

Proposta de Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente num Hotel de 5 Estrelas

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Vanda Silva Abreu

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

fevereiro | 2024

Proposta de Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente num Hotel de 5 Estrelas

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Vanda Silva Abreu

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Ana Raquel Marques Simões

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração e conclusão do presente Relatório de Mestrado, é imperativo mostrar gratidão a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o alcance de uma nova meta no meu percurso académico, o Mestrado em Gestão Hoteleira.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão à orientadora e professora Ana Simões. A sua dedicação, profissionalismo, suporte e preocupação em esclarecer todas as minhas dúvidas, juntamente com os seus valiosos conselhos e críticas construtivas, desempenharam um papel crucial no desenvolvimento deste projeto.

Expresso, igualmente, os meus sinceros agradecimentos ao hotel Meliá Madeira Mare que me facultou a oportunidade de efetuar o estágio curricular, e à sua equipa, com a qual tive o privilégio de trabalhar e de aperfeiçoar as minhas competências. Um agradecimento especial aos chefes dos departamentos que me orientaram, acompanharam e partilharam comigo as suas visões, conhecimentos e ferramentas para poder terminar este ciclo de estudos de forma bem-sucedida. Em especial o Dr. João Sanches, Diretor Geral e Coordenador do Estágio, o Sr. José Manuel, Chefe do Departamento de Comidas e Bebidas, e a notável Sra. Tina, chefe do Departamento de Relações Públicas, que merece ter um especial destaque nestes agradecimentos.

De seguida, gostava de agradecer à minha família, em particular os meus pais e irmã pelos valores e princípios transmitidos, pelo carinho demonstrado, apoio constante e por ensinarem-me a encarar os desafios como oportunidades de crescimento. Aos meus avós, que sempre acreditaram em mim, e ao meu namorado, que me acompanhou durante esta jornada e que celebrou comigo todas as conquistas.

Por fim, aproveito este momento para expressar a minha gratidão ao meu ex-coordenador de estágio, Dr. André Barreto, cujo apoio e resiliência foram fundamentais. As suas palavras de incentivo e de sabedoria contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento profissional.

A todos, o meu sincero obrigada

Página intencionalmente deixada em branco

RESUMO

O presente relatório de Estágio Curricular integra-se no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira na Universidade da Madeira. Ao longo deste trabalho abordam-se as tarefas realizadas em estágio e ainda, apresenta-se uma proposta de projeto denominada ‘Proposta de Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente num Hotel de 5 Estrelas’. Este projeto está inteiramente ligado com a temática do estágio e assenta na implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente, o que poderá servir de base para a certificação do hotel, onde se realiza o estágio, pelas normas NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015.

O estágio teve a duração de 800 horas (6 meses) e contemplou os principais departamentos do hotel, nomeadamente: Direção, Departamento de Alojamento, Departamento de Comidas e Bebidas, Departamento de Relações Públicas e Departamento Comercial.

O documento inicia-se com uma apresentação e contextualização da entidade hoteleira que acolheu o estágio, com referência à história e evolução do grupo hoteleiro *Meliá Hotels International*. Posteriormente, procede-se ao enquadramento teórico sobre a temática em análise, seguido da descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio. No capítulo 5 apresentam-se todos os procedimentos, documentos e processos adotados na obtenção da certificação do SGQA.

Por último, optou-se por recolher as opiniões e perceções de organizações hoteleiras certificadas, a fim de se validar se os Sistemas de Gestão impactam o desempenho operacional das mesmas. Os resultados obtidos fornecem evidências de que a implementação das Normas ISO influencia significativamente a *performance* das organizações hoteleiras. Além disso, observa-se que o comprometimento das empresas é um dos fatores chave que poderá determinar o sucesso da certificação em SG.

Palavras-Chave: Qualidade; Ambiente; Norma ISO 9001; Norma ISO 14001; Meliá Madeira Mare; *Performance*

Página intencionalmente deixada em branco

ABSTRACT

The present Internship Report is part of the master's degree program in Hotel Management at the University of Madeira. Throughout this work, the tasks performed during the internship are discussed, and a project proposal entitled 'From Sustainability to Quality in the Hotels of Madeira Island' is presented. This project is closely related to the internship theme and focuses on the implementation of a Quality and Environmental Management System, which may serve as the basis for the certification of the hotel where the internship took place, according to the NP EN ISO 9001:2015 and NP EN ISO 14001:2015 standards.

The internship lasted for 800 hours (6 months) and covered the main departments of the hotel, namely: Management, Accommodation Department, Food and Beverage Department, Public Relations Department, and Commercial Department.

The document begins with a presentation and contextualization of the hotel entity in question, with reference to the history and evolution of the MHI Hotel Group. Subsequently, a theoretical framework on the analyzed topic is provided, followed by a description of the tasks performed during the internship period. The fifth part outlines all the procedures, documents, and processes adopted in obtaining the QEMS certification.

Finally, it was decided to gather the opinions and perceptions of certified Hotel Organizations to validate whether Management Systems impact their operational performance. The results obtained provide evidence that the implementation of ISO Standards significantly influences the performance of hotel organizations. Furthermore, it is observed that the commitment of companies is one of the key factors that can determine the success of SG certification.

Keywords: Quality; Environment; ISO 9001 standard; ISO 14001 standard; Meliá Madeira Mare; Performance

Página intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE DE MATÉRIAS

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Estrutura.....	4
CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DO HOTEL MELIÁ MADEIRA MARE.....	6
2.1. Apresentação da Cadeia Hoteleira Meliá Hotels International	6
2.2. Apresentação do hotel Meliá Madeira Mare	8
2.2.1. Missão, Visão e Valores.....	8
2.2.2. Descrição dos Serviços e Infraestruturas	9
2.4. Segmentação de Mercado	13
2.5. Análise da Concorrência	13
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
Parte I - A Sustentabilidade e a Qualidade na Indústria Hoteleira	15
1.1. Evolução do Turismo: Análise à Retoma Pós-Pandemia.....	15
1.2. O Conceito de Sustentabilidade aplicado ao Turismo	16
Parte II - A Relevância dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente	19
2.1. Sistemas de Gestão e Rótulos/Certificados Ambientais	19
2.2. Sistemas de Certificação e Gestão da Qualidade	21
2.3. Gestão Integrada de Qualidade e Ambiente.....	23
Parte III - Sistemas de Gestão e Certificação aplicados ao Setor Hoteleiro.....	25
3.1. O Novo Paradigma de Sustentabilidade Hoteleira: Difusão das Certificações Ambientais..	25
3.2. Evolução dos Certificados a Nível Mundial	33
3.3. Evolução dos Certificados a Nível Nacional	35

CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	39
CAPÍTULO V - PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQA.....	50
5.1. Levantamento do Ponto de Situação	50
5.1.1. Objetivos e Responsabilidades.....	50
5.2. Implementação Integrada dos Sistemas de Gestão	51
5.2.1. Tipo de Implementação	51
5.3.1. O Modelo PAS 99:2006.....	56
5.3.2. Elaboração do Processo de Certificação do SGQA	57
5.3.3. Metodologia de Avaliação dos Riscos	60
5.3.4. Definição das Políticas, Recursos e Objetivos	61
5.3.5. Auditorias Internas	66
5.3.6. Revisão pela Gestão	67
5.3.7. Avaliação dos Fornecedores	67
5.3.8. Monitorização e Avaliação do Sistema de Gestão Integrado.....	68
5.3.9. Gestão do Risco	68
CAPÍTULO VI – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	74
6.1. Objetivos e Questões de Investigação.....	75
6.2. Instrumento de Recolha de Dados	77
6.3. População e Amostra.....	77
CAPÍTULO VII - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	79
7.1. Caraterização da Amostra	79
7.2. Desafios da Implementação dos Sistemas de Gestão.....	83
7.3. Compreendendo a influência dos Sistemas de Gestão no Desempenho Operacional	85
7.4. Análise de Correlação de Pearson.....	89
7.5. Análise da Variância Percentual – Teste Qui-Quadrado.....	91
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO	94
8.1. Perguntas de Investigação.....	94

8.2.	Considerações Finais	95
8.3.	Limitações.....	97
8.4.	Sugestões Futuras.....	97
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
10.	APÊNDICES	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Portfólio de Hotéis pertencentes à marca Hoti Hotéis.....	8
Figura 2 Quarto Standard Duplo com Vista Mar.....	10
Figura 4 Sala de Conferências 'Ball Room'	11
Figura 5 Restaurante 'Mare Nostrum'	12
Figura 6 Restaurante 'Il Massimo'	12
Figura 7 Organograma organizacional da empresa Meliá Madeira Mare	13
Figura 8 Cronograma Mensal do Estágio Curricular	40
Figura 9 Modelo Conceitual PDCA.....	51
Figura 10 Ciclo PDCA aplicado à NP EN ISO 9001:2015.....	52
Figura 11 Ciclo PDCA aplicado à NP EN ISO 14001:2015.....	52
Figura 12 Modelo de consolidação dos Requisitos Específicos/Comuns das Normas ISO 9001:2015 e 14001:2015	53
Figura 13 Organograma organizacional da empresa Meliá Madeira Mare – Alterado	54
Figura 14 Fluxograma do Processo de Certificação	56
Figura 15 Hierarquia da Documentação do Sistema de Gestão Integrado	57
Figura 16 Metodologia de Avaliação de Riscos do SIG.....	59
Figura 17 Análise das Entradas (<i>Inputs</i>) e Saídas (<i>Outputs</i>) do SGQA	60
Figura 18 Calendarização dos Processos de Implementação do SGQA.....	61
Figura 19 Modelo do Plano de Ação	65
Figura 20 Análise do Processo de Monitorização e Gestão de Riscos do SGQA	67
Figura 21 Desenho das Fases da Investigação	72

Página intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Etapas para o controlo e correção das não conformidades.....	67
Tabela 2 Etapas para a execução e divulgação dos Manuais dos Sistemas de Gestão .	68
Tabela 3 Constituição do Corpus.....	74
Tabela 4 Distribuição das organizações Inquiridas por Categoria.....	77
Tabela 5 Número de empresas certificadas com SG e importância atribuída.....	78
Tabela 6 Distribuição das organizações Certificadas por Tipo de Certificado e Motivações.....	79
Tabela 7 Número de Certificações e Rótulos Ambientais	79
Tabela 8 Resultados da Análise Fatorial Exploratória aos Obstáculos do SG.....	82
Tabela 9 Análise Descritiva do Compromisso dos Inquiridos na Gestão Organizacional	84
Tabela 10 Análise Descritiva dos Benefícios do SG	85
Tabela 11 Resultados da Análise Fatorial Exploratória aos Benefícios do SG	86
Tabela 12 Resultados da Análise de Correlação de Pearson	88
Tabela 13 Resultados da Análise de Correlação de Pearson	88
Tabela 14 Resultados da Análise do Teste Qui-Quadrado segundo a Categoria das organizações	89

Página intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sete Princípios do Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2015.....	23
Gráfico 2 Evolução do Desempenho Ambiental, Shangri-La hotels & Resorts	30
Gráfico 3 Evolução do Desempenho Ambiental, Majestic Hotel Barcelona.....	33
Gráfico 4 Evolução do Número de Certificações ISO à Escala Mundial	34
Gráfico 5 Evolução do Número de Certificações ISO à Escala Nacional - Portugal ...	36
Gráfico 6 Distribuição das empresas Certificadas por Setor de Atividade Económica - ISO 9001:2015.....	37
Gráfico 7 Distribuição das empresas Certificadas por Setor de Atividade Económica - ISO 14001:2015.....	38
Gráfico 8 Percentagem de empresas praticantes e beneficiadas de ações ambientais ..	80
Gráfico 9 Ranking das Práticas Ambientais	81
Gráfico 10 Ranking dos Obstáculos à Implementação de SG	81

Página intencionalmente deixada em branco

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

Na Lista abaixo, apenas são apresentados as siglas e os acrónimos aquando da sua primeira utilização.

ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SG	Sistema de Gestão
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQA	Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente
PAS	<i>Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration</i>
SGS	<i>Société Générale de Surveillance</i>
HMMM	Hotel Meliá Madeira Mare
MHI	Meliá Hotels Internationals
F&B	<i>Food & Beverage</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
EMAS	<i>European Eco-Management and Audit Scheme</i>
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i>
DS	Desenvolvimento Sustentável
IPAC	Instituto Português de Acreditação
ONU	Organização das Nações Unidas
QMP	<i>Quality Management Practices</i>
EMP	<i>Environment Management Practices</i>

PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>
MHG	Majestic Hotels Group
HACCP	<i>Hazard Analysis Control Critical Point</i>
APCER	Associação Portuguesa de Acreditação
NC	Não Conformidades
PAC	Plano de Ações Corretivas
DREM	Direção Regional de Estatística da Madeira
IBM SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>

Página intencionalmente deixada em Branco

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

No panorama empresarial da atualidade, as organizações são pressionadas a enfrentar vários desafios para salvaguardar o seu posicionamento competitivo. Esta reconfiguração foi maioritariamente provocada pelas constantes mudanças tecnológicas, económicas e sociais que se tem observado no mercado global, fazendo com que haja a emergência de criar novas estratégias com vista ao alcance da diferenciação e eficiência operacional através da maximização da qualidade dos produtos e serviços. À luz desta nova envolvente competitiva, o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) baseado na ISO 9001:2015 emerge como um pilar fundamental ao promover a melhoria contínua do desempenho operacional e competitivo das organizações por meio do aumento da satisfação do cliente.

Paralelamente, as questões ambientais estão a tornar-se um tópico de discussão cada vez mais evidente, e por isso, quer por imposição legal, quer por outros tipos de pressões sociais, o número de empresas a implementar novas estratégias de negócio sob a ótica da Sustentabilidade tem crescido significativamente. A adoção do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), segundo a norma ISO 14001 é disso um exemplo, dado que não só contribui para o desenvolvimento sustentável das organizações, ao reduzir os impactos das suas atividades sobre o meio ambiente, como também confere às empresas a oportunidade de melhorar o seu desempenho económico-financeiro e a sua reputação.

Atualmente, a integração do SGQ e do SGA é vista como uma tendência crescente a nível mundial, uma vez que permite harmonizar os objetivos, processos e requisitos de ambas as normas num único Sistema. Esta implementação simultânea para além de fornecer uma estrutura unificada dos padrões e requisitos e de reduzir a duplicação de tarefas e os custos associados à implementação, certificação e auditorias, pode também maximizar os benefícios decorrentes de cada um destes Sistemas isoladamente (Cardoso, 2018).

1.2. Objetivos

No âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão Hoteleira na Universidade da Madeira (UMa), foi realizado um estágio curricular na unidade hoteleira MeliáMadeira Mare. A realização do estágio curricular, tinha como finalidade conhecer a realidade inerente à área profissional de estudo, consolidando, na vertente prática, os conteúdos teóricos lecionados nas unidades curriculares do respetivo ciclo de estudos.

O presente relatório de estágio pretende assim retratar, o funcionamento de um hotel de cinco estrelas, com base na passagem pelos seus principais departamentos: Direção, Alojamento, Alimentação e Bebidas, Comercial e Relações-Públicas. Este estágio curricular decorreu durante 6 meses, perfazendo um total de 800 horas, com início em setembro de 2022 e conclusão em março de 2023.

A decisão de escolha do hotel Meliá Madeira Mare (HMMM), como local de estágio, recaiu sobre o facto de ser uma empresa pertencente a uma marca de grande prestígio e reconhecida internacionalmente, quer pela sua intensa responsabilidade ambiental, quer pelo seu compromisso em garantir padrões de excelência na qualidade do produto e serviço prestado ao cliente, o que constituiu uma mais-valia na ligação do mundo académico ao mercado de trabalho.

Com vista ao cumprimento dos requisitos necessários à elaboração do relatório, foi ainda desenvolvido um projeto abrangente e ficcional, relacionado com o tema proposto pela orientadora de estágio – ‘Proposta de Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente num Hotel de 5 Estrelas’. Tendo em conta o tema mencionado, optou-se por implementar um Sistema de Gestão Integrado de acordo com as normas NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015 na Entidade de Estágio. A opção pela implementação integrada surgiu no intuito de estabelecer uma base sólida para o crescimento sustentável da unidade hoteleira e contribuir perentoriamente na melhoria contínua dos processos produtivos e serviços prestados.

Quanto aos objetivos específicos delineados para este relatório de estágio, pretende-se fundamentalmente:

1. Responder adequadamente às Questões de Investigação:

Q1 - Existe alguma relação entre os Sistemas de Gestão de Qualidade e os Sistemas de Gestão Ambiental?

Q2 - Como poderá a certificação isolada e/ou integrada influenciar a rentabilidade empresarial?

Q3 - Quais são as vantagens e dificuldades da implementação isolada e/ou integrada de Sistemas de Gestão nos hotéis?

Q3.1. - Será que o nível de compromisso das organizações envolvidas influencia o seu desempenho global

Q3.2. - Poderão as práticas ambientais e medidas de gestão de qualidade serem reconhecidas como fatores concorrenciais nos hotéis?

Q4 - Qual é a influência dos certificados e rótulos ambientais na intenção de compra do consumidor?

2. Realizar uma análise profunda aos requisitos, procedimentos e políticas necessárias à implementação e certificação dos Sistemas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, a fim de detetar diferenças e sinergias entre cada norma;
3. Explorar as motivações das empresas que implementam Sistemas de Gestão;
4. Elaborar um diagnóstico do setor hoteleiro da Região Autónoma da Madeira, a fim de identificar e mensurar os impactos da adoção do SGQ e do SGA na performance das organizações envolvidas.
5. Determinar as bases para a implementação integrada dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente e analisar a sua influência na rentabilidade e no desenvolvimento socioeconómico dos estabelecimentos hoteleiros.
6. Discutir a influência dos Certificados Ambientais na qualidade do produto e serviço e na satisfação do consumidor.
7. Identificar e propor novas soluções para avaliar a eficácia, e se possível viabilizar a implementação do Sistema de Gestão Integrado no HMMM.

1.3. Estrutura

A estrutura do presente trabalho segue uma organização sequencial, distribuída em 8 capítulos. O capítulo 1 apresenta a Introdução ao estudo, incluindo um enquadramento geral sobre o tema deste relatório, assim como a descrição dos objetivos e da estrutura implementada.

Seguidamente, no capítulo 2, é feito um enquadramento da unidade hoteleira onde o estágio foi realizado, bem como uma apresentação da cadeia hoteleira onde está inserido (*Meliá Hotels Internationals*).

O capítulo seguinte expõe as bases teóricas relacionadas com a Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental, sendo desenvolvidos diversos tópicos, nomeadamente a conceptualização e evolução do Turismo e consequente interligação com as temáticas da sustentabilidade e qualidade, o historial e metodologias associadas à norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, e a integração dos sistemas de Qualidade e Ambiente, de acordo com três estudos de caso de cadeias hoteleiras detentoras de Sistemas de Gestão.

O capítulo 4 apresenta as funções desempenhadas e as competências desenvolvidas durante o estágio curricular de seis (6) meses no hotel Meliá Madeira Mare.

O capítulo 5 trata da elaboração do projeto de estágio, em concreto da implementação do Sistema de Gestão Integrado, segundo as normas NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015. Nesta fase do trabalho é feito o levantamento do ponto de situação da empresa, a fim de adaptar os requisitos, processos e documentos à realidade organizacional do HMMM.

No capítulo 6 é efetuada a descrição da metodologia utilizada, sendo delineados os métodos de recolha e análise de dados resultantes de um extenso estudo às entidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas sediadas na Ilha da Madeira, de forma a extrair um conjunto de informações que reflitam a viabilidade do Sistema de Gestão Integrado no HMMM.

Já o capítulo 7 apresenta a discussão e a análise dos resultados obtidos, com base nos questionários distribuídos.

Finalmente o capítulo 8 apresenta as considerações finais, assim como as limitações encontradas ao longo da sua elaboração deste trabalho e eventuais propostas de melhoria.

CAPÍTULO II

CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA

CAPÍTULO 2 - CARATERIZAÇÃO DO HOTEL MELIÁ MADEIRA MARE

2.1. Apresentação da Cadeia Hoteleira Meliá Hotels International

A *Meliá Hotels International* (MHI) é atualmente um dos principais grupos hoteleiros do mundo, consolidando a sua liderança como a primeira cadeia hoteleira em Espanha e a terceira na Europa. O grupo MHI conta atualmente com mais de 380 propriedades hoteleiras e cerca de 100 000 quartos distribuídos por mais de 40 países em quatro continentes (Europa, Ásia, América, Oceânia e África).

A origem da conceituada marca de hospitalidade espanhola Meliá, originalmente batizada como *Hoteles Mallorquines*, remonta a 1956 em Palma de Maiorca, Espanha, com a abertura do Hotel Altair, pelas mãos do jovem empresário Gabriel Escarrer Juliá sob a forma de uma pequena pensão com 60 apartamentos. Posteriormente, em meados das décadas de 1960 e 1970 a marca continuou a revolucionar o setor do turismo, expandindo as suas propriedades pelas Canárias e outras regiões turísticas das Ilhas Baleares. Atualmente o grupo é presidido por Gabriel Escarrer Júlia e pelo filho e Vice-presidente executivo Gabriel Escarrer Jaume (Marcas, 2015).

