução do ciclo de lavagem, check-up regular por falhas, instalação de sensores de água, compra de produtos ecológicos entre outros (Tari et al., 2010).

A implementação destas práticas permite então à organização melhorar a sua imagem, atrair novos clientes e melhorar a sua posição no mercado (Alonso-Almeida & Rodriguez-Anton, 2011; Bagur *et al.*, 2013; Hillary, 2004; Molina-Azorín *et al.*, 2009).

A preocupação com estas práticas passa muito pela mudança de comportamento do cliente que tem agora uma maior consciencialização em relação a assuntos relacionados com a escassez de recursos e a proteção ambiental. Deste modo, hotéis que implementem práticas de sustentabilidade podem conseguir aumentar a procura dos seus estabelecimentos, o que levará a uma maior reputação ecológica no mercado tornando-se também um fator chave de competitividade para este sector. (Miles & Covin, 2000; Chan & Wong, 2006).

As práticas de sustentabilidade a nível social são práticas que começaram a ser recentemente implementadas pelas empresas e sobre as quais não há uma literatura tão extensa (Dillard, Dujon & King, 2009). Estas permitem criar um impacto positivo na satisfação da sociedade como um todo. Alguns exemplos são referidos por Elkington (1994): práticas promotoras de igualdade de oportunidades, estímulo da diversidade, melhoria da ligação dentro e fora da comunidade e melhorias da qualidade de vida. Estas duas últimas práticas em conjunto são as denominadas práticas de sustentabilidade que permitem que a organização possa ter controlo sobre as suas operações no meio envolvente (Montabon et al., 2007).

Muitos estudos têm verificado relações positivas entre as práticas de qualidade, as práticas ambientais e as práticas sociais e a performance das empresas. Kok *et al.* (2001) referem que as práticas de gestão da qualidade e as práticas de sustentabilidade chegam mesmo a ser complementares pois as primeiras visam oferecer produtos de excelente qualidade de uma forma que enfatiza a dignidade humana, a satisfação dos trabalhadores, o reconhecimento dos mesmos no longo-prazo e a lealdade.

No entanto, a maioria dos estudos tem-se focado na medição da performance apenas através do lucro que as organizações conseguem obter através da sua atividade, existindo falhas em relação a outras dimensões da performance. O objetivo do presente estudo é perceber se a implementação destas práticas na indústria hoteleira tem influência

na performance da empresa a um nível mais sustentável. Esta performance é medida pela ótica do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998), ou seja, a mensuração dos proveitos de uma empresa tendo em conta 3 dimensões da performance sustentável: económica, social e ambiental.

O conceito do TBL tem como base a importância de as empresas não se deverem focar apenas nos ganhos financeiros que poderão obter com a sua atividade, mas também ter em consideração a responsabilidade social e ambiental que têm para com a sociedade. Vários autores afirmaram que a indústria hoteleira pode ter benefícios como redução dos custos, reconhecimento perante a comunidade e vantagem competitiva se implementar também práticas sociais e ambientais nas suas operações (Anderson, 1999; Hassan, 2000 & Willard, 2002) e que estas melhoram a satisfação do cliente e os processos existentes o que levará a uma poupança na prevenção de defeitos e desperdícios, beneficiando também a qualidade.

No entanto, nem todos os autores estão de acordo com os benefícios da implementação das práticas sociais e ambientais no curto-prazo. Kanji (1998) e Singels et al. (2001) afirmam que os custos de implementação destas práticas são elevados e que nem todas as organizações estão preparadas para acarretá-los, apesar de concordarem que no longo-prazo e bem implementadas estas práticas incorrem em benefícios para a indústria.

Este trabalho contribuiu para a literatura existente pois até ao momento tem sido mais abordado na literatura a *performance* das empresas a um nível financeiro, e aqui tentamos perceber qual a influência destas práticas de gestão a outros níveis da *performance* da organização.

O trabalho supracitado encontra-se então dividido em 5 capítulos. No primeiro, consta a Introdução do trabalho, onde se apresenta o âmbito da investigação e os seus objetivos.

No segundo capítulo, a Revisão da Literatura que aborda o tema, enquadrando-o, apresentando as hipóteses de investigação e respetiva fundamentação teórica.

O terceiro capítulo diz respeito à Metodologia de Investigação onde se descreve o processo de seleção da amostra, o questionário elaborado, a identificação dos respondentes, as variáveis do modelo conceptual e o método utilizado de recolha de dados.

No quarto é apresentada a análise e a discussão dos resultados e, por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e algumas sugestões para estudos futuros.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA:

### 2.1. *Práticas de Gestão da Qualidade na indústria hoteleira*

Segundo Nair (2006) as práticas de gestão da qualidade podem ser agrupadas em: liderança, gestão de pessoas, planeamento, análise e informação, gestão de processos, gestão de fornecedores, foco no cliente e gestão da qualidade do design. Apesar de estas práticas terem claramente um custo para a organização, de momento acredita-se que um aumento dos níveis da qualidade leva a uma redução dos custos e um aumento da produtividade. Zhang *et al.* (2011) acrescentam ainda que a adoção destas práticas conduz ao ganho em quota de mercado e melhorias na competitividade.

No entanto, também existem estudos que vão contra esta afirmação. Autores como Taylor & Wright (2003) afirmam que algumas empresas podem não experienciar este efeito positivo nas suas organizações talvez porque existe pouca motivação para aplicar estas práticas. Motivos externos ou institucionais podem estar por detrás desta falta de motivação que leva a uma implementação ineficiente e com pouco apoio da gestão de topo.

No estudo realizado por Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón (2011), os mesmos afirmaram que estas práticas podem conduzir à standardização das suas operações, redução de desperdícios e simplificação de processos, conduzindo a uma melhoria na qualidade dos serviços prestados e, por conseguinte, melhorando a estadia dos turistas.

Apesar de a grande maioria dos estudos mostrarem um resultado positivo, o que nos leva a crer que uma implementação eficiente de práticas da qualidade pode conduzir a um aumento da performance das organizações, levando-as a obter resultados mais competitivos e sustentáveis, a literatura sobre este tema ainda está dividida. (Molina-Azorín *et al.*, 2015).

Wilkins *et al.* (2007) referem que a gestão pela qualidade total encontra-se relacionada com a vantagem competitiva e o desempenho de um hotel. Afirmam que a

GQ pode influenciar a performance de um hotel de duas maneiras complementares: impactos internos e impactos externos.

Os impactos internos estão relacionados com o funcionamento interno das cadeias de hotéis como o aumento da produtividade, melhoria da eficiência e redução nos custos e nos desperdícios.

Os impactos externos estão relacionados com a procura e a satisfação do cliente, como o aumento das vendas e da quota de mercado, manutenção das relações turísticas, atração de novos turistas, melhoria da imagem e alcance de maior satisfação por parte dos turistas.

## *2.2. Práticas de Sustentabilidade Ambientais na indústria hoteleira*

Segundo Buckley (2012), as práticas ambientais têm estado em constante evolução na indústria hoteleira, ganhando substancial importância nos anos 90 e continuando a crescer até aos dias de hoje.

Galeazzo & Klassen (2015) afirmaram que, são consideradas práticas ambientais tecnologias que previnam a poluição, tecnologias que controlem a poluição e sistemas de gestão ambiental, nomeadamente a ISO 14001.

Tendo em conta que os hotéis são responsáveis por cerca de 21% das emissões de dióxido de carbono (UNWTO/OMT,2009) e que são também um dos sectores que mais energia consome e mais dependente dos recursos naturais e do ambiente (Knowles *et al.*, 1999), foi crescendo a necessidade de se criarem medidas que permitissem atenuar este impacto negativo no ambiente.

Existem 3 razões principais para que os hotéis sintam necessidade de avançar com a implementação destas práticas nos seus estabelecimentos: benefícios fiscais (Tzschentke *et al.*, 2004), procura do consumidor (Hu *et al.*, 2010) e relações com os stakeholders (Chan & Hawkins,2010).

Em relação aos benefícios fiscais, muitos autores afirmam que estas práticas foram primeiramente introduzidas como um meio de redução de custos enquanto que hoje em dia já existe mais o foco em ganhar vantagens no mercado.

Kirk (1998) e Chan & Wong (2006) afirmaram que quando estas práticas são aplicadas eficazmente os hotéis conseguirão melhorar a sustentabilidade e ser mais competitivos, melhorando o desempenho do mesmo.

No entanto, Middleton & Hawkins (1998) afirmam que apenas as empresas de grande dimensão têm capacidade para implementar estas práticas. Isto deve-se ao facto de, segundo apurado mais recentemente por Viegas (2008), apenas as grandes empresas dispõem dos recursos humanos, como colaboradores com maior formação e sensibilidade, para irem ao encontro das necessidades e preferências do consumidor e também de capital para as pôr em prática.

Chan (2008) também afirmou que os hotéis podem encontrar determinadas dificuldades aquando a implementação destas práticas, como: falta de conhecimentos, falta de conselhos profissionais, incerteza de rendimento, falta de recursos e custos de implementação e manutenção.

No entanto, também existem autores como Kirk (1998) que afirmam que a dimensão, tipo e categoria do hotel em nada se relaciona com a implementação das práticas ambientais.

Apesar dos benefícios salientados em diversos estudos da implementação das mesmas, como redução dos custos, melhoria da imagem do hotel junto dos stakeholders e diferenciação, a veracidade dos mesmos ainda não foi comprovada.

Segundo Carmona-Moreno *et al.* (2004) existem 2 formas distintas de práticas de Gestão Ambiental: as de Gestão Ambiental Básica (GAB) e as de Gestão Ambiental Avançada (GAA).

A primeira assenta em práticas mais simplistas que podem estar relacionadas de uma forma mais direta com a redução do uso dos recursos e de certos produtos adversos ao ambiente.

A segunda assenta em práticas ambientais mais avançadas que representam um maior esforço e comprometimento por parte da organização. Engloba, por exemplo, ações como a formação dos colaboradores na ótica ambiental de forma a uma maior consciencialização por parte dos mesmos.

Tarí *et al.* (2010) afirmaram que consoante a prática implementada pelos hotéis, básico ou avançado, poderão resultar níveis de *performance* distintos.