Reconhecida mundialmente, a cadeia *Meliá Hotels Internationals* lançou, a partir de 2004, um portefólio de novas marcas de hotéis, trazendo ao grupo novas aquisições centradas na oferta de experiências personalizadas e adaptadas aos segmentos de mercado de luxo, lazer e negócio. A MHI opera atualmente sob sete marcas internacionais:

- ME by Meliá - Segmento de Luxo
- Inside by Meliá - Segmento 'Premium' e de Negócios
- Paradisus by Meliá - Segmento de Luxo
- Sol by Meliá - Segmento 'Essential' (Famílias)
- Gran Meliá Hotels & Resorts - Segmento de Luxo
- Meliá Hotels & Resorts - Segmento 'Premium' e de Negócios
- TRYP by Wyndham - Segmento 'Premium'

No mercado português, a Hoti Hotéis é proprietária de 19 hotéis, sendo oito pertencentes à marca Meliá e as restantes pertencentes à TRYP by Wyndham, Sol Hotels & Resorts, e outras marcas próprias do grupo hoteleiro Hoti Hotéis, isto é, uma cadeia hoteleira fundada em 1978 que se dedica à exploração e gestão de hotéis de marcas internacionais, assim como ao desenvolvimento de novas marcas próprias (Hoti Hotéis, 2024) (Diário Digital Castelo Branco/Lusa, 2024).



Figura 1 | Portfólio de Hotéis pertencentes à marca Hoti Hotéis. Adaptado de Hoti Hotéis, Portefólio de Hotéis (2024)

● Hotéis Marca Meliá | ● Hotéis Grupo Hoti Hotéis

Reconhecida pela sua identidade cultural clássica que funde a hospitalidade das culturas espanhola e mediterrânea e o profissionalismo na gestão das suas propriedades hoteleiras, a MHI enfatiza o seu compromisso com a oferta de um serviço personalizável com elevados padrões de qualidade (Meliá Hotels International, 2018).

Além disso, o CEO do grupo hoteleiro, André P. Gerondeau, afirmou numa entrevista à Revista ‘CEO Today’ que a marca Meliá é uma forte referência no campo da Sustentabilidade e está inquestionavelmente focada no desenvolvimento de novos projetos centrados nas três dimensões da Sustentabilidade: Ambiental, Social e

Governança. Um dos projetos referidos é a abertura do 1St Net-Zero hotel, que visa alcançar a descarbonização total das emissões de CO2 e o programa CO2PERATE, que utiliza a Inteligência Artificial em prol da eficiência energética (CEO, 2022) (Meliá, 2021).

2.2. Apresentação do hotel Meliá Madeira Mare

O Meliá Madeira Mare Hotel (HMMM), inaugurado em 2008, foi o primeiro hotel de 5 estrelas da marca Meliá a ser inaugurado em Portugal. Situa-se na Ilha da Madeira, um dos destinos turísticos mais antigos e prestigiados da Europa, mais especificamente na privilegiada zona do Lido, no Funchal.

À semelhança de outros estabelecimentos hoteleiros, o HMMM faz parte do grupo hoteleiro Hoti Hotéis e apresenta uma arquitetura contemporânea e um design inspirado nos elementos marítimos que evocam o Oceano e que prestam homenagem ao nome descritivo da organização - ‘Mare’.

2.2.1. Missão, Visão e Valores

No seguimento das informações mencionadas acima, o hotel Meliá Madeira Mare, enquanto hotel *Franchisee* de uma marca internacional, alinha a sua visão, missão e valores com os da cadeia *Meliá Internationals*. Esta sinergia reforça a identidade do HMMM como parte integrante da cadeia Meliá e vai além da busca pelas boas práticas ambientais que molda a missão principal do MHI, refletindo-se igualmente no compromisso em oferecer produtos e serviços caracterizados por elevados padrões de excelência.

Em termos de visão de futuro, a aspiração da Meliá é posicionar-se mundialmente entre as principais cadeias hoteleiras nos segmentos *midscale* e *upscale*, tanto em destinos urbanos como de férias. Além disso, a cadeia anseia ser globalmente reconhecida tanto pelos seus padrões de qualidade e excelência, como pela sustentabilidade ambiental dos destinos acolhedores, sempre numa ótica de respeito pelos seus valores fundamentais:

- Proximidade – Assegurando que o consumidor se sinta confortável e satisfeito;
- Excelência e Coerência - Centrado na busca por elevados padrões de qualidade no serviço prestado e pela rápida e ágil capacidade de resposta no atendimento ao cliente;

- Vocação e Profissionalismo - Estimulando a vocação de cada um dos colaboradores na construção de uma imagem de confiança através de formações intensivas.
- Inovação - Melhorando continuamente a experiência do consumidor, acompanhando as exigências do mercado atual (Meliá I. , s.d.).

2.2.2. Descrição dos Serviços e Infraestruturas

No que respeita às características do hotel Meliá Madeira Mare, importa sublinhar que o estabelecimento possibilita as funcionalidades e infraestruturas básicas de um hotel de cinco estrelas, assim como outros serviços complementares que serão apresentados de seguida:

- **Alojamento**

Este edifício dispõe de cerca de 220 quartos modernos, distribuídos por dez andares, incluindo 2 Suites de Classe Executiva, 16 Suites de Classe Premium, 8 Master Suites e 2 Quartos para hóspedes com mobilidade reduzida. Todos os quartos dispõem de varanda privativa, com casa de banho plenamente equipada, secador de cabelo, telefone direto, minibar, TV via cabo, canais de rádio, Wi-Fi gratuito, cofre, ar condicionado e facilidades para café e chá.



Figura 2 | Quarto Standard Duplo com Vista Mar. Base de Dados da Empresa Meliá Madeira Mare

- **SPA e Ginásio**

No que se refere às áreas de *Wellness*, o hotel dispõe de um SPA com uma decoração elegante que prima pelos elementos naturais. Este espaço é constituído por 6 gabinetes que oferecem uma exclusividade de tratamentos, incluindo uma sala para tratamentos de casal, quatro salas individuais e um gabinete de estética.

Oferece igualmente uma Zona Termal equipada com sauna, hamman, tanques de contraste, jacuzzis combinados com hidromassagem, duche Vichy, duche de cromoterapia, duche suíço e duche tradicional.

Para além disso, o hotel integra igualmente um Ginásio de livre acesso para os hóspedes, localizado no mesmo piso e cuja entrada é efetuada pelo SPA.

- **Área de Conferências**

O HMMM dispõe também de uma área dedicada a Congressos e Eventos. Este espaço possui 6 salas distribuídas numa área total de 750m², incluindo 1 Ball Room (Funchal ‘500 Anos’) com capacidade até 400 pessoas e 5 Salas de reunião (Funchal I, Funchal II, Funchal III, Funchal IV, Funchal V) com capacidade entre 20 a 80 pessoas em formato de plateia. Todos estes espaços estão equipados com acesso gratuito ao Wi-Fi, assim como fornecem a opção de aluguer de todos os equipamentos audiovisuais necessários.

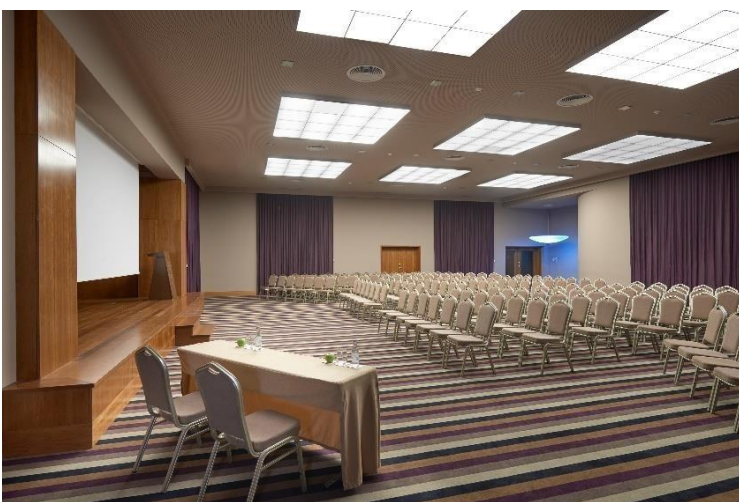


Figura 3 | Sala de Conferências 'Ball Room'. Base de dados da empresa Meliá Madeira Mare

- **Restaurantes e Bares**

No piso inferior do hotel encontra-se o Restaurante Principal ‘Mare Nostrum’, onde são servidos uma variedade de buffets temáticos com várias seleções gastronómicas, combinadas com eventos de ‘*Show Cooking*’. Este Restaurante encontra-se vocacionado para os serviços de pequeno-almoço (das 7h30 às 10h30), dos quais encontram-se disponíveis gratuitamente para os hóspedes do hotel e sujeitos a um custo de 17,50€ para clientes externos, e para os serviços de jantar (das 19h às 21h30).



Figura 4 | Restaurante 'Mare Nostrum'. Base de dados da empresa Meliá Madeira Mare

Para os clientes que desejem saborear um menu requintado com especialidades típicas madeirenses, o hotel dispõe do restaurante 'Il Massimo', localizado no mesmo piso, e que oferece a opção de serviços de jantar *à la carte*. Este restaurante encontra-se sujeito a reserva prévia e funciona todos os dias das 19h às 22h.

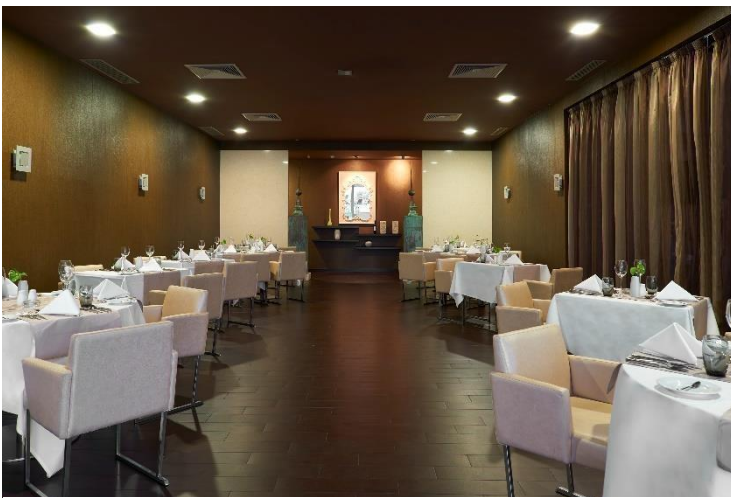


Figura 5 | Restaurante 'Il Massimo'. Base de dados da empresa Meliá Madeira Mare

Por último, o hotel comporta três bares, 'O Ilhéu' localizado junto à piscina e que oferece refeições ligeiras no serviço de almoço (11h-19h), o bar 'La Luna' localizado ao lado da Recepção, caracterizado pelo seu terraço com vistas panorâmicas e cuja particularidade assenta na oferta de bebidas e cocktails refinados e música ao vivo, funcionando diariamente das 19h-23h, e o bar 'El Piano', localizado no Piso 0, junto ao Restaurante 'Mare Nostrum' e que também fornece música ao vivo e uma vasta gama de bebidas e snacks. Este último funciona ocasionalmente para a realização de eventos.

2.3. Estrutura Organizacional

O hotel Meliá Madeira encontra-se estruturado em 7 grandes departamentos:

- Departamento de Direção
- Departamento de Alojamento
- Departamento de Contabilidade
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Comidas e Bebidas
- Departamento Comercial
- Departamento de Relações Públicas

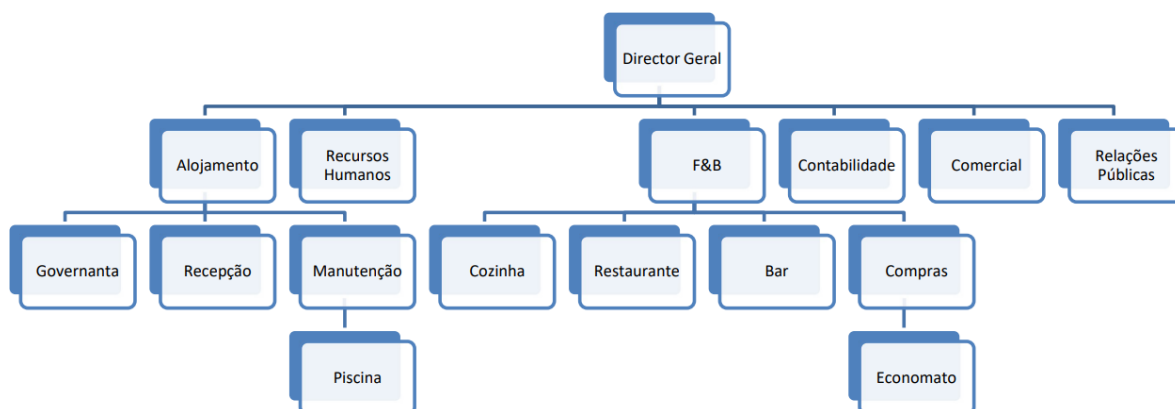


Figura 6 | Organograma Organizacional da empresa Meliá Madeira Mare. Base de dados da empresa Meliá Madeira Mare

Tal como é possível observar na Figura 6, existe alguns Departamentos que se subdividem em secções, como é o caso do Departamento de Alojamento e de Comidas e Bebidas.

Como parte inicial do Organigrama, surge o Departamento de Direção, constituído pelo Diretor Geral João Sanches que administra e gere o funcionamento do hotel. Posteriormente, surgem os Departamentos de Contabilidade, Recursos Humanos, Comercial e Relações-Públicas, cada um composto por uma Chefia que reporta diretamente à Direção antes de tomar uma decisão.

O Departamento de Alojamento tem a seu cargo a coordenação das secções de Andares, Recepção, Manutenção e Piscinas. Já a área de Comidas e Bebidas (F&B) responsabiliza-se pela supervisão da área de entrada e saída de mercadoria

(Compras/Economato), assim como se encarrega da coordenação das áreas da cozinha, restaurantes e bares.

2.4. Segmentação de Mercado

Considerando todas estas características, o HMMM destaca como principal segmento de mercado os Operadores Turísticos e Agências de Viagens. Esta forma de turismo é de extrema importância, visto que a finalidade dos Operadores Turísticos e Agências de Viagens consiste em trazer um maior volume de clientes quando comparados ao volume de vendas diretas (Pestana, 2016). Adicionalmente, o hotel registra com frequência reservas individuais de clientes da classe média (entre os 50 a 65anos) que viajam maioritariamente em família e por motivos de lazer.

2.5. Análise da Concorrência

Por fim, a identificação dos concorrentes diretos do MHI tem como base as similaridades do público-alvo, segmentos de negócio, tipologia de hotel e características dos serviços prestados. Nesta instância, destacam-se algumas das cadeias hoteleiras mais prestigiadas a nível mundial, tais como: a Marriot, a Hilton, a Sheraton, a Sofitel, aHyatt, a Radisson e a Club Med (Marcas, 2015).



CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 3 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Parte I - A Sustentabilidade e a Qualidade na Indústria Hoteleira

1.1. Evolução do Turismo: Análise à Retoma Pós-Pandemia

O conceito de Turismo é um termo amplamente discutido na Literatura, pelo que, embora não exista uma definição mundialmente consolidada, a Organização Mundial do Turismo (OMT) classifica-o como “o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano (...).” (Oliveira, 2014).

Já, Smith (1988) citado por Duarte (2021) propôs uma definição mais clarificada, fazendo referência ao Turismo como “o conjunto de todos os negócios que providenciam bens ou serviços facilitadores de atividades de negócio, prazer ou lazer fora do ambiente domiciliário e local de trabalho.”

Neste sentido, a indústria hoteleira desempenha um papel fundamental no sector do Turismo, uma vez que se apoia na prestação de serviços de alojamento e alimentação para assegurar o desenvolvimento económico, cultural e social dos países fundamentalmente recetores de turistas (GODOI, 2013).

Assim, embora o turismo venha a afirmar-se como uma atividade fulcral para a economia mundial, este foi negativamente afetado na transição do ano 2019 a 2020 com o surgimento de uma crise pandémica associada ao Coronavírus 19. À conta deste vírus, observou-se quebras acentuadas na procura e no fluxo de receitas, bem como encerramentos definitivos de múltiplas empresas turísticas (Coelho, et al., 2020).

Já, assumindo um cenário de recuperação, indicadores dos primeiros sete meses de 2022 referem que, o setor começou a mostrar uma forte recuperação económica, com viagens que ultrapassaram os 900 milhões, embora que ainda se mantenha a 63% dos níveis registados em 2019 (UNWTO, 2023). Além disso, segundo as previsões da *Statista Research Department* (2023) a contribuição direta das viagens e do turismo para o PIB registou um aumento na ordem dos 22% em 2022, onde atingiu os 7,7 triliões de dólares americanos e demonstrou um impacto expressivo na criação de 21,6 milhões de empregos a nível global.

Ainda nesta matéria, a OMT projeta um futuro deveras positivo para a recuperação da economia internacional no final do ano de 2023, estimando que, mesmo diante das vulnerabilidades existentes, as chegadas de turistas internacionais alcancem os 80% a 95% dos volumes registados no período pré-pandêmico.

1.2. O Conceito de Sustentabilidade aplicado ao Turismo

Com o surgimento da crise contemporânea Covid-19, as discussões sobre a sustentabilidade tornaram-se mais significativas, tendo-se verificado um crescimento favorável do consumo sustentável e da consciencialização ambiental (Almeida,2022).

Portanto, o contexto pandêmico surge como um momento oportuno para as empresas turísticas resignarem o termo ‘Sustentabilidade’ e definirem estratégias de longo prazo para combater as fragilidades e ameaças ambientais, promovendo um futuro mais responsável e resiliente (Ribeiro, 2022).

Neste seguimento, vale a pena sublinhar que o conceito de Sustentabilidade foi inicialmente formulado pela ex-primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, que o descreveu como um sistema que visa "satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades ". Atualmente, este conceito abrange uma conceção mais disseminada que não contempla apenas a dimensão ambiental, mas também a dimensão econômica e social (De Matos & Costa, 2014).

Para fundamentar esta ideia, Buarque (2002) redefine o desenvolvimento sustentável como um processo que consiste em transformar a sociedade e criar oportunidades economicamente viáveis para atender às necessidades humanas, garantir a preservação dos recursos naturais e fomentar a inclusão social no tempo e no espaço.

No mesmo sentido, em 2005, a Organização Mundial do Turismo (OMT) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) fazem referência ao conceito de turismo sustentável como: “o turismo que leva em consideração os seus impactos econômicos, sociais e ambientais atuais e futuros em todas as partes interessadas, incluindo visitantes, indústria, meio ambiente e comunidades anfitriãs” (Prud’homme & Raymond, 2013).

Existem vários princípios e critérios em torno do turismo sustentável, o primeiro conjunto foi formado em 1991 e foi redefinido pelo lançamento dos Critérios do

Conselho Global do Turismo Sustentável (GSTC) (2008). Santos, Barbosa & Bártolo (2009) dividem a abordagem destes critérios em quatro temas principais:

- (a) Estabelecer uma **gestão sustentável** eficaz, envolvendo a proteção e o uso racional dos recursos naturais e humanos.
- (b) Maximizar os **efeitos sociais e económicos** de acordo com as necessidades da comunidade local, assegurando a participação e o envolvimento coletivo.
- (c) Reduzir os **impactos culturais**, fomentando o respeito pelo património cultural, assim como garantir a preservação dos costumes, tradições, heranças culturais e formas de vida;
- (d) Maximizar os benefícios para o meio ambiente e minimizar os **impactos ambientais**, apoiando a teoria de que os recursos devem ser preservados para satisfazer as necessidades das gerações futuras.

Quanto aos princípios da Sustentabilidade, as primeiras reivindicações pró-ambientais começaram a ser incorporadas na indústria hoteleira em meados de 1990, com iniciativas ambientais a serem desenvolvidas por grandes cadeias hoteleiras como a Hilton International, Intercontinental e Accor (Pessoa, 2014). Paralelamente, a Intercontinental destacou-se especialmente por ser a pioneira na aplicação dos critérios GSTC. O programa *PLANET 21* do grupo hoteleiro Accor foi outro exemplo notável de uma estratégia global de Desenvolvimento Sustentável que delineou 21 compromissos de responsabilidade socioambiental a serem alcançados até 2015 (Alencar, 2013) (Patrício, 2020).

Neste contexto, adotar uma estratégia conducente ao Desenvolvimento Sustentável surge como um dos maiores desafios da atualidade. Portanto, o investimento em soluções tecnológicas é essencial para mitigar os impactos negativos decorrentes das atividades do setor hoteleiro sobre o meio ambiente, tais como a degradação da biosfera, o esgotamento dos recursos naturais, a destruição de habitats e outras atividades autodestrutivas causadas por esta indústria (Dos Santos, Méxas, Meiriño, Sampaio & Costa, 2010) (Machado & Sousa, 2018).

Alguns estudiosos como Irving, Bursztyn, Sancho, & Melo (2005) afirmam que a aderência às práticas de sustentabilidade pode trazer benefícios económicos e sociais

para as organizações hoteleiras, incluindo a gestão eficiente dos recursos não renováveis, a redução de resíduos sólidos, o aumento da rentabilidade e a difusão da eficiência organizacional.