Em relação às práticas ambientais mais utilizadas por parte dos hotéis salientam-se as que permitem obter mais benefícios por parte dos mesmos: conservação de energia, redução do consumo de água e gestão dos resíduos sólidos (Bohdanowicz, 2005; Kirk, 1995; Lima, 2006).

Em relação ao consumo energético, vários autores (Bohdanowicz, 2006; Enz & Siguaw, 1999; Le *et al.*, 2006; Pinheiro, 2006) referiram que deve ser reduzido substancialmente através da implementação de medidas como: sensores de deteção de movimento, de modo a haver um maior controlo da luz, isolamento térmico, sistemas de recuperação de calor, utilização de cores claras no exterior, entre outras.

No que toca à conservação de água é também necessário tomar medidas. Kirk (1999) afirmou que os quartos dos hóspedes eram o foco da maioria dos problemas ambientais, sendo de lá que provinha 30% do consumo de energia e de água. Este e outros autores, como Enz & Siguaw (1999) e Bohdanowicz (2006) sugeriram algumas medidas a ser implementadas como sensores e redutores de caudal nas torneiras, folhetos informativos e regulação automática de temperatura.

Por último, quanto à gestão de resíduos sólidos, a prática mais implementada é a reciclagem por ser a mais simples e económica. No entanto, outras são utilizadas como: utilização de doseadores, substituição do plástico pelo papel reciclado, doação de elementos para instituições que ainda se encontrem em bom estado, entre outras. (Enz & Siguaw, 1999; Bohdanowicz, 2006 e Pinheiro, 2006)

Em relação à *performance*, as opiniões dos autores não são concordantes. No entanto, a maioria dos estudos aponta para uma relação positiva entre a implementação destas práticas e o desempenho dos hotéis. (Claver-Cortés *et al.*, 2005 in Pereira-Moliner *et al.*, 2012).

### 2.3. Práticas de Sustentabilidade Sociais na indústria hoteleira

Em 1999, a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) afirmou que são consideradas práticas RSC aquelas que permitem às empresas comportarem-se de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, bem como da comunidade e sociedade no geral.

Autores como Pullman et al. (2009) defendem que as práticas de sustentabilidade sociais são tão importantes para uma organização como as práticas de sustentabilidade ambientais. No entanto, estas têm sido negligenciadas em comparação com as ambientais, sendo por isso a literatura mais escassa (Dillard , Dujon & King, 2009).

Estas práticas são então definidas como ações da gestão que beneficiam a organização tanto internamente como externamente. Isto é, beneficiam o capital humano da organização assim como o bem-estar da comunidade que a envolve.

Alguns exemplos presentes na literatura são referidos por Elkington (1994) como: igualdade de oportunidades, diversidade, qualidade de vida, promoção de processos democráticos, união dentro e fora da comunidade, entre outros.

É então importante para a sustentabilidade de uma organização valorizar e proteger os seus trabalhadores, implementando práticas e políticas que permitam melhorar e desenvolver a mesma.

Russel & Millar (2014) identificaram a redução de custos, melhoria da qualidade e competição como razões que levam aos estabelecimentos hoteleiros implementar estas práticas.

Wagner (2010) afirmou que implementando estas práticas, obter-se-ão benefícios como retenção de postos de trabalho e satisfação no local de trabalho que se encontra correlacionado com a satisfação do cliente.

Juholin (2004) afirmou que os consumidores, cada vez mais , esperam que as empresas reconheçam as suas responsabilidades sociais e ambientais e que ajustem as suas práticas de modo a diminuírem os impactos negativos das suas operações, passando a contribuir de uma forma mais positiva nas comunidades onde atuam. Deste modo, os resultados ambientais de uma empresa melhorarão significativamente ( Rothenberg *et al.*,2001).

Mais recentemente, Marshal *et al.*(2015), afirmou que é notório cada vez mais empresas adotarem práticas de sustentabilidade sociais de modo a melhorarem o bem-estar dos seus colaboradores e outros intervenientes com o objetivo de beneficiarem economicamente.

## 2.4 Performance Sustentável

A sustentabilidade foi definida em 1987 pela *World Commission on Environment and Development* como a importância de ir ao encontro das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras terem acesso às suas próprias necessidades.

Dito isto, a *performance* de uma organização deve ser medida pela interação de três variáveis: *performance* social, *performance* ambiental e *performance* económica (Carters & Rogers, 2008; Hahn *et al.*, 2014; Paulraj, 2011; Wagner, 2010).

Isto vai ao encontro da perspetiva do *Triple Bottom Line* de Elkington (1994). O TBL sugere então que a *performance* das empresas não deve ser medida apenas tendo em conta os resultados financeiros que provêm das suas atividades, mas também, pelo seu desempenho social, ético e ambiental.

Assim, a *performance* sustentável é medida por 3 dimensões: Económica, Social e Ambiental. No caso de uma delas falhar a organização não poderá atingir uma *performance* sustentável.

Em relação à dimensão económica, é aquela cuja medição é mais fácil de realizar pelo seu carácter tradicional, ou seja, pelo cálculo das vendas, dos lucros e do retorno sobre o investimento pois é sabido que as empresas têm como objetivo primordial a maximização de lucro .

A dimensão social é das mais difíceis de medir e sendo assim é aquela sobre a qual a literatura não é tão extensa. No entanto, cada vez mais se tem prestado atenção a esta dimensão devido a fenómenos atuais como a Globalização e a Privatização que levam a que uma organização tenha mais consciência do impacto que gera à sua volta e, portanto, manifeste mais responsabilidade perante os stakeholders e o ambiente onde atua (Linnenluecke *et al.*, 2009). Esta pode ser medida através dos níveis de satisfação, prevenção de acidentes, taxa de retenção de funcionários, entre outros. (Goldsworthy, 2000).

Por último, a dimensão ambiental é medida através de, por exemplo, redução de emissões, redução de desperdícios, diminuição do consumo de materiais perigosos e sólidos, aumento da poupança de energia tendo em conta a conservação e a melhoria da eficiência e outras práticas que possam diminuir a sua pegada ecológica (Paulraj, 2001; Bansal, 2005). Há recursos como o ar puro e a água que o ser humano considera gratuitos

e ilimitados e são necessárias alterações nos nossos hábitos pois a nossa sobrevivência depende da existência dos mesmos. (Onyx & Bullen, 2000).

Paulraj (2011) afirmou que atingindo uma *performance* sustentável (interseção de *performance* social, ambiental e económica), as empresas afetam positivamente o meio e a sociedade e também conseguem auferir benefícios económicos e vantagem competitiva.

Em relação ao sector da hotelaria, a OMT (2015) afirmou que se deve tornar o sector o mais sustentável possível. Isto é mais do que gerir quais os efeitos no meio ambiente, é também beneficiar as comunidades locais, tanto do ponto de vista económico como social.

### 2.5. Hipóteses de Investigação

O objetivo deste trabalho é perceber em que medida é que as práticas referidas anteriormente: práticas de qualidade, práticas de sustentabilidade a nível social e práticas sociais a nível ambiental influenciam a *performance* sustentável no sector da hotelaria em Portugal

Já foi referido que a literatura sustenta a evidência de que as organizações hoje em dia se devem focar cada vez mais não só na *performance* económica que provém da sua atividade, mas também ao nível dos impactos sociais e ambientais que a mesma implica.

Isto vai ao encontro do que foi afirmado por Elkington (1998) sobre o *Triple Bottom Line*, uma abordagem da gestão que reflete o comprometimento de uma empresa em criar valores financeiros, sociais e ambientais. Isto envolve, ser claro em relação ao objetivo da organização e ter em consideração todas as necessidades dos stakeholders da empresa.

Os hotéis podem então obter melhorias na sua estrutura aquando esta ferramenta da gestão for aplicada como: poupança de custos, melhoramento da posição de mercado, melhoria na estratégia e benefícios para a comunidade em si (Dwyer, 2005). Os potenciais benefícios que uma empresa pode obter por reportar ao nível do TBL são então controlo

de custos e poupanças operacionais, melhoria do mercado e da marca e também uma relação mais próxima com os stakeholders e com a comunidade.

Em relação às PGQ e às PGA, a literatura aponta para uma relação positiva entre as mesmas e a *performance* de um hotel (Kaynak, 2003; Prajogo & Sohal, 2006; Álvarez *et al.*, 2001; Link & Naveh, 2006; Pereira-Moliner *et al.*, 2012). No entanto, como já foi referido anteriormente, todos estes estudos não são conclusivos quanto à veracidade desse efeito positivo na *performance*.

Casadesus *et al.* (2010) defende que, na indústria hoteleira, os efeitos das PGQ podem demonstrar-se através dos processos (e.g. aumento da produtividade, melhoria da eficiência e redução dos custos e dos desperdícios) mas também a nível externo, pelos efeitos da qualidade na satisfação do cliente e melhorias na procura.

Da mesma opinião são autores como Rodriguez-Antón *et al.* (2011) e Alonso-Almeida *et al.* (2012), que afirmaram que a implementação destas práticas traz benefícios no serviço fornecido, que por conseguinte leva a melhorias na *performance* financeira da organização.

Rubio-Andrada *et al.* (2011) concluíram que, os hotéis que implementam PGQ acabam por melhorar e promover a imagem dos seus hotéis, usando estas práticas como uma estratégia para se manterem competitivos no mercado.

No entanto, Pereira-Moliner *et al.* (2012) refere autores como Taylor & Wright (2003) que afirmam que a implementação das PGQ nem sempre é fácil e daí muitas das vezes não terem os efeitos pretendidos. As razões apresentadas são a falta de motivação por parte da gestão de topo e uma implementação ineficiente da mesma.

Nair (2006) afirmou também que, ao implementar estas práticas, as organizações incorrem em custos específicos em termos de treino, planeamento e controlo.

Sendo assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** As práticas de Gestão da Qualidade têm um efeito positivo **a)** na *performance* económica; **b)** na *performance* social **c)** na *performance* ambiental

Em relação às PGA, a evidência aponta que, uma implementação eficiente destas práticas melhorará o nível de *performance*, tornando-se um fator chave de sucesso assim como uma fonte de vantagem competitiva (Pereira-Moliner, 2012; Vinodh & Joy, 2011).