Além disso, os aspetos motivacionais que influenciam os gestores hoteleiros a adotar práticas sustentáveis podem surgir por meio de fatores internos ou externos. De acordo com Oliveira & Rossetto (2014), os fatores externos fazem alusão aos aspetos macroeconómicos, políticos e institucionais das empresas, nomeadamente a regulamentação ambiental, os incentivos governamentais e outros aspetos relacionados com a pressão exercida pelos *stakeholders*. Já, os fatores internos refletem o nível de comprometimento e a capacidade de liderança da alta administração, assim como as competências, recursos e capacidades de absorção de conhecimento e adaptação à tecnologia (Azenha, 2019).

No âmbito da conjugação da sustentabilidade nas estratégias de negócios dos hotéis é de salientar a existência dos Sistemas de Certificação e Gestão Ambiental, isto é, instrumentos de gestão que fornecem as competências e os recursos necessários para garantir o alcance de uma gestão ambiental viável e eficaz (Prud'homme & Raymond, 2013). São especialmente reconhecidos os sistemas de certificação internacionais, nomeadamente os Rótulos ecológicos, como o ISO 14001 e o *European Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS).

Parte II - A Relevância dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente

2.1. Sistemas de Gestão e Rótulos/Certificados Ambientais

A hotelaria exerce um papel de destaque no setor turístico, constituindo-se um dos mais relevantes e vigorosos segmentos económicos a nível mundial, porém, por força das suas atividades económicas, este é um dos sectores que mais contribui para a degradação ambiental. A título de exemplo, são cada vez mais as unidades hoteleiras que adotam voluntariamente ou vêm-se incumbidas a incorporar nas suas estratégias de negócio Sistemas e Rótulos de Gestão Ambiental (Junior, Mangueira, Aguiar & Gallardo, 2013).

Segundo a ISO (2015), um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) foi desenvolvido com o objetivo de monitorizar as operações diárias, cumprir com regulamentações e gerir riscos associados às ameaças ambientais (Pinto 2012).

Na visão de Salgado, Colombo & Aires (2018), um Sistema de Gestão Ambiental oferece um conjunto de orientações para que as organizações possam combater ou diminuir os riscos associados às suas operações. Esta abordagem acarreta uma série de benefícios para as empresas incluindo a redução dos custos operacionais, o alcance da vantagem competitiva, preservação e melhoria da reputação corporativa e outros benefícios relacionados (CHAN; HAWKINS, 2010).

No âmbito dos Sistemas de Gestão, a ABNT NBR ISO 14001 é uma das normas mais reconhecidas a nível mundial e providencia as linhas de orientação para a integração de políticas ambientais adaptadas à realidade de cada organização. Segundo Instituto Português de Acreditação (IPAC) a ISO 14001:2015 abrange atualmente mais de 1.355.000 Certificações distribuídas em 171 países (IPAC, 2022).

Assim, segundo alguns estudiosos, a implementação da ISO 14001 traz consigo benefícios ao nível da redução do consumo de matérias-primas, redução dos custos de água e de energia, melhoria na eficiência dos processos, minimização de resíduos, entre outros (Shah, Singh, Tripathi, & Hussain, 2022).

Paralelamente aos Sistemas de Gestão, as Certificações e os Selos Ambientais são considerados outros fatores de distinção que conferem uma maior credibilização às empresas, fornecendo aos clientes a garantia de que a organização é capaz de oferecer

produtos de elevada qualidade ambiental e avaliar periodicamente os seus serviços de acordo com a legislação em vigor (Pinto, 2012).

De acordo com Guedes (2022) e DANTAS (2022), podemos encontrar em Portugal, diversas certificações na área do ambiente aplicáveis aos estabelecimentos turísticos, sendo os mais reconhecidos a ISO 14001, o Green-Key, a Biosphere, o Rótulo Ecológico Europeu, o EarthCheck e o Travelife (Turismo de Portugal, 2021). Abaixo segue alguns exemplos de programas de Certificação e Rotulagem Ambiental:

- **Green-Key**



Green Key

O Green-Key é um programa de educação ambiental, que visa reconhecer todos os empreendimentos turísticos que adotam boas práticas ambientais. Este programa foi lançado na Dinamarca em 1994 e integra uma rede com mais de 3200 estabelecimentos hoteleiros (Ferreira, 2021).

- **Biosphere**



O Programa de Certificação Biosphere foi lançado pelo Instituto de Turismo Responsável (ITR) para reconhecer e certificar destinos, empresas e produtos turísticos que atuam de acordo com princípios de sustentabilidade (Turismo de Portugal I., 2018).

- **EarthCheck**



Consiste num Programa de Gestão Ambiental projetado para reduzir significativamente os impactos ambientais do Turismo. Esta certificação foi desenvolvida em 1994 com base nas diretrizes estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 21 (Junior, Mangueira, Aguiar, Gallardo & Ruiz, 2014).

- **Travelife Gold**



A Travelife é um sistema de certificação fundado em 2007, de acordo com os princípios da Gestão Sustentável desenvolvidos pela *United Nations Environmental Program* (UNEP). Esta iniciativa pretende incentivar a implementação de estratégias ambientais que promovam o desenvolvimento sustentável por parte dos empreendimentos turísticos (Caldeira, 2014).

2.2. Sistemas de Certificação e Gestão da Qualidade

Para contemplar as diferentes estruturas organizacionais, as empresas desenvolvem diferentes práticas de Qualidade (QMPs) e Práticas Ambientais (EMPs), pelo que, torna-se imprescindível garantir a adequabilidade destas medidas aos fins, interesses, especializações e características da organização, por meio de um bom planeamento estratégico (Perramon, Villanueva, & Llach, 2022).

Na descrição do termo ‘Qualidade’, destaca-se a designação proposta pela Entidade Global de Qualidade - *American Society for Quality Control* (ASQ), que caracteriza-o como a totalidade de recursos e características de um produto ou serviço que podem atender às necessidades explícitas ou implícitas do cliente (Silva & Saraiva, 2012).

Apesar do conceito não ser medido com precisão, todas as definições relacionadas com a Gestão da Qualidade convergem em torno do mesmo objetivo - foco no cliente.

Com isso em mente, autores como Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero & Pertusa-Ortega (2015) concluem que a Gestão da Qualidade pode ser encarada como uma ferramenta de gestão que estabelece certas práticas nas organizações nomeadamente práticas de liderança, gestão de equipas, planeamento estratégico, gestão dos fornecedores e estratégias de marketing e de gestão do produto (design).

Lizardo & Ribeiro (2020) propuseram uma definição mais clarificada, reivindicando que a gestão da qualidade deve possibilitar a produção eficiente de produtos seguindo o padrão ‘Zero Defeitos’ e centrados em estratégias de *branding* que visem aumentar a qualidade percebida pelo consumidor.

O sistema de Gestão da Qualidade foi desenvolvido no início do século XX, e é conhecido como um modelo japonês de Controlo de Qualidade Total (TQC) (Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero, & Pertusa-Ortega, 2015) (Deming, 1982).

A princípio, o processo de melhoria da qualidade era sinónimo de maior despesa para as organizações, porém com a crescente competitividade, esta filosofia foi-se adaptando a novas realidades, e hoje acredita-se que o compromisso com a melhoria da qualidade é um requisito fundamental para a sobrevivência das organizações (Lizardo & Ribeiro, 2020).

2.2.1. A Norma NP EN ISO 9001:2015 e a sua Relação com os Modelos SERVQUAL e SERVICESCAPE

A certificação ISO 9001 é uma forte referência e certificação mundial direcionada para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Sendo um referencial de suporte e melhoria do desempenho das organizações, esta norma de certificação possui a sua quinta e versão mais recente – ISO 9001:2015. Quanto ao propósito da Norma ISO 9001, esta reflete uma convicção fundamentada nas exigências e necessidades do cliente, tendo por base uma abordagem por processos, não se limitando apenas à gestão da qualidade do produto ou serviço (Neves & Reis, 2022).

Os princípios estabelecidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade, descritos na Norma NP EN ISO 9001:2015 e apresentados no Gráfico 1, enquadram um conjunto de crenças, regras e valores fundamentais que servem de base à Gestão da Qualidade e orientam os esforços das organizações na satisfação das necessidades e requisitos dos clientes (Neves & Reis, 2022).

Gráfico 1 | Sete Princípios do Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2015



Adaptado de ISO (2015) & Luburić (2015)

Paralelamente ao que foi referido anteriormente, o estudo da qualidade dos serviços vai além dos padrões estabelecidos pela Norma ISO 9001, existindo igualmente instrumentos neste domínio que ajudam a mensurar, gerir e controlar a qualidade dos produtos e serviços das empresas. O modelo SERVQUAL, criado por Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996), é disso um exemplo e emerge com uma ferramenta que visa medir e explicar a qualidade do serviço percebido pelos consumidores. Segundo Hoffman & Bateson (2001), este modelo conceitual oferece uma compreensão profunda sobre como as expectativas e percepções dos clientes podem influenciar a qualidade percebida, recorrendo à avaliação de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

Para além disso, a excelência na prestação de serviços não se limita apenas à interação direta com o cliente. O modelo SERVICESCAPE, inicialmente desenvolvido por Booms & Bitner (1981), traz consigo uma visão holística na avaliação da qualidade, ao considerar a influência do ambiente físico no comportamento do consumidor. Portanto, na opinião de Shuster, Dias & Battistella (2016) ao avaliar os aspetos do ambiente físico (Condições Ambientais, Layout do Espaço e Sinais, Símbolos e Artefactos), as empresas são capazes de criar uma atmosfera que poderá influenciar positivamente a percepção da qualidade do consumidor.

Conclui-se então que, os modelos SERVQUAL e SERVICESCAPE poderão ser utilizados como indicadores de avaliação do valor acrescentado pela NORMA ISO 9001 nas organizações com recurso à análise da opinião dos consumidores sobre a qualidade do serviço prestado. Ao integrar estas duas abordagens, é possível compreender se a certificação pela Norma ISO 9001 contribuiu para melhorar o desempenho operacional nas organizações certificadas.

2.3. Gestão Integrada de Qualidade e Ambiente

2.3.1. Análise às Diferenças e Semelhanças dos Sistemas de Gestão

Investigações recentes têm demonstrado que a harmonização de Práticas de Qualidade (QMP) aliadas às Práticas Ambientais (EMP) são uma notável oportunidade para as empresas alcançarem a vantagem competitiva no mercado. Neste sentido, Yang & Kang (2020), partilhando a visão de outros estudiosos, sugerem que a implementação de QMP's serve de base para o desenvolvimento bem-sucedido das EMP, beneficiando

significativamente os negócios no domínio interno (melhoria no desempenho organizacional) e externo (alcance do diferencial competitivo no mercado global) (Perramon, Villanueva, & Llach, 2022).

A Norma ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e a Norma ISO 14001 (Gestão Ambiental) compartilham práticas e objetivos similares, uma vez que contemplam uma abordagem por processos e são baseadas no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) (Curkovic, Sroufe, & Melnyk, 2005). Diante das sinergias existentes, verificou-se um aumento significativo de organizações que começaram a investir na integração, total ou parcial de ambos os sistemas a fim de maximizar os benefícios decorrentes da implementação dos mesmos (Curkovic, 2003) (Pereira-Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín, & Tarí, 2012).