A sociedade e os clientes demonstram cada vez mais uma maior preocupação com os impactos negativos dos hotéis e, por conseguinte, uma maior preocupação com as suas práticas de sustentabilidade (De Grosbois, 2012).

No entanto, existem dúvidas sobre até que ponto estas práticas afetam a performance das organizações tendo em conta os resultados contraditórios dos estudos já existentes (Russel & Millar, 2014).

Também López-Gamero *et al.* (2009) constatou que para as empresas de serviços, existe uma relação positiva entre as PGA e a *performance* ambiental da empresa. Outros autores que concordaram com esta afirmação são Melnyk *et al.* (2003), Zhu & Sarkis (2004).

Num estudo realizado por Bagur-Femenias *et al.* (2013), concluiu-se que também existe uma relação positiva entre a implementação de PGA e a performance económica. Neste estudo, constata-se que através desta prática as empresas tornam-se mais eficientes e reconhecem as necessidades dos seus clientes mais ecológicos, clientes que se mostram interessados pelo ambiente e que apreciam empresas que se preocupam com o seu impacto também. Os clientes ficam assim mais satisfeitos melhorando a lealdade destes, o que implica um aumento dos lucros.

Neste estudo também é referido que muitas organizações implementam estas práticas para poupar em custos de operação pois não requerem um elevado investimento e podem resultar em benefícios económicos no curto prazo.

Rodríguez & Cruz (2007) referiram que, existe uma relação positiva entre a *performance* financeira das empresas e as suas práticas de responsabilidade ambiental. Álvarez-Gil *et al.* (2001) concluíram que os hotéis que tenham implementado PGA têm maiores lucros.

Também existem autores que chegaram a resultados opostos aos de Bagur-Femenias *et al.* (2013). Russel & Millar (2014) encontraram evidência de uma relação negativa entre as PGA e a *performance* económica num estudo que fizeram sobre práticas sustentáveis nas empresas de manufatura da América Central, concluindo que a implementação das práticas pode não levar a uma melhor *performance* económica.

Em relação à *performance* social, a literatura não está muito desenvolvida (Pullman *et al.* (2009). Dado a falta de conhecimento sobre esta relação as empresas não

estão tão abertas à sua adoção pois consideram que os custos são superiores aos benefícios de implementação.

Sendo assim, as hipóteses são:

**Hipótese 2:** As práticas de sustentabilidade ambiental têm um efeito positivo **a)** na *performance* económica; **b)** na *performance* social; **c)** na *performance* ambiental.

Sobre as práticas de sustentabilidade social, já foi dito anteriormente que a literatura não é muito extensa, havendo falhas e pouca concordância entre os autores.

Em 2009, Pullman *et al.*, afirmou que práticas sociais, como formação e desenvolvimento dos colaboradores, estão relacionadas positivamente com melhorias ambientais e sociais dentro da organização. Deve então ser fornecida formação aos colaboradores sob temáticas ambientais de modo a desenvolver a consciencialização dos mesmos para que contribuam proactivamente para uma cultura sustentável (Sarkis *et al.*, 2010).

Também em 2010, Wagner concluiu que mantendo os colaboradores satisfeitos ocorrerão benefícios no local de trabalho e em termos dos seus postos, o que levará a uma melhoria da *performance* social da empresa. Espera-se, portanto, que a *performance* social e a *performance* ambiental prosperem com a implementação de práticas sociais.

Outro benefício da implementação destas práticas é referido por Pagell & Wu (2009) que dizem que, com práticas sociais, a comunidade envolvente sentir-se-á mais acarinhada o que melhorará a *performance* económica da organização assim como a sua reputação no mercado.

Também Klassen & Vereecke (2012) referiram no seu estudo que estas práticas levam a melhorias da *performance* económica das organizações.

Mais recentemente, Marshal *et al.*, (2015), referiu que o interesse por parte das organizações em implementar práticas de sustentabilidade a nível social tem vindo a crescer, muito pela obtenção de benefícios económicos.

Sendo assim, são formuladas as seguintes hipóteses para este modelo:

**Hipótese 3:** As práticas de Sustentabilidade Social têm um efeito positivo **a)** na *performance* económica; **b)** na *performance* social; **c)** na *performance* ambiental.

Em Pereira-Moliner *et al.* (2012) é demonstrado a existência de um efeito mediador das PGA nas PGQ. Isto porque, devido às suas semelhanças, é possível que existam benefícios em aplicar os conhecimentos já adquiridos sobre GQ na área ambiental. Outro autor que também apoia o acima referido é Llach *et al.* (2013) que afirma que melhorias na competitividade que advêm da implementação de PGQ facilitam a implementação das PGA.

Outros autores que vão ao encontro do referido pelos acima mencionados, Santos *et al.* (2011), afirmam que em Portugal é prática comum as empresas aplicarem PGQ e, quando estas estiverem consolidadas, adotarem também PGA.

Sendo assim, formulam-se outras duas hipóteses para este modelo:

**Hipótese 4:** A implementação de práticas de Gestão de Qualidade têm um efeito positivo na implementação de práticas de Sustentabilidade Ambiental.

**Hipótese 5:** A implementação de práticas de Gestão de Qualidade têm um efeito positivo na implementação de práticas de Sustentabilidade Social.

Na figura abaixo encontra-se então o modelo conceptual proposto:

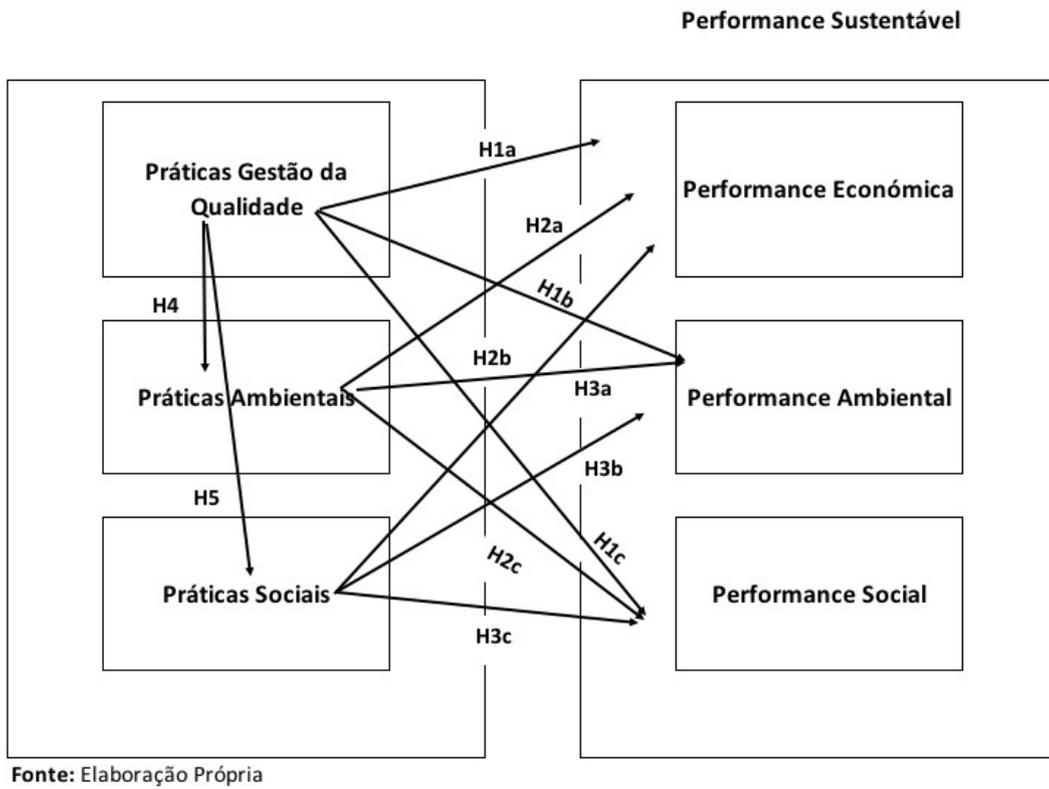


Figura 1 – Modelo Conceptual

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo encontra-se dividido em 3 pontos de modo a contextualizar, assim como a descrever, todas as etapas metodológicas e decisões realizadas durante o presente estudo.

Em primeiro lugar será feita uma descrição da amostra utilizada, de seguida serão apresentados todos os procedimentos desde a elaboração do questionário até ao envio do mesmo.

Por último serão definidas as variáveis incluídas no modelo conceptual.

#### *3.1 Seleção da Amostra*

Em primeiro lugar, de modo a recolher os dados deste estudo, foi requerido à Informa D&B uma base de dados com estabelecimentos hoteleiros de 3 a 5 estrelas para realizar a seleção da amostra.

O número total de hotéis na base de dados era de 697, contudo, durante a fase de limpeza da base de dados foram eliminados os hotéis que não apresentavam um endereço de e-mail.

Na base de dados constava a seguinte informação: e-mail, telefone, localidade, ano de certificação da ISO 9001 e da ISO 14001, atividade económica (CAE) e respetiva descrição, número de colaboradores e vendas e serviços prestados, ambos referentes a 2016. Após retirar da base de dados as empresas que não tinham o e-mail inserido e todas aquelas que se encontravam repetidas, a base de dados ficou com 664 estabelecimentos hoteleiros com 3 a 5 estrelas, localizados em Portugal Continental e nos Arquipélagos.

Segundo Carmona-Moreno *et al.* (2004), os hotéis que pertencem a estas categorias são os que, geralmente, têm mais incentivo em implementar estas estratégias pois têm uma maior preocupação com assuntos referentes ao ambiente e à qualidade.

O respondente chave em cada hotel seria então o responsável pelo departamento de Ambiente e/ou Qualidade, tendo em conta as perguntas realizadas no questionário e a temática desta investigação. No entanto, aquando a falha da presença de um destes, seriam os diretores gerais os responsáveis pelo preenchimento do questionário.

Foram então feitas perguntas ao respondente de modo a avaliar a sua competência em relação à informação solicitada como o número de anos em que se encontram naquele mesmo estabelecimento hoteleiro, o número de anos em que se encontram naquela função e, por último, o grau de conhecimento que possuem acerca das questões que foram colocadas ao longo do questionário.

### 3.2 Questionário

Na maioria dos estudos realizados sobre práticas de sustentabilidade, práticas de gestão da qualidade e *performance* sustentável, no setor turístico e hoteleiro, é usual por parte dos seus autores a utilização de questionários como instrumento de medida (por exemplo, Benavides-Velasco *et al.*, 2014; Molina-Azorín *et al.*, 2015).

Tendo por base o referido no parágrafo anterior, foram também realizados questionários no presente estudo. A ferramenta utilizada para a elaboração dos mesmos foi *LimeSurvey* ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)).

As variáveis incluídas no modelo foram medidas com escalas previamente testadas na literatura (Churchill, 1979). Assim, a construção do questionário começou com uma revisão de literatura de modo a perceber como é que as variáveis presentes no modelo têm vindo a ser medidas na literatura.

O questionário final encontra-se dividido em 4 partes:

- Caracterização do Estabelecimento Hoteleiro
- Práticas da Qualidade, Sociais e de Gestão Ambiental
- Performance
- Caracterização do Respondente

### 3.3 Envio e acompanhamento do questionário

O questionário foi desenvolvido no programa Limesurvey e o seu *link* enviado por e-mail para os estabelecimentos hoteleiros inseridos no estudo.

Nesse mesmo e-mail foi também explicado aos inquiridos qual o propósito do estudo em causa e assegurada a confidencialidade dos dados. É possível encontrar o corpo do e-mail enviado no anexo A.

O e-mail foi direcionado para o endereço fornecido pela Informa D&B, como já referimos, e com o propósito de este ser respondido pelo responsável da Qualidade e/ou Ambiente do respetivo estabelecimento hoteleiro.

O processo de envio e de *follow-up* passou por diversas etapas:

- 1ª Etapa: No dia 13 de maio de 2018 iniciou-se o envio dos e-mails para as 664 empresas que estavam listadas na base de dados. Destes 664, apenas 2 e-mails foram devolvidos pois não estavam ativados. Nesta 1ª etapa obtiveram-se 32 respostas (20 completas e 12 incompletas). Devido a uma taxa de resposta tão reduzida, iniciou-se de seguida o processo de *follow-up*.

- 2ª Etapa: O primeiro follow-up foi enviado no dia 21 maio de 2018, logo na semana seguinte aos estabelecimentos hoteleiros que não tinham respondido ao primeiro envio. Neste e-mail foi realçado o facto de a taxa de resposta ser muito baixa e da importância da colaboração dos mesmos no presente estudo (Anexo B ).No final desta etapa tínhamos, no total, 55 respostas (31 completas e 24 incompletas).

- 3ª Etapa: O segundo follow-up foi realizado a 28 maio de 2018 e foram enviados aos estabelecimentos hoteleiros que, passadas as duas semanas anteriores, ainda não tinham respondido ao questionário. No final desta 3ª etapa finalizamos, no total, com 70 respostas (39 completas e 31 incompletas).

- 4ª Etapa: Continuámos com o processo de *follow-up* pois a taxa de resposta ainda se encontrava bastante baixa. Foi realizado então no dia 4 de junho de 2018 e desta etapa obtivemos um total de 83 respostas, somando aos envios anteriores(46 completas e 37 incompletas).

- 5ª Etapa: Este 4º *follow-up* foi enviado dia 11 de junho de 2018, foi necessário continuar a enviar o questionário pois, apesar de uma pequena amostra, a taxa de resposta continuava bastante baixa. Neste *follow-up* obtivemos, no final, um total de 100 respostas (56 completas e 44 incompletas).

- 6ª Etapa: No dia 18 de junho de 2018 foi enviado o 5º *follow-up* na tentativa de continuar a aumentar a taxa de resposta até agora obtida. Obteve-se um total de 114 respostas, acumulado de todas estas semanas(65 completas e 49 incompletas).

- 7ª Etapa: O último *follow-up* foi enviado dia 2 de julho de 2018 pois o tempo para a obtenção de respostas já era curto para prosseguirmos a este ritmo na melhoria da taxa de resposta. Foram então enviados e-mails para as empresas que não tinham

respondido ainda ao questionário. Aqui, o corpo do e-mail foi alterado de forma a informar todos os estabelecimentos hoteleiros de que o questionário apenas estaria ativo até à semana seguinte, dia 9 de julho de 2018 e que teriam então a última oportunidade para contribuir para o presente estudo. Neste último *follow-up* foram então obtidas um total de 138 respostas (80 completas e 58 incompletas).

Destas 80 respostas completas obtidas após a conclusão de todas as etapas de envio, foram retiradas 2 devido ao facto de os respondentes não terem completado todas as questões colocadas.

No final de todas as etapas de envio do questionário, foram obtidas 136 respostas (78 completas e 58 incompletas), obtendo-se assim uma taxa de resposta de 11,75% (78/664).

Apenas um e-mail era sempre devolvido por o endereço que tinha sido fornecido já não estar em funcionamento por parte daquele estabelecimento. Outra ocorrência foi a ausência da pessoa responsável pela área em questão ou a falta de disponibilidade para o preenchimento do mesmo.

### 3.4 Definição e Operacionalização das variáveis latentes

É importante referir em primeiro lugar que todas as escalas utilizadas no questionário realizado foram adaptadas da literatura.

Regra geral, todas as variáveis utilizadas no presente estudo foram medidas de acordo com a escala de 7 pontos tipo Likert (1- “Discordo totalmente” a 7- “Concordo totalmente”), onde foi pedido ao indivíduo que se encontrava a responder ao questionário que nos indicasse a sua concordância tendo em conta os itens em cada questão colocada.

No caso da *performance*, nas suas três dimensões aqui testadas, para medir a performance económica foi requerido que o respondente comparasse os seus resultados com os dos seus principais concorrentes numa escala de 1-“Muito pior do que a dos concorrentes” a 7- “Muito melhor que os concorrentes”.

As escalas para medir as variáveis e as respetivas referências bibliográficas encontram-se no anexo C.

### *Gestão da Qualidade*

Segundo Tari *et al.*(2009) a GQ é a chave para a melhoria da *performance* de uma organização, visto que , aquando a sua boa implementação, ocorrerá uma redução dos custos e um aumento na produtividade, traduzindo-se assim em melhorias de competitividade.

No presente estudo, as PGQ foram medidas através de 8 itens adaptados de Tari *et al.*, 2009.

### *Práticas de Sustentabilidade Ambiental*

A gestão ambiental engloba medidas implementadas pelas empresas que têm como fim reduzir o impacto das mesmas no meio ambiente (Burgos-Jiménez *et al.*, 2002). Autores como Chang & Wong (2006) acreditam que, se implementadas de forma eficiente, podem garantir a sustentabilidade do destino assim como a competitividade da unidade hoteleira.

No presente estudo, as PGA foram medidas através de 14 indicadores adaptados de Tari *et al.*(2009) , Garay *et al.*(2017) e Font, X., (2014).

Tari *et al.* (2009) utilizou no seu estudo uma adaptação da escala proposta por Carmona-Moreno *et al.*(2004) dividida em duas categorias: práticas de gestão ambiental avançadas e práticas de gestão ambiental básicas. No entanto, no presente estudo, devido à elevada correlação encontrada entre os itens incluídos nas PGAA e nas PGAB, foi apenas considerado um grupo de práticas designado por práticas de gestão ambiental.

### *Práticas de Sustentabilidade Social*

A implementação destas práticas é uma forma das organizações demonstrarem que estão comprometidas com o seu desenvolvimento sustentável e que valorizam e protegem os seus trabalhadores, resultando em melhorias na qualidade dos serviços oferecidos assim como à melhoria da satisfação do cliente (Pullman *et al.*,2009).

Neste estudo, as práticas de sustentabilidade a nível social foram medidas por 16 itens adaptados de Garay *et al.*(2017) e Grosbois,(2011).

### *Performance Sustentável*

A *performance* sustentável foi medida na perspetiva de Elkington (1994) do *Triple Bottom Line*, ou seja, em 3 dimensões: a *performance* económica, a *performance* ambiental e a *performance* social.

A *performance* económica foi medida por 8 itens adaptados de Pereira-Moliner *et al.*(2012). Para medir a *performance* ambiental foram utilizados 5 itens adaptados de Benavides-Velasco *et al.* (2014) e para medir a *performance* social foram utilizados 5 itens adaptados de Benavides-Velasco *et al.* (2014).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados no presente capítulo resultam de duas análises distintas. Na primeira, é feita uma análise descritiva dos dados com recurso ao programa de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Na segunda, é feita a análise do modelo de medida e do modelo estrutural, realizada usando o programa Smart PLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005).

### 4.1 Caracterização da amostra

Tal como mencionado no capítulo anterior, a amostra final obtida é constituída por 78 estabelecimentos hoteleiros.

Quanto à categoria do estabelecimento, obteve-se que 33,3% da amostra refere-se a hotéis de 3 estrelas, 50% a hotéis de 4 estrelas e 16,7% a hotéis de 5 estrelas. Em relação ao tipo de propriedade, 32,1% afirmam que pertencem a uma cadeia, enquanto 67,9% se caracterizam como independentes.

No que diz respeito ao número de quartos, das 78 respostas válidas que foram consideradas, 37,2% dos estabelecimentos afirmam que têm entre 10 e 50 quartos, 25,6% entre 50 e 90 quartos e 37,2% que têm mais de 90 quartos disponíveis.

Relativamente ao número de colaboradores, 15,4% afirmam ter menos de 10 colaboradores, 23,1% entre 10 a 20 colaboradores, 29,5% entre 21 a 40 colaboradores, 10,3% entre 41 e 60 colaboradores, 5,1% entre 61 e 80 e 16,7% mais de 80 colaboradores.

Em média, os estabelecimentos hoteleiros encontram-se em funcionamento há 17,10 anos, sendo o desvio-padrão de 14,87 anos.

Por último, 59% dos estabelecimentos hoteleiros pertencem a empresas familiares.

#### 4.1.1 Certificação

No que diz respeito à certificação pela norma ISO 14001, verificou-se que em 23,1% dos estabelecimentos hoteleiros não se está a considerar a implementação desta norma, 41% está a considerar a sua implementação, 6,4% está a planeá-la, 12,8% está em fase de implementação e apenas 15,4% tem a mesma implementada com sucesso no

estabelecimento hoteleiro onde trabalha. Neste caso, foram apenas consideradas 77 respostas válidas.