Embora exista uma grande harmonização entre estes dois sistemas, é, essencial identificar e compreender as suas particularidades para promover a construção de uma integração robusta e eficaz. Assim, no que respeita à ISO 9001, esta concentra-se maioritariamente na satisfação das necessidades e exigências do cliente por meio do controlo da qualidade dos produtos e do combate às ineficiências das operações (Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Molina-Azorín, 2010).

Já na esfera da ISO 14001, os procedimentos vinculados expressam um compromisso visível com as necessidades da comunidade local, dado que a adoção de iniciativas ambientais, interfere diretamente na qualidade de vida das sociedades envolventes (Grael & Oliveira, 2010) (Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Molina-Azorín, 2010) .

Parte III - Sistemas de Gestão e Certificação aplicados ao Setor Hoteleiro

3.1. O Novo Paradigma de Sustentabilidade Hoteleira: Difusão das Certificações Ambientais

Com o surgimento de novas mudanças de paradigma no comportamento dos consumidores, as questões ambientais e sociais estão a receber uma atenção privilegiada por parte dos governos e empresas turísticas (Ionescu et al., 2019).

Neste sentido, o Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-23 afirma que as tendências que modelam o turista atual inclinam-se para a adesão a soluções digitais e interações virtuais e para o desenvolvimento de hábitos de consumo mais conscientes e responsáveis, manifestando-se uma acentuada valorização pelo que é natural e autêntico/característico de um destino (Turismo Centro Portugal, 2020).

Estudiosos como Bergin-Seers & Mair (2009) e Bianco, Bernard & Singal (2023) sugerem que os comportamentos responsáveis dos consumidores na vida quotidiana influenciam a sua intenção de visita a hotéis sustentáveis. Dado a estas novas formas de pensar e praticar a atividade turística, sugere-se que as organizações hoteleiras comecem a desenvolver e a incluir nos seus negócios, novas estratégias que contemplem a ‘Orientação para a Sustentabilidade’.

A popularização das questões socioambientais veio instaurar uma maior procura por empresas transparentes e ambientalmente responsáveis, assim como, trouxeram consigo uma maior pressão por parte das Instituições Governamentais quer no âmbito da recomendação por hotéis certificados, quer, se relevante, no incentivo à obtenção de certificações ambientais por meio de iniciativas e programas de apoio financiado (Esteves de Matos & Costa, 2014) (Rodrigues, 2022).

No contexto dessas alterações, as certificações ambientais passam a assumir um papel cada vez mais importante na indústria hoteleira, uma vez que se desvendam como indicadores de garantia de responsabilidade social e proteção ambiental. Além disso, Bianco, Bernard & Singal (2023), destacam o impacto positivo que os certificados ambientais podem ter na imagem organizacional das empresas e no alcance da vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Alguns estudos sugerem ainda que a implementação de práticas sustentáveis aliadas a certificações ambientais têm um efeito pejorativo na disposição dos consumidores em pagar mais por estadias em ‘Hotéis Verdes’ (Geerts, 2014).

No panorama da literatura, poder-se-á afirmar que existe uma carência de pesquisas completas sobre os efeitos da adoção das certificações no desempenho das empresas do sector hoteleiro. A este respeito, um dos estudos mais recentes foi desenvolvido por Bianco, Bernard & Singal (2023) a 251 estabelecimentos hoteleiros na Flórida, EUA, e revelou que, um certificado de sustentabilidade assume uma importância fulcral no desempenho global das empresas, visto que facilita o alcance da vantagem competitiva com base nos atributos de ser raro, não imitável e insubstituível.

Esta ideia é corroborada por Preziosi, Tourais, Acampora, Videira & Merli (2019), que, com base no seu estudo a 152 hóspedes de dois hotéis premiados com o Rótulo Ecológico UE, concluiu que os comportamentos pró-ambientais dos hóspedes influenciam significativamente o seu grau de fidelização para com os hotéis verdes.

3.1.2. O Sistema de Gestão de Qualidade aplicado à Indústria Hoteleira – Um estudo ao Grupo H10 Hotels

Por outro lado, ao abordar a importância dos Sistemas de Gestão de Qualidade, Deming (1982) ilustra que a melhoria da qualidade conduz à diminuição dos custos de uma empresa, por meio da redução do desperdício de material e das despesas associadas aos riscos e falhas nos processos produtivos.

Sucintamente, a implementação destas práticas na indústria hoteleira apresenta impactos significativos tanto a nível interno quanto externo. Os benefícios internos intervêm no aumento da eficácia e eficiência das organizações realça-se a inevitável satisfação dos clientes e o incremento da quota de mercado (Bowen & Shoemaker, 2003)

No que toca à literatura, apesar de vislumbrar-se uma escassez de estudos exploratórios no desempenho das organizações portuguesas, as investigações existentes fornecem evidências de que QM tem um efeito positivo sobre o desempenho destas empresas (Azorín J. F., Tarí, Moliner, Gamero, & Ortega, 2015).

Um exemplo empírico, conduzido por Azorín J. F., Tarí, Moliner, Gamero & Ortega (2015), enfatiza que os benefícios inerentes à implementação do SGQ estão maioritariamente relacionados com a adaptação e satisfação das necessidades das partes interessadas, assim como pela melhoria contínua dos produtos e serviços e pelo reforço da imagem do hotel, o que poderá auxiliar as empresas a diferenciarem-se face à concorrência. Quanto às desconformidades, Breiter & Bloomquist (1998) identificam uma série de condicionalismos à implementação bem-sucedida dos Sistemas de Gestão, nomeadamente a falta de comprometimento da alta administração, a escassez de recursos e a falta de envolvimento e motivação dos colaboradores.

Neste contexto, o estudo empreendido por Baird, Jia Hu, & Reeve (2011) a um total de 4770 hotéis na Espanha, sugere que a implementação de práticas de qualidade aliadas ao compromisso da alta administração e dos colaboradores, não só promove o aumento da eficiência das operações, como também, permite alcançar elevados níveis de satisfação dos colaboradores e consumidores.

A H10 proporciona um exemplo de unidades hoteleiras certificadas com a norma ISO 9001:2015. Esta certificação permitiu ao Grupo Hoteleiro construir uma cultura homogénea, particularmente focada na satisfação do cliente e, na busca pela excelência na qualidade dos serviços fornecidos.

De salientar que além do processo de certificação da Qualidade, o grupo hoteleiro H10 passou a implementar um sistema próprio de Qualidade e Proteção Ambiental, denominado por '*H10 Quality Excellence Management System*', que visa assegurar padrões de excelência nos serviços fornecidos e promover o desenvolvimento turístico sustentável (H10, 2015) (Alimarket, 2010).

3.1.3. O Sistema de Gestão Ambiental aplicado à Indústria Hoteleira – Um estudo ao Grupo Shangri-la Hotels & Resorts

A busca pela eficiência do Sistema de Gestão Ambiental permite que as empresas repensem e desenvolvam alternativas de menor impacto sobre o meio ambiente. Portanto, o objetivo primordial do SGA é estabelecer uma política ambiental adequada para minimizar os impactos das empresas sobre o meio ambiente e sobre a comunidade envolvente, promovendo a eficiência operacional por meio do controlo dos processos de fabricação e conceção do produto (Moliner, Cortés, Azorín, & Tarí, 2012). Além disso, é possível que o SGA constitua um fator de diferenciação do produto no mercado, devido à sua capacidade de captar novos segmentos de mercado ambientalmente mais sensíveis (Villanueva, Llach, & Perramon, 2020).

Na literatura, apesar de existir uma falta de rigor quanto aos efeitos da gestão ambiental no desempenho dos hotéis, algumas pesquisas enfatizam que o investimento e o comprometimento da Alta Administração para com estas práticas contribuem para um desenvolvimento financeiro sustentável e eficiente. No entanto, autores como Gilley, Worrell & Davidson (2000), alertam que a Implementação de um SGA pode trazer consigo quebras na rentabilidade devido ao custo de implementação do mesmo.

O estudo conduzido por Chan & Wong (2004) a 3400 hotéis espanhóis de 5 estrelas revelaram que as organizações comprometidas com o SGA beneficiam de melhorias no posicionamento estratégico e no reconhecimento externo nos mercados concorrenciais.

No panorama português, evidências de um estudo realizado a três hotéis certificados com Sistemas de Gestão Ambiental indicam que o investimento no desempenho ambiental tem um impacto positivo notável particularmente quando se trata da gestão de resíduos e do consumo de energia, embora o consumo de água seja mais desafiante (Mendes, 2017).

A cadeia hoteleira Shangri-la Hotels & Resorts revela um exemplo notável de como a implementação da norma ISO 14001 ajuda as organizações a estabelecerem um compromisso contínuo com o meio ambiente. Com 39 propriedades detentoras de selos e rótulos ambientais e 45 certificadas pela norma ISO 14001, o grupo demonstra um

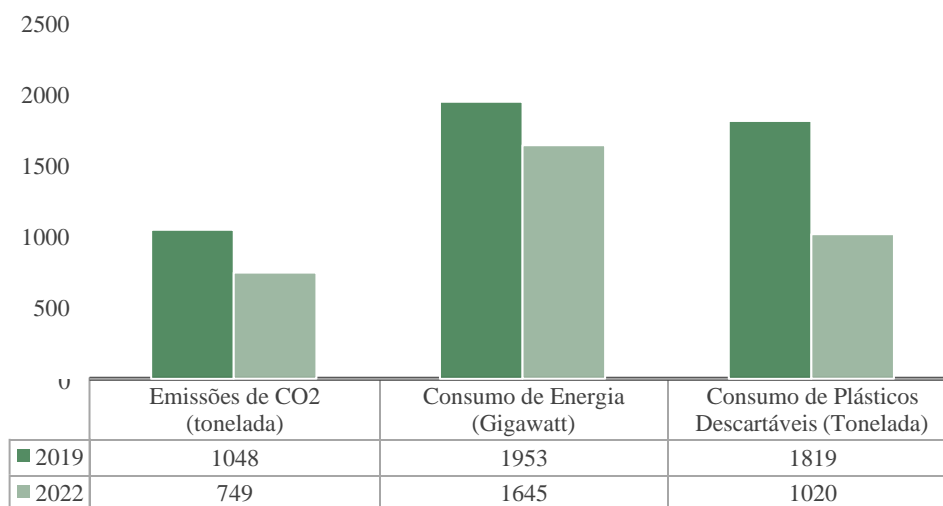
compromisso excepcional com a causa ambiental (Tari, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Molina-Azorín, 2010) (Sangri-la, 2012).