Por outro lado, em relação à norma ISO 9001 25,6% afirma não estar a considerar a sua implementação, 37,2% está a considerar, 7,7% está a planear, 11,5% está neste momento em fase de implementação e 15,4% tem a norma referida já implementada.

Por último, foi pedido aos estabelecimentos hoteleiros que tinham respondido como afirmativo “ Implementada com sucesso” relativamente às duas normas, que nos dissessem há quantos anos essa norma estava implementada. Obteve-se então que, em média, os hotéis se encontravam certificados pela norma ISO 14001 há cerca de 5,70 anos e com um desvio padrão de 5,18 anos e pela norma ISO 9001 há 6,63 anos com um desvio padrão de 10,02 anos.

Convém referir que, em relação a norma ambiental, um dos indivíduos que respondeu que a norma estava implementada com sucesso não referiu o número de anos, e o mesmo aconteceu com a norma da qualidade onde ocorreram 2 emissões acerca do número de anos.

Os resultados referidos encontram-se apresentados na Tabela I

**Tabela I** – Certificação pelas normas ISO 14001 e ISO 9001

<b>Escala</b>	<b>ISO 14001</b>	<b>ISO 9001</b>
Não está a ser considerada a sua implementação	23,10%	25,60%
A considerar no futuro	41,00%	37,20%
A planear a sua implementação	6,40%	7,70%
Em implementação	12,80%	11,50%
Implementada com sucesso	15,40%	15,40%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Amostra	77	77

**Fonte:** Elaboração Própria

#### *4.1.2 Caracterização dos Respondentes*

De modo a perceber o grau de conhecimento dos respondentes do questionário, foi solicitado que os mesmos nos indicassem qual a sua função no estabelecimento hoteleiro e há quantos anos a desempenhavam. No final, também lhes foi pedido que nos dissessem qual o grau de conhecimento que achavam que detinham acerca deste tema de modo a perceber até que ponto os dados são confiáveis.

Verificou-se então, como está identificado na tabela II, que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de Diretor Geral (34,6%) e que, em média, o número de anos do indivíduo naquele estabelecimento é de 7,31 anos, com um desvio-padrão de 6,86 anos.

**Tabela II** – Função do respondente

<b>Função desempenhada pelo Respondente</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Diretor Geral	34,60%
Diretor de Qualidade	9,00%
Diretor de responsabilidade ambiental	3,80%
Administrador	11,50%
Outros	41%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

Em relação ao número de anos que os respondentes desempenham a função atual, obteve-se uma média de 7,04 anos e um desvio-padrão de 7,33 anos.

Por fim, acerca da última pergunta sobre os respondentes do questionário em relação ao grau de conhecimento acerca das perguntas realizadas, obtivemos que 64,1% dos inquiridos admitem ter um conhecimento elevado acerca das questões colocadas, ou seja, responderam afirmativamente 6 e 7 tendo em conta a escala de 1- Conhecimento reduzido a 7- Conhecimento elevado.

#### *4.2 Estimação do Modelo*

Para testar o modelo conceptual foi utilizada a metodologia *Partial Least Squares* (PLS), uma abordagem com base na minimização dos resíduos, utilizando para seu efeito o *Software SmartPLS 2.0*.

A metodologia PLS traduz-se em calcular estimadores para as variáveis latentes através da minimização das variâncias dos resíduos das variáveis dependentes.

A razão de escolher esta metodologia, em detrimento da metodologia baseada nas covariâncias, proveio do facto de a nossa amostra ser reduzida (Chin, 2000).

Prosseguimos então a análise deste estudo com recurso a esta abordagem, em que num primeiro ponto iremos analisar o modelo de medida (*outer model*) e de seguida o modelo estrutural (*inner model*). O primeiro modelo refere-se às relações entre os

indicadores e as variáveis latentes, enquanto o segundo refere-se às ligações presentes entre as variáveis latentes utilizadas no estudo (Hulland, 1999).

#### 4.2.1 Modelo de Medida

A análise e interpretação do modelo de medida será realizada, em termos de fiabilidade individual, fiabilidade dos constructos, validade convergente e validade discriminante. Em primeiro lugar, tendo em conta estes pontos, vamos só apresentar algumas medidas relevantes que foram utilizadas para avaliar o modelo de medida:

- A fiabilidade individual dos indicadores será avaliada pelo peso (*loadings*) de cada item na respetiva variável latente. Segundo a literatura, para existir fiabilidade, estes pesos devem ser iguais ou superiores a 0,7 (Carmines & Zeller, 1979).

- A fiabilidade dos constructos será analisada com recurso à medida *composite reliability* (CR), abordada pela primeira vez em 1981 por Fornell & Lacker (1981). A CR deve ter valores iguais ou superiores a 0,7.

- Para avaliar a validade convergente será utilizada a variância média extraída (AVE) desenvolvida por Fornell & Lacker (1981). A AVE mede então a percentagem da variância total dos indicadores que é explicada pela variável latente. Calcularemos então para todas as variáveis latentes e analisaremos com base no proposto por Fornell & Lacker (1981) de não apresentarem valores inferiores a 0,5.

- A validade discriminante permite-nos perceber se cada variável de medida de uma certa variável latente está ou não correlacionada com outras variáveis de medida de outros constructos. Iremos então comparar a AVE com a variância partilhada entre as variáveis latentes. A raiz quadrada da AVE de uma variável latente deve ser superior à correlação entre esta e qualquer outra variável latente do modelo (Chin, 1998).

Todos os resultados que iremos usar para avaliar o modelo de medida em termos de fiabilidade e validade encontram-se no anexo C, devidamente identificados.

Em primeiro lugar, podemos afirmar que existe fiabilidade individual dos indicadores uma vez que todos os *loadings* são superiores a 0,7, exceto o loading dos indicadores PSO14 e PSO15, pertencentes à variável latente “Práticas Sociais”, em que os valores obtidos foram 0,670 e 0,683, respetivamente. Tendo em conta que estes não se afastaram

muito do valor mínimo de 0,7, e que os mesmos são significativos, estes foram mantidos no modelo visto terem importância teórica.

Em relação à AVE, todos os valores são superiores ao mínimo exigido na literatura. O valor mínimo obtido foi de 0,559 correspondente à variável latente “Práticas Sociais” e o máximo obtido foi de 0,668 correspondente à variável latente “Performance Ambiental”. Confirma-se então a validade convergente.

Foi também comprovada a fiabilidade dos constructos, com um CR mínimo de 0,858, correspondente à variável “Performance Ambiental” e um CR máximo de 0,937, correspondente à variável “Práticas Ambientais”.

Por último, também a validade discriminante foi comprovada. Temos então na tabela III os valores da raiz quadrada da AVE (diagonal) e as respetivas correlações entre as variáveis latentes existentes. A análise da tabela permite verificar que o critério definido anteriormente é respeitado para todas as variáveis presentes no modelo.

**Tabela III** – Estatística descritiva e correlação entre as variáveis latentes

Variáveis Latentes	PERFE	PGA	PGQ	PERFA	PSO	PERFS
<b>(PERFE)</b> Performance Económica	<b>0.805</b>					
<b>(PGA)</b> Práticas de Gestão Ambiental	0.168	<b>0.760</b>				
<b>(PGQ)</b> Práticas de Gestão da Qualidade	0.444	0.670	<b>0.758</b>			
<b>(PERFA)</b> Performance Ambiental	0.450	0.691	0.553	<b>0.817</b>		
<b>(PSO)</b> Práticas Sociais	0.329	0.674	0.683	0.692	<b>0.748</b>	
<b>(PERFS)</b> Performance Social	0.341	0.499	0.486	0.741	0.668	<b>0.804</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 Modelo Estrutural

De modo a avaliarmos o modelo estrutural iremos utilizar: o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de todas as variáveis latentes endógenas, a intensidade dos coeficientes ( $\beta$ ) e a precisão e estabilidade das estimativas obtidas.

O coeficiente de determinação permite-nos avaliar o poder explicativo do modelo estrutural, o qual, segundo Falk & Miller (1992) deve ser igual ou superior a 10%. No presente estudo, o valor mínimo foi de 24%, correspondente à variável “*Performance Económica*” e o valor máximo foi de 57,1%, correspondente à variável “*Performance Ambiental*”.

Chin (1998) sugere que de forma a re-estimar os parâmetros de maneira a avaliar o nível de significância estatística dos coeficientes estruturais e os respetivos pesos (*loadings*), deveria ser usado o método não paramétrico *bootstrapping* (amostragem com reposição).

Neste estudo foram usadas 5000 sub-amostras, conforme sugerido por Hair *et al.* (2012).

As estimativas dos parâmetros e os valores da estatística T estão então representados na tabela IV e na figura 2.

Através da tabela IV e da figura 2 é então possível verificar que das hipóteses apresentadas anteriormente, nem todas foram suportadas.

A hipótese H1a sugere uma relação positiva entre as PGQ e a *performance* económica. A hipótese H1a ( $\beta = 0,423$ ;  $p < 0,01$ ) foi suportada, estando então confirmado que as PQG têm um efeito positivo significativo na *performance* económica. Os resultados vão ao encontro do apresentado por autores como Pereira-Moliner *et al.* (2012) e Casadesus *et al.* (2010) que também sustentaram a evidência de uma relação positiva entre estas variáveis.

Por outro lado, as hipóteses H1b e H1c não foram suportadas, a evidência empírica aponta para uma relação não significativa entre as PGQ e a *performance* social ( $\beta = 0,064$ ; n.s.) e as PGQ e a *performance* ambiental ( $\beta = 0,034$ ; n.s.).

A hipótese H2c sugere uma relação positiva entre as PGA e a *performance* ambiental. Esta hipótese foi fortemente suportada ( $\beta = 0,382$ ;  $p < 0,001$ ), confirmando que as PGA contribuem de uma forma positiva e significativa na *performance* ambiental

como sugere Lopez – Gamero *et al.* (2009) que conduziu um estudo onde comprovou a influência positiva das PGA na *performance* ambiental. Ao contrário, as hipóteses H2a e H2b não foram suportadas. Não há evidência estatística para suportar uma relação positiva entre as PGA e a *performance* económica ( $\beta = -0,209$ ; n.s.) e a *performance* social ( $\beta = 0,114$ ; n.s.). No seu estudo Russel & Millar (2014) encontram uma relação negativa entre estas variáveis.