Quanto à implementação do SGA, o Hotel Island Shangri-la Hong Kong tornou-se a primeira unidade hoteleira a obter a certificação ISO 14001:2015 na Região Ásia-Pacífico. De acordo com uma entrevista ao diretor e coordenador ambiental Dr. Philippe Caretti, a implementação deste sistema ajudou a identificar e solucionar inúmeras questões ambientais, como também contribuiu para a criação de uma imagem favorável perante o mercado e a sociedade envolvente (Caretti, 2023).

À luz desta investigação, os hotéis Shangri-la demonstram, segundo o Gráfico 2, uma maior preocupação ambiental nas áreas de produção e gestão de resíduos e na gestão dos consumos de energia e água, tendo reunido esforços para reduzir o seu impacto ambiental por meio da redução do uso de plásticos descartáveis (recipientes de plástico, talheres e sacolas para viagem) e na priorização na venda de garrafas de vidro em detrimento de garrafas de plástico. Quanto ao desperdício alimentar, o compromisso do grupo hoteleiro permitiu alcançar uma redução significativa de -74% dos resíduos alimentares em 2022 (Shangri-la Asia, 2022).

Posteriormente, importa salientar que o Grupo Shangri-La encontra-se desde 2011 a participar no projeto ‘Carbon Disclosure Project’. Este projeto pretende reunir empresas de várias atividades económicas, que anseiam reduzir os impactos das emissões de gases e identificar novas soluções e oportunidades de negócio cuja principal causa seja o combate ao aquecimento global.

Gráfico 2 / Evolução do Desempenho Ambiental, Shangri-La hotels & Resorts



Adaptado de Sustainability Report - Shangri-La Asia Limited (2022)

Ainda de acordo com o Gráfico apresentado acima, apesar de existir uma maior preocupação com a sustentabilidade do planeta, o encerramento das restrições impostas diante do vírus Covid-19 provocou um aceleração das atividades económicas e, conseqüentemente, levou a um considerável aumento nas emissões totais de CO2 no Setor do Turismo (Filonchyk, Hurynovich, Gusev, & Yan, 2020). No caso dos hotéis do grupo Shangri-La, os resultados mostram que a poluição atmosférica não chegou a retomar o seu nível pré-pandemia. A mesma situação aplica-se aos consumos de energia e consumo de plástico, dos quais apresentaram um decréscimo na ordem dos 16% e 44%.

3.1.4. A Integração de Sistemas de Gestão aplicada à Indústria Hoteleira – Um estudo ao Hotel Majestic Hotel & Spa (Barcelona)

No âmbito da integração dos Sistemas de Gestão, é eminentemente óbvio que as organizações que busquem investir financeiramente neste campo estejam mais propensas a maximizar as vantagens obtidas pela implementação de cada um dos Sistemas (Curkovic, 2003).

Segundo Karapetrovic & Willborn (1998) existem três formas de promover a integração das Normas ISO 9001 e ISO 14001:

1. Implementando primeiro um sistema de gestão da qualidade e depois um sistema de gestão ambiental;
2. Implementando primeiro um sistema de gestão ambiental e depois um sistema de gestão da qualidade;
3. Implementando simultaneamente ambos os Sistemas de Gestão;

A prática empresarial afirma que a primeira opção é a mais comumente adotada pelas empresas, uma vez que beneficiam dos conhecimentos, recursos e capacidades adquiridas com o SGQ para a adoção de práticas ambientais coerentes e eficazes (Tarí J. J., Cortés, Moliner, & Azorín, 2010).

De facto, um estudo de caso elaborado por Sakka & khamess (2013) demonstra que, a integração destes Sistemas emerge como uma excelente oportunidade para modificar as condições de trabalho e, por conseqüente, aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários. Esta análise vai ao encontro do estudo realizado por

Pereira, Barreto, Limberger & Filho (2018) a três resorts localizados em Portugal, tendo revelado que, a unificação das Práticas de Qualidade aliadas à Gestão Ambiental permite melhorar o desempenho global dos negócios otimizar os recursos disponíveis e promover o desenvolvimento competitivo das organizações hoteleiras.

Porém, quando se trata de desafios, a implementação integrada de SG exige que os gestores readaptam vários aspetos da sua organização, com especial ênfase na disponibilização de recursos financeiros e de recursos humanos suficientes (Zutshi & Sohal, 2005). Desafios como o fraco compromisso da Gestão de Topo, a falta de participação e envolvimento dos funcionários, a desmotivação, os choques profissionais e a resistência às mudanças são referidos pelos autores Nield & Kozak (1999) como os principais obstáculos que podem dificultar o processo de certificação.

Do mesmo modo, Schmidt & Finnigan (1992) explicam que, a maioria dos benefícios retratados, só se tornam evidentes a partir do terceiro ano de uma implementação eficiente e sustentada.

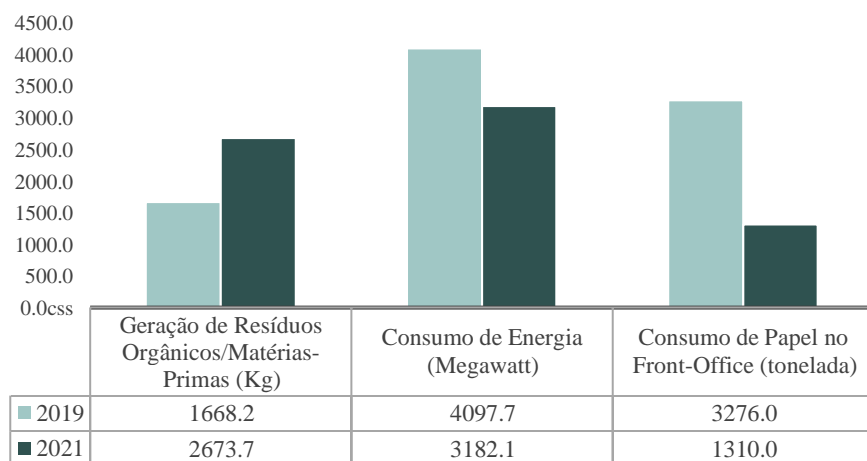
O caso-prático do Majestic Hotel & Spa Barcelona, pertencente ao grupo Majestic Hotel Group, destaca-se como um exemplo de sucesso na integração de Sistemas de Gestão. Sendo atualmente composto por 14 unidades hoteleiras, incluindo 11 hotéis e 3 apartamentos turísticos distribuídos pelas zonas de Barcelona, Maiorca, Ibiza, São Sebastião, Baqueira Beret (Pirinéus) e Sotogrande (Costa do Sol), o grupo começou aoptar pela fusão de dois Sistemas de Gestão (ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015) a fim de garantir o bom desenvolvimento do hotel e alcançar uma maior diferenciação no mercado externo (MHG, s.d.).

No cômputo geral, segundo as informações extraídas de uma palestra protagonizada pelo administrador do grupo Majestic, a integração destes sistemas permitiu que a cadeia hoteleira adquirisse elevados padrões de qualidade nos produtos e serviços prestados, assim como melhorar os índices de satisfação do cliente e minimizar os custos relacionados com falhas sistemáticas e duplicação de tarefas. Para além disso, a fusão dos Sistemas de Gestão contribuiu para que o Majestic Hotel Group alcançasse uma maior credibilidade e notoriedade no mercado como membro privilegiado do grupo *Leading Hotels of the World* (LHW) (GBSB, 2019).

Adicionalmente, o estabelecimento hoteleiro considerou também relevante a certificação no âmbito da eficiência energética de acordo com o programa ‘*Leadership in Energy and Environmental Design*’ (LEED), na categoria ‘Platinum’. O compromisso da cadeia hoteleira para com as orientações deste programa permitiu-lhe maximizar significativamente a poupança de energia.

Efetuada uma análise aos dados providenciados pelo Relatório Ambiental do Majestic Hotel Barcelona e apresentados no Gráfico 3, é interessante constatar que a Produção de Resíduos foi o único indicador a registar um aumento face ao ano anterior, tendo sido responsável pela produção de quase 2,7 toneladas de resíduos, 38% superior à quantidade produzida em 2019. Esta situação poderá ser justificada pelo aumento do volume de serviços de restauração após o encerramento do estabelecimento durante 6 meses e meio (MHG, 2022).

Gráfico 3 | Evolução do Desempenho Ambiental, Majestic Hotel Barcelona



Adaptado de Declaración Ambiental – Majestic Hotel & Spa Barcelona (2023)

Na tentativa de adquirir resultados mais satisfatórios, o hotel planeia implementar medidas corretivas no âmbito do reaproveitamento dos *amenities*, na participação em ações de doação dos excedentes alimentares, e na projeção de soluções de reaproveitamento dos resíduos e matérias-primas no interior do hotel.

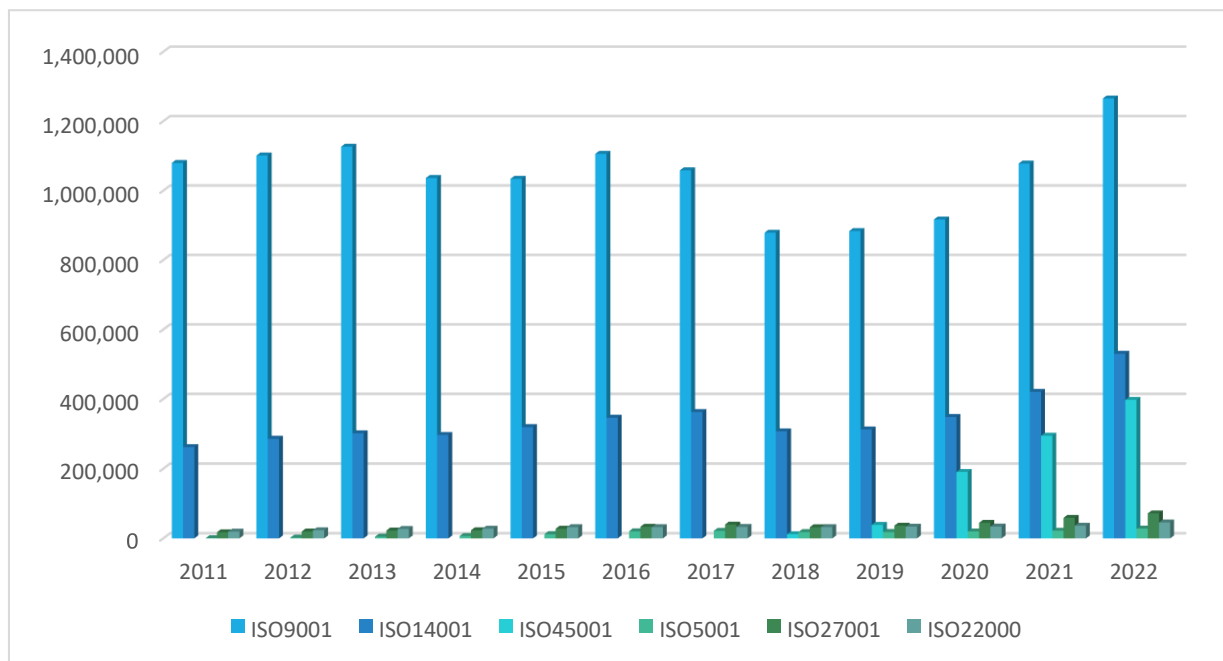
Os restantes indicadores ambientais revelam um desempenho significativamente mais positivo, marcado por uma redução de 22% do consumo de energia em 2021 e por uma diminuição expressiva de 60% no consumo de papel, tornando-se o indicador de desempenho ambiental de maior destaque no hotel Majestic Barcelona.