Em relação às hipóteses H3a, H3b e H3c, estas sugerem a existência de um impacto positivo das práticas de sustentabilidade a nível social (PSO) nas três dimensões da *performance* sustentável. Apenas a hipótese H3a, referente à relação das PSO com a *performance* económica, com ( $\beta = 0,164$ ; n.s.), não foi suportada. As outras duas hipóteses foram suportadas com ( $\beta = 0,487$ ;  $p < 0,001$ ) para a *performance* social e ( $\beta = 0,351$ ;  $p < 0,05$ ) para a *performance* ambiental. Focando nas hipóteses suportadas, os resultados das mesmas vão ao encontro das conclusões de Wagner (2010) que indicam que os colaboradores satisfeitos influenciam o ambiente no trabalho o que levará a uma melhoria da *performance* social e ambiental da empresa.

Por último, as restantes duas hipóteses, em que se pretende testar o efeito que as PGQ têm nas práticas sustentáveis (PGA e PSO) foram ambas suportadas estatisticamente.

A hipótese 4 testa o impacto das PGQ nas PGA, e foi fortemente sustentada com ( $\beta=0,615$ ;  $p < 0,001$ ) e a hipótese 5 testa o impacto das PGQ nas PSO e foi também ela fortemente sustentada ( $\beta = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado vai ao encontro do defendido por diversos autores como Pereira-Moliner *et al.* (2012) e Lach *et al.* (2013) de que a implementação das PGQ levam a melhorias na competitividade e facilita a adoção de PGA e PSO devido aos conhecimentos previamente adquiridos. Também Kok *et al.* (2001) defendem que as PGQ e as práticas de sustentabilidade (PGA e PSO) são complementares pois as primeiras visam oferecer serviços de qualidade de uma forma que enfatiza a dignidade humana e a satisfação dos trabalhadores.

**Tabela IV** – Coeficientes estimados ( $\beta$ ) e estatística T para as hipóteses testadas

Hipóteses Testadas	$\beta$	T-value	Hipótese Suportada
H1a: Práticas de Gestão da Qualidade --> Performance Económica	0,423	2.705 **	Sim
H1b: Práticas de Gestão da Qualidade --> Performance Social	0,064	0,469 (n.s)	Não
H1c: Práticas de Gestão da Qualidade --> Performance Ambiental	0,034	0,265 (n.s)	Não
H2a: Práticas de Gestão Ambiental --> Performance Económica	-0,209	1,242 (n.s)	Não
H2b: Práticas de Gestão Ambiental --> Performance Social	0,114	0,762 (n.s)	Não
H2c: Práticas de Gestão Ambiental --> Performance Ambiental	0,382	4,262 ***	Sim
H3a: Práticas Sociais --> Performance Económica	0,164	1,142 (n.s)	Não
H3b: Práticas Sociais --> Performance Social	0,487	4,039 ***	Sim
H3c: Práticas Sociais--> Performance Ambiental	0,351	2,603 *	Sim
H4: Práticas Gestão da Qualidade --> Práticas de Gestão Ambiental	0.615	7.488 ***	Sim
H5: Práticas Gestão da Qualidade --> Práticas Sociais	0.615	6.648 ***	Sim

Fonte: Elaboração Própria

\* Significativo para  $p < 0,05$

\*\* Significativo para  $p < 0,01$

\*\*\* Significativo para  $p < 0,001$

**Performance Sustentável**

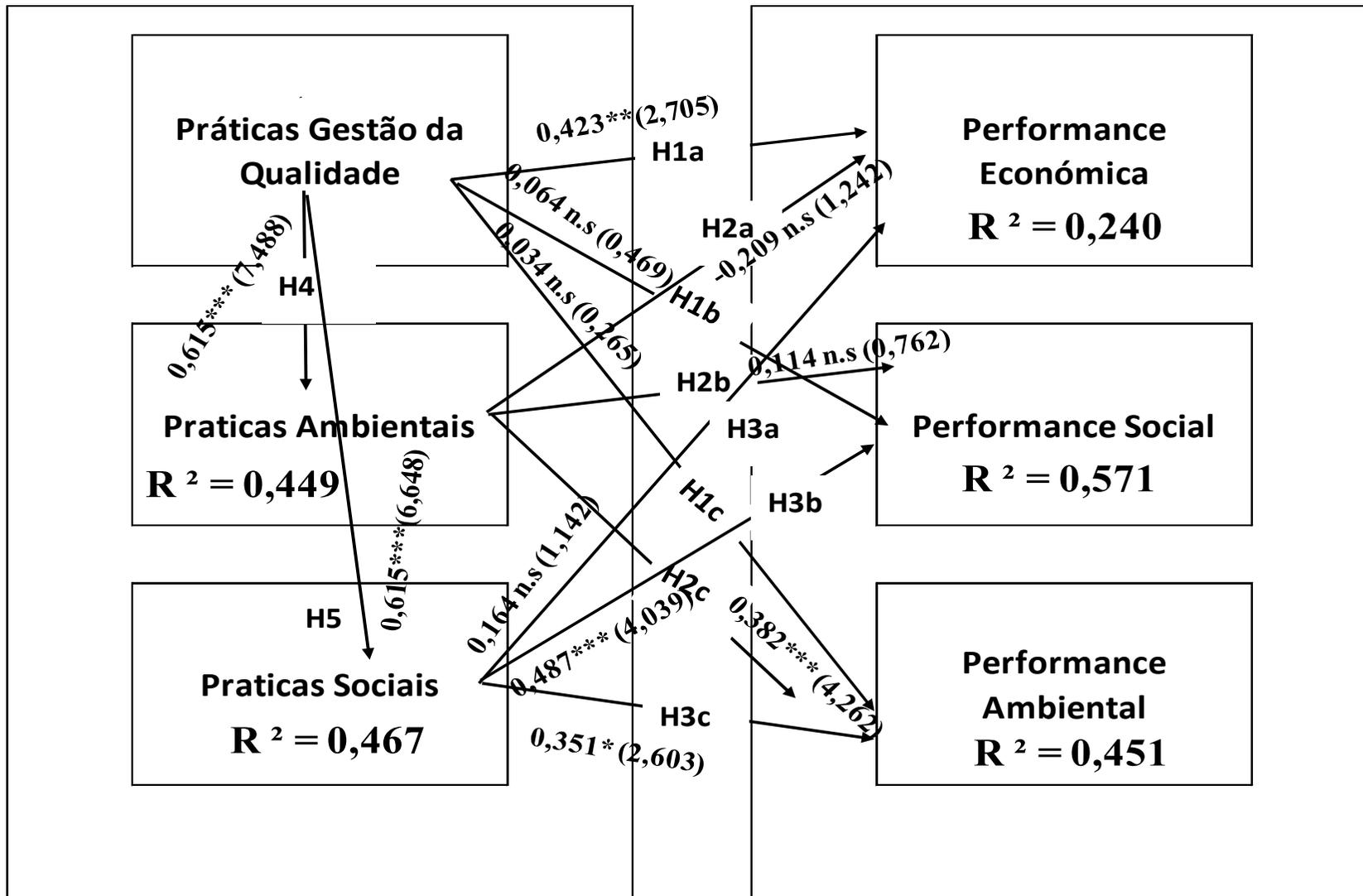


Figura II – Modelo Empírico

Fonte: Elaboração Própria

\* Significativo para  $p < 0,05$   
 \*\* Significativo para  $p < 0,01$   
 \*\*\* Significativo para  $p < 0,001$

## 5. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo consiste em perceber se, a implementação de práticas de gestão da qualidade, práticas de gestão ambiental e práticas sociais têm impacto na *performance* sustentável (económica, social e ambiental). O presente estudo pretende ainda compreender se existe uma relação positiva entre a implementação de práticas de gestão da qualidade e as práticas de gestão ambiental, assim como entre as práticas de gestão da qualidade e as práticas sociais. As práticas de gestão ambiental e as práticas sociais são denominadas pela literatura como práticas de sustentabilidade.

Foi comprovado nesta investigação que, a adoção das práticas de gestão da qualidade tem um efeito positivo na *performance* económica das empresas, mas não nas outras duas dimensões da *performance*.

Esta afirmação corrobora os resultados obtidos por autores como Pereira-Moliner *et al.* (2012) e Singels *et al.* (2001) sobre a relação acima referida, na medida em que se verificaram, em ambos os estudos, que a implementação de PGQ conduz a um aumento dos lucros em termos de *performance* no longo-prazo.

Como verificado na literatura por Tari *et al.* (2010), as PGA não têm um efeito positivo em todas as dimensões da *performance*. Neste estudo, apenas se obtiveram resultados positivos entre a implementação de PGA e a *performance* ambiental. Estes resultados vão ao encontro dos resultados encontrados por Lopez-Gamero *et al.* (2009). Por outro lado, vai contra o defendido por Bagur-Femenias *et al.* (2013) que afirmou que os estabelecimentos hoteleiros que implementassem PGA tornar-se-iam mais eficientes e preocupados com o meio-ambiente levando a um aumento dos seus lucros.

Em relação às PSO, foi possível comprovar que a adoção destas medidas por parte de um estabelecimento hoteleiro conduz a um impacto positivo na *performance* social e ambiental. Em relação à *performance* económica, a hipótese não foi suportada. Este resultado vai ao encontro do defendido por Wagner (2010) que afirmou que a satisfação dos colaboradores influencia a *performance* social e ambiental da empresa. No entanto, este resultado não corrobora o estudo de Pullman *et al.* (2009) que não comprovou a existência de qualquer tipo de influência entre as PSO e a *performance* ambiental.

Por último, comprovou-se a relação positiva entre as PGQ e as PGA, assim como entre as PGQ e as PSO, corroborando o estudo de Pereira-Moliner *et al.* (2012) e Lach *et al.* (2013). Estes autores defendem que, dado o conhecimento previamente adquirido pelos estabelecimentos hoteleiros aquando a aplicação de PGQ, este pode ser utilizado para a implementação de práticas de sustentabilidade. Assim, as organizações podem usar o *know-how* adquirido e ainda reduzir os custos e tempo de implementação.

Podemos afirmar que o presente estudo contribui para a literatura, no sentido em que, foram estudadas várias dimensões da *performance*. Na larga maioria dos estudos consultados, os autores focavam-se apenas na *performance* financeira de uma organização. Neste estudo, alargamos a *performance* em três dimensões, podendo assim, ter uma visão mais alargada da influência destas práticas num estabelecimento hoteleiro.

Outro contributo advém de terem sido divididas as práticas de sustentabilidade em ambientais e sociais. Assim, foi possível avaliar de uma melhor forma a sua relação com as três dimensões da *performance* sustentável.

O presente estudo sugere ainda aos gestores de hotéis que a implementação de práticas da qualidade promovem a adoção de práticas de gestão ambiental. Com os conhecimentos adquiridos na adoção das práticas de gestão da qualidade, a implementação de práticas de gestão ambiental assim facilitada, permitindo a manutenção da competitividade e sustentabilidade dos estabelecimentos hoteleiros.

Uma das limitações mais sentidas durante todo o processo foi a reduzida amostra trabalhada, afetando assim a generalização dos resultados do sector em estudo.

Outra limitação prende-se com o facto de este estudo ser transversal e não longitudinal, o que segundo Pereira-Moliner *et al.* (2012) afeta os resultados. Estes, podem ter sido influenciados pelo contexto presente, visto que o comportamento dos hotéis vai sofrendo alterações ao longo do tempo.

Para estudos futuros seria interessante, de modo a perceber melhor a relação entre as práticas sociais e a *performance*, separar as práticas sociais em básicas e avançadas para compreender os efeitos destes dois grupos, à semelhança do que é feito no estudo de Marshal *et al.* (2015).

Outro estudo interessante seria perceber, no sector hoteleiro, em que medida existem diferenças consideráveis na *performance* quando as empresas possuem certificações ISO 9001 e ISO 14001 e quando não possuem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. J., de Burgos, J. & Céspedes, J.J. (2001). An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.
- Alonso-Almeida, M. del Mar & Rodríguez-Antón, J.M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 19, 1455-1463.
- Alonso-Almeida, M., Rodríguez-Antón, J.M. & Rubio-Andrada, L.,2012: Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal* 32(6), 919-936.
- Anderson, P.(1999). Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Journal of Organizational Science* 10(3), 215-379.
- Bagur-Femenias, L., Lach, J., & Alonso-Almeida, M.M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. *Management Decision* 51 (3), 41-62.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal* 26(3), 197-295.
- Benavides-Velasco, C., Quintana-Garcia,C. & Marchante-Lara, M. (2014). Total Quality Management, Corporate Social Responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* (41), 77-87.
- Blanco, E., Rey-Maqueira, J. & Lozano, J. (2009). Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management. *Tourism Management* 30(1), 112-122.

- Bohdanowicz, P. & Zientara, P., 2008. Corporate Social responsibility in hospitality: issues and implications. A case study of scandic. *Journal of Hospitality Tourism*. 8(4), 271-293.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research* 39(2), 528-546.
- Burgos-Jiménez, J., Cano-Guillén, C. & Céspedes-Lorente, J. (2002). Planning and Control of Environmental Performance in Hotels. *Journal of Sustainable Tourism* 10 (3), 207-221.
- Briggs, S. & Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management* 28(4), 1006-1019.
- Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979). Reliability and validity assessment: Quantitative applications in the social sciences, 1a Ed. Beverly Hills: Sage Publications.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J. & Burgos- Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels : contextual factors and performance. *The Service Industries Journal* 24(3), 101-130.
- Carters, C. & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (38)5, 360-387.
- Casadesus, M., Marimon, F. & Alonso, M. (2010). The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector. *The Service Industries Journal* 30 (14), 2457-2474.
- Chan, E.S.W. & Wong, S.C.K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. *Tourism Management* (27), 481-492.

- Chan, E.S.W. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 27,187–196.
- Chan, E.S.W. & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in a international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management* 29(4), 641-651.
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. In *Modern Methods for Business Research* (295–336), G.A. Marcoulides, ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W.W. (2000). Partial Least Squares For Researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach. *U. o. H. C.T. Bauer College of Business*, 2-40
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73
- De Grosbois, D. (2012). Corporate Social Responsibility reporting by the global hotel industry: commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3), 896-905.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT center for Advanced Engineering, Cambridge.
- Dwyer, B. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. *The British Accounting Review* 37(2), 205-229.
- Dillard, J., Dujon, V. & King, M. (2009). *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. Routledge. New York USA.

- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Winter 1994 36 (2), 90-100.
- Enz, C. & Siguaw, J. (1999). Best Hotel Environmental Practices. *Cornell Hospitality Quarterly* 40(5), 72-77.
- Falk, R. & Miller, N. (1992). A primer for soft modelling. *University of Akron Press*.
- Flynn, B., Schroeder, R. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and associated measurement instruments. *Journal of Operations Management* 11(4), 339-366.
- Font, X., Garay, L. & Jones, S. (2014). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production* 137, 1441-1442.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39-50.
- Galeazzo, A. & Klassen, R.D. (2015). Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy? *Journal of Cleaner Production*, 1-11.
- Garay, L., Font, X. & Pereira-Moliner, J. (2017). Understanding sustainability behavior: The relationship between information acquisition, proactivity and performance. *Tourism Management* 60, 418-429.
- Goldsworthy, C., A. Barab & E. L. Goldsworthy (2000). The Star Project: Enhancing Adolescents' Social Understanding through Video-Based, Multimedia Scenarios. *Journal of Special Education Technology* 15(2), 13-26.

- Gray, B.G., Matear, S.M. & Matheson, P.K. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(3), 149-155.
- Grosbois, D. (2011). Corporate Social Responsibility reporting by the global hotel industry: commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management* 31, 896-905.
- Hahn, S.E., Kang, S. (2014). The Extent of Environmental Responsibility in Korea's Top Ten Five-Star Hotels. *International Journal of Business and Management* 9(11), 1-8.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (3), 414-433.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 239-245.
- Hillary, R. (2004). Environmental Management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production* 12(4), 561-569.
- Hu, M., Teng, C., Horng, J. & Chien, L. (2010). Developing energy conservation and carbon reduction indicators for the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* 31(1), 199-208.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* 20 (2), 195-204.
- Kanji, G. (1998). Measurement of business excellence. *Journal of Total Quality Management* 9, 633-643.

- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and effects on firm performance. *Journal of Operations Management* 21 (4), 405- 435.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to Environmental Management Held by a Group of Hotel Managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management* 7(1), 33-47.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabwoski, P. & Hashimoto, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector, *International Journal of Tourism Research* (1), 255-265.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. & Brown, A.(2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal Business Ethics* 31 (4), 285–297.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *The International journal of business in society* 4(3) 20-31.
- Le, Y., Hollenhorst, S., Harris, C., McLaughlin, W. & Shook, S. (2006). Environmental management: A study of Vietnamese hotels. *Annals of Tourism Research* 33(2), 545-567.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 18, 432-452.
- Link, S. & Naveh, E. (2006). Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits? *Transactions on Engineering Management* 53(4), 508-519.
- Llach, J., Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del Mar & Bagur-Femenías, L. (2013). Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small

- service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production* 44, 96-104.
- López-Gamero, M.D., Molina-Azorín, J. & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Environmental Management Journal* 90 (1), 3110-3121.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P. & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management: An International Journal* 20 (4), 434-454.
- Melnyk, S., Sroufe, R. & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management* 21(3), 329-351.
- Middleton, V. T. C. & Hawkins, R. (1998), Sustainable Tourism – a Marketing Perspective, *Butterworth-Heinemann, Oxford*.
- Miles, M. & Covin, J. (2000). Environmental Marketing: A source of Reputational, Competitive and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics* 23(3), 299-311.
- Molina-Azorín, J., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. & Pertusa-Ortega, E. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management* 50, 41-54.

- Montabon, F., Sroufe, R. & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management* 25 (5), 998-1014.
- Nair, A., (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management* 24, 948-975.
- O'Connor, P. & Frew, J. (2002). The future of electronic distribution: expert and industry perspectives. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43, 33-45.
- Onyx, J. & Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital in five communities. *The Journal of applied Behavioral Science* 36(1), 23-42.
- Pagell, M. & Wu, S. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of ten exemplars. *Journal of Supply Chain Management* 45 (2), 37-56.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability. *Journal of Supply Chain Management* 47 (1), 19-37.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. & Tarí, J.J. (2012). Quality Management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 37, 82- 92.
- Pinheiro, M. D., 2006, Ambiente e Construção Sustentável. *Instituto do Ambiente*, Amadora.

- Prajogo, D.I., (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management* 16, 217-228
- Pullman, M.E., Maloni, M.J. & Carter, C.R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management* 45 (4), 38-54.
- Ringle, C., Venkatesh, V. & Will, A. (2005). SmartPLS version 2.0 (beta). Disponível em: <http://www.smartpls.de>
- Rodriguez, F.J.G. & Cruz, Y.M.D.A. (2007). Relation Between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management* 26 (4), 824-839.
- Rodriguez-Anton, J., Alonso-Almeida, M. & Rubio-Andrada, L. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Journal of Total Quality Management & Business Excellence* 22, 833-852.
- Rothenberg, S., Pil, F. & Maxwell, J. (2001). Lean, Green and the quest for superior environmental performance. *Production and Operations Management* 10(3), 228-243.
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M. del Mar & Rodríguez-Antón, J.M. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Total Quality Management* 22 (8), 833-852.
- Russel, S.N. & Millar, H.H. (2014). Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage:

- Perspectives from a Developing Economy. *Journal of Management and Sustainability* 4 (3), 1925-4733.
- Santos, G., Mendes, F. & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production* 19, 1965-1974.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management* 28 (2), 163-176.
- Singels, J., Ruel, G. & Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 18 (1), 62-75.
- Taylor, W. & Wright, G. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. *Omega* 31, 97-111.
- Tarí, J.J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J. & Molina-Azorín, J.F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 29(3), 500-510.
- Terlaak, A. & King, A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behaviour & Organization* 60(4), 579-602.
- Tzschentke, N., Kirk, D. & Lynch, P. (2004). Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(2), 116-124.

- UNWTO/OMT (2009). From Davos to Copenhagen and beyond: Advancing tourism's response to climate change -UNWTO background paper, [<http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/romdavostocopenhagenbeyonduwtopa>].
- Viegas, M. M. A. (2008). Instrumentos de Turismo Sustentável - Práticas Ambientais no Sector Hoteleiro do Algarve, *Revista dos Algarves*(17),30-36.
- Vinodh, S. & Joy, D. (2011). Structural equation modeling of sustainable manufacturing practices. *Clean Technologies and Environmental Policy* 14(1), 70-84.
- Wagner, M. (2010). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics* 69 (7), 1553–1560.
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y. & Chen, S.C. (2012). Total Quality Management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management* 31(1), 119-129.
- Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage*. New Society Publishers, B.C., Canada.
- Wilkins,H., Merrilees,B., Herington, C., (2007). Towards an understanding of total service quality hotels. *International Journal of Hospitality Management* 26, 840-853.
- Zhang, D., Lindermanb, K., & Schroeder, R.G. (2011). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management* 30, 12–23.

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management* 22(3), 265-289.

## ANEXOS

### Anexo A: Corpo do e-mail

A/C do(a) Responsável pelo Ambiente/Qualidade

Exmo(a) Senhor(a),

Venho solicitar a sua contribuição para um projeto de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UL).

O objetivo principal do presente questionário é recolher informação referente às práticas de Gestão da Qualidade e de Responsabilidade Social na indústria hoteleira portuguesa.

A sua colaboração é essencial para o sucesso deste estudo, pelo que mais uma vez lhe solicito o preenchimento do inquérito ao qual poderá aceder através do seguinte endereço: SURVEYURL

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência e/ou opinião é importante. Peço-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência o estabelecimento hoteleiro onde se encontra actualmente.

**Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e estabelecimentos hoteleiros envolvidos no estudo e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.**

O tempo estimado de preenchimento é de 10-15 minutos.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email: joani.tomas@gmail.com

Atentamente,

Joana Tomás

Aluna do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

## Anexo B: Corpo do e-mail / Último Follow-up

A/C do(a) Responsável pelo Ambiente/Qualidade

Venho solicitar, **pela última vez** a sua contribuição para um projeto de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UL), que tem como objetivo principal recolher informação referente às práticas de Responsabilidade Social e de Qualidade nos estabelecimentos hoteleiros portugueses. O mesmo estará ativo até a próxima Segunda-Feira, dia 9 Julho de 2018

**Caso ainda não tenha respondido, peço-lhe por favor que o faça, pois o número de respostas é ainda bastante reduzido inviabilizando uma análise rigorosa do tema.** Assim, mais uma vez venho solicitar a sua ajuda através do preenchimento do questionário que deverá aceder através seguinte endereço:

{SURVEYURL}

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência/opinião é importante. Pedimos-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência a empresa ou organização onde se encontra atualmente.

**Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo, e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.**

O tempo estimado de preenchimento é de 10-15 minutos.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email:

[joani.tomas@gmail.com](mailto:joani.tomas@gmail.com)

Atentamente,

Joana Tomás

Aluna do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

## Anexo C: Escalas de Medida

PGQ	Práticas de Gestão da Qualidade	AVE	CR	$\alpha$
		0,575	0,889	0.892

(Adaptado de Tarí *et al.*, 2009)

(Escala: 1- "Discordo totalmente" a 7-"Concordo totalmente")

		Loadings	T-value
PGQ1	A gestão está empenhada em oferecer um serviço com qualidade	*	*
PGQ2	O hotel tem conhecimentos das necessidades presentes e futuras dos clientes	0,83	16.682
PGQ3	O hotel colabora com fornecedores/intermediários a fim de melhorarem os produtos e serviços oferecidos	0,822	17.781
PGQ4	Os colaboradores do hotel têm formação acerca das suas responsabilidades na área da qualidade	0,865	24.395
PGQ5	O hotel encoraja e motiva o trabalhador a preocupar-se em melhorar a qualidade do serviço oferecido	0,821	16.540
PGQ6	O hotel identifica práticas de melhoria no serviço prestado	*	*
PGQ7	As reclamações objetivas são monitorizadas e qualquer desvio é corrigido	0,757	11.748
PGQ8	O hotel segue uma cultura focada na melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos	0,737	7.576

PGA	Práticas de Gestão Ambiental	AVE	CR	$\alpha$
		0,578	0,937	0,937

(Adaptado de Tarí *et al.*, 2009 e Font, X., 2014)

(Escala: 1- "Discordo totalmente" a 7-"Concordo totalmente")

		Loadings	T-value
PGA1	O hotel adquiriu um maior volume de produtos ecológicos	0,787	14.658
PGA2	Colaborou com o cliente em relação a assuntos ambientais	*	*
PGA3	O hotel participou em programas ambientais de carácter voluntário	0,767	15.030
PGA4	O hotel reduziu o número de produtos considerados perigosos para o ambiente	0,869	26.596
PGA5	O hotel implementou práticas de poupança de água	0,809	19.136
PGA6	O hotel implementou práticas de poupança de energia	0,853	19.768
PGA7	O hotel implementou práticas para recolha selectiva de resíduos sólidos	*	*
PGA8	O hotel utiliza fontes de energia alternativa como solar, eólica ou energia de Biomassa	*	*
PGA9	O hotel valoriza nos seus funcionários a preocupação ambiental	0,803	17.447
PGA10	O hotel levou a cabo compensações aos empregados que tiveram iniciativas positivas em matéria ambiental	0,828	15.354
PGA11	Foram realizadas, pelo hotel, campanhas de Marketing com recurso a argumentos ecológicos	0,733	12.029
PGA12	O hotel tem uma abordagem ambiental orientada para o longo-prazo	0,72	10.181
PGA13	O hotel presta atenção e quantifica quais os ganhos e os custos associadas às suas práticas ambientais	0,701	8.397
PGA14	O hotel colabora com fornecedores que demonstrem consciencialização ambiental	0,753	16.334

PSO	Práticas Sociais	AVE	CR	$\alpha$
		0,559	0,898	0,896

(Adaptado de Garay et al., 2017 e Grosbois et al., 2011)

(Escala: 1- "Discordo totalmente" a 7-"Concordo totalmente")

		Loadings	T-value
PSO1	O hotel promove a formação dos trabalhadores	0,741	9,263
PSO2	O hotel implementa práticas que visam a satisfação no trabalho dos seus colaboradores	0,892	23.953
PSO3	O hotel implementa práticas que visam a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores	0,872	19.267
PSO4	O hotel promove um ambiente de trabalho seguro e saudável	0,843	21.514
PSO5	O hotel promove programas de assistência aos seus funcionários	*	*
PSO6	A compensação salarial e os benefícios são justos para todos os seus colaboradores	*	*
PSO7	O hotel proporciona oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento como progressão na carreira	*	*
PSO8	O hotel dá importância ao feedback dos funcionários	0,783	10.419
PSO9	O hotel apoia a igualdade de género e a não discriminação	*	*
PSO10	O desenvolvimento local e a preservação do património é de importância para o hotel	*	*
PSO11	O respeito pela cultura e língua da região onde o hotel está localizado é relevante	*	*
PSO12	As atitudes cívicas por parte dos clientes são importantes para o hotel	*	*
PSO13	O hotel proporciona um ambiente seguro para os clientes	*	*
PSO14	O hotel tem interesse em aumentar a consciencialização pública (...) em questões sustentáveis	0,67	9.709
PSO15	O hotel escolhe os seus fornecedores com base no interesse dos mesmos por práticas sociais	0,683	10.541
PSO16	São realizadas pelo hotel auditorias que permitam avaliar o impacto social do estabelecimento	*	*

PERFA	Performance Ambiental	AVE	CR	$\alpha$
		0,668	0,858	0,857

(Adaptado de Benavides-Velasco *et al.*, 2014)

(Escala: 1- "Discordo totalmente" a 7-"Concordo totalmente")

		Loadings	T-value
PERFA1	O hotel teve uma redução do consumo de energia	0,905	29.281
PERFA2	O hotel teve uma redução no consumo de água	0,909	24.392
PERFA3	O hotel teve um aumento de reutilização de água	*	*
PERFA4	O hotel teve uma redução do consumo de materiais nocivos ao meio ambiente	0,83	18.306
PERFA5	O hotel teve uma redução dos seus desperdícios	*	*

PERFS	Performance Social	AVE	CR	$\alpha$
		0,647	0,879	0,879

(Adaptado de Benavides-Velasco *et al.*, 2014)

(Escala: 1- "Discordo totalmente" a 7-"Concordo totalmente")

		Loadings	T-value
PERFS1	O hotel criou um ambiente de trabalho mais seguro	0,809	12.837
PERFS2	O hotel reduziu os seus impactos na saúde e segurança dos clientes	*	*
PERFS3	O hotel melhorou em termos de diversidade e igualdade de oportunidades	0,866	21.512
PERFS4	O hotel reduziu as ocorrências discriminatórias no local de trabalho	0,888	28.762
PERFS5	O hotel melhorou em relação à preservação do património onde se localiza	0,861	19.429

PERFE	Performance Económica	AVE	CR	$\alpha$
-------	-----------------------	-----	----	----------

(Adaptado de Pereira-Moliner et al., 2012)

(Escala: 1- "Muito pior que os concorrentes" a 7-"Muito melhor que os concorrentes")

		Loadings	T-value
PERFE1	Taxa de ocupação por quarto	*	*
PERFE2	Rendimento por quarto	*	*
PERFE3	Lucro bruto por quarto	*	*
PERFE4	Criação de riqueza (valor do estabelecimento hoteleiro respeitante ao seu valor de mercado)	0,792	8.479
PERFE5	Capacidade de gerar lucro	0,906	20.859
PERFE6	Aumento da quota de mercado	0,915	18.767
PERFE7	Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos	0,808	6.199
PERFE8	Crescimento médio de vendas ns últimos 5 anos	*	*