No âmbito da gestão dos recursos hídricos, segundo a base de dados estatísticos, o Majestic Barcelona atingiu um decréscimo expressivo de 42% no consumo de água em 2021 face a 2019 (MHG, 2019)¹

3.2. Evolução dos Certificados a Nível Mundial

Anualmente, a ‘*International Organization for Standardization*’ (ISO), divulga um resumo sobre o número de certificados válidos emitidos pelos Organismos de Certificação referentes à sua pesquisa anual ‘ISO Survey’. Procedeu-se à elaboração do Gráfico 4 que apresenta uma análise da evolução dos principais padrões internacionais das séries ISO, em particular das Normas ISO 9001:2008/2015 (Gestão de Qualidade); ISO 14001:2008/2015 (Gestão Ambiental); ISO 45001:2018 (Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional); ISO 50001:2011 (Gestão de Energia); ISO 27001:2005 (Gestão da Segurança da Informação) e ISO 22000:2005 (Gestão da Segurança Alimentar).

Gráfico 4 | Evolução do Número de Certificações ISO à Escala Mundial



Adaptado dos resultados da Pesquisa ISO Survey: 2011 - 2022

¹ Informações extraídas de acordo com o Relatório Ambiental do Majestic Hotel Barcelona. Obtido de: <https://majestichotelgroup.sirv.com/majestic/hotel/medioAmbiente/ambiental-en.pdf> - Pág. 17 a 32

Com relação ao Gráfico anterior, as evidências revelam um início de um crescimento quase constante para todas as sete normas.

Esta abordagem é particularmente relevante para os setores da Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22000), suportada por um aumento de 20% dos certificados emitidos e da Gestão de Energia (ISO 50001), que registou um crescimento percentual significativo, na ordem dos 332% nos certificados emitidos em 2012.

Ainda assim, apesar do ritmo gradual na adoção dos certificados das séries ISO 9001 e ISO 14001, é possível comprovar que estes padrões são, indubitavelmente, os mais conhecidos e utilizados à escala global. Partindo deste pressuposto, os dados revelam que até ao final de dezembro de 2012, foram emitidos pelo menos 1 101 272 certificados segundo o padrão ISO 9001:2008, significando um aumento de 2% face a 2011. Simultaneamente, o Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001:2008), manteve uma estabilização positiva, levando o ano de 2012 a fechar com um crescimento percentual de 9% face a 2011.

Mais tarde, no final do ano 2018 é confirmada a existência de um novo padrão internacional, a ISO 45001 - Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, que rapidamente assume a 3ª posição de liderança no grupo dos referenciais normativos com maior expressão.

Por contraponto, e dado que a participação na pesquisa ISO Survey trata-se de uma ação voluntária, os valores apresentados na base de dados ISO apresentam várias divergências, com valores percentuais a atingir os -4% em 2017 e os -15% em 2018. A queda dramática apresentada pode ser justificada pelas falhas de comunicação dos Organismos de Certificação e pela escassa divulgação de dados absolutos por parte dessas entidades.

Porém, apesar das quedas registadas nos anos anteriores, os dados divulgados para o ano 2020 indicam uma tendência para alguma estabilização, pelo que, independentemente das incertezas trazidas pela Pandemia Covid-19, as normas ISO mostraram-se resilientes, chegando a registar uma oscilação forte com a chegada do ano 2021 (MHG, 2022) (MHG, 2019).

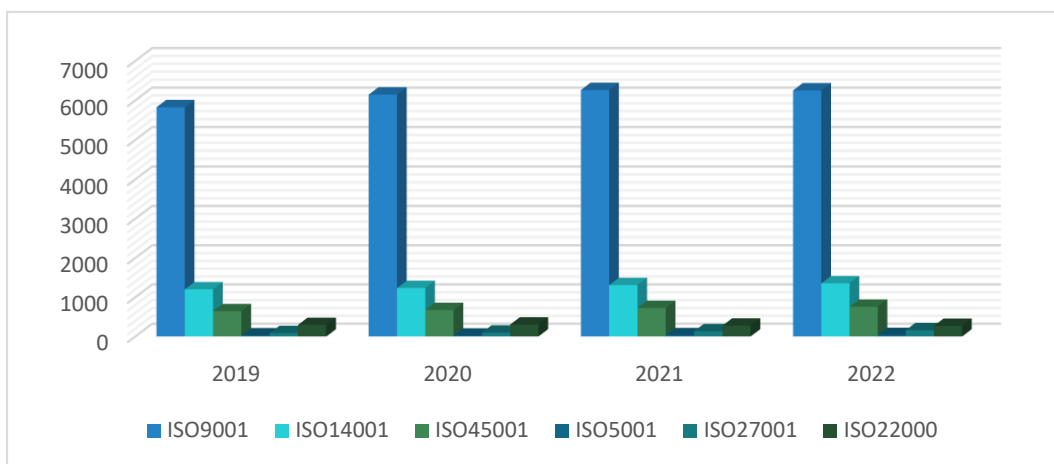
Não obstante, é de notar que, com o despontar do ano 2022, o índice de adesão aos requisitos normativos aumentou consideravelmente. Esta evolução apresenta um impacto mais significativo na norma ISO 45001, registando um aumento de +35% das empresas certificadas, seguido da norma ISO 5001, com uma oscilação de +29% e, por último, as normas ISO 14001 e ISO 22000 que foram responsáveis pela certificação de +26% das empresas face ao ano anterior.

3.3. Evolução dos Certificados a Nível Nacional

A receção e o tratamento dos dados estatísticos relacionados com a evolução do número de referenciais normativos adotados em Portugal são realizados pelo Instituto Português de Acreditação e publicados na sua base de dados.

Contrariamente ao observado na evolução mundial, percebe-se uma dificuldade em encontrar dados atuais da evolução do número de empresas certificadas, fazendo com que esta pesquisa somente apresente os dados vigentes desde o período de 2019 a 2022.

Gráfico 5 | Evolução do Número de Certificações ISO à Escala Nacional - Portugal



Adaptado da Base de Dados Nacional de Sistemas de Gestão Certificados – Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2023)

Para o efeito de análise do Gráfico 5, é possível verificar que o volume total de certificações válidas vai aumentando ao longo dos anos, apresentando uma tendência média de crescimento na ordem dos 4%. As normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 continuam, claramente, a ser os padrões normativos com o maior número de organizações certificadas, porém, não foram as únicas a progredir.

Ainda de acordo com o respetivo Gráfico, a norma ISO 27001 (Gestão da Segurança da Informação) registou igualmente uma tendência evolutiva na ordem dos 13% em 2020, e de 26% e 19% em 2021 e 2022 respetivamente, o que poderá justificar-se pela importância que a proteção e a confidencialidade das informações revelam numa época marcada pelo aumento substancial do número de ciberataques.

Quanto à distribuição das certificações ISO 9001 apresentada no Gráfico 6, constata-se que a maior representatividade de empresas certificadas (1177) é associada às atividades de Comércio por grosso e retalho, seguido das Indústrias Alimentares que ocupam o segundo lugar com 759 certificações. Quanto às atividades de alojamento e restauração, os dados revelam um valor pouco significativo, com apenas 59 organizações certificadas.

Gráfico 6 | Distribuição das empresas certificadas por Setor de Atividade Económica - ISO 9001:2015



Adaptado da Base de Dados Nacional de Sistemas de Gestão Certificados – Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2023)

Em suma, percebe-se que este setor económico não aparenta evoluir para um estado de estabilização, assumindo regularmente uma posição baixa em todos os quadros de análise. Este facto denota que, as empresas de alojamento não estão suficientemente interessadas ou ainda não dispõem de recursos suficientes para implementar qualquer Sistema de Gestão.

Quanto ao referencial normativo ISO 14001:2015, de acordo com o Gráfico 7, é possível observar que as posições são relativamente semelhantes às observadas anteriormente, com exceção das Indústrias Alimentares que passam a assumir as rédeas da liderança, registando uma diferença percentual de 5% face à indústria de Comércio por grosso e a retalho.

Este cenário incontornável poderá ser justificado pela necessária capacidade de adaptação das Indústrias Alimentares face às pressões governamentais e às exigências de um mercado cada vez mais informado e recetivo à escolha de produtos ‘verdes’ (Sousa J., 2022).

Gráfico 7 | Distribuição das empresas certificadas por Setor de Atividade Económica - ISO 14001:2015



Adaptado da Base de Dados Nacional de Sistemas de Gestão Certificados – Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2023)

CAPÍTULO IV

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

4.1. Departamento de Relações Públicas (Marketing)

A escolha por este departamento resultou do desejo de aprofundar os conhecimentos e competências numa área de particular interesse. A permanência neste departamento teve uma duração de 1 mês e meio.

As tarefas de comunicação e atendimento ao cliente apresentam-se como as funções primordiais desta secção, particularmente no que concerne à gestão e ao tratamento das reclamações e sugestões dos consumidores. A incorporação deste departamento com a secção de marketing possibilitou obter uma maior compreensão das estratégias de comunicação e de distribuição da marca, tornando-se perceptível o espírito e a missão do Grupo Meliá.

As ações desempenhadas no Departamento de Relações Públicas foram:

- Verificação das Datas de Nascimento dos Clientes e distribuição de Postais de Aniversário e *Petit Fours* pelos quartos dos clientes aniversariantes;
- Participação nos Cocktail's de Boas Vindas (*Welcome Cocktail*);
- Apoio no tratamento de conflitos/reclamações/sugestões dos clientes;
- Desenvolvimento de Ações Promocionais;
- Elaboração e Distribuição de Vouchers/Flyers relativos a Campanhas Promocionais;
- Colaboração na Organização, Planificação e Conceção dos Menus para Eventos;
- Estudo dos Standards da Marca;
- Participação em Congressos Internacionais (Feira do Turismo);
- Acompanhamento e Apoio nas Sessões Fotográficas e Videográficas das Instalações;
- Atualização dos Conteúdos das Plataformas Digitais;

4.2. Departamento Comercial

O tempo de permanência no Departamento Comercial foi de 1 mês e foi subdividido pela passagem em duas secções: secção de vendas e secção de grupos.

- **Secção de Vendas**

A secção de Vendas do Departamento Comercial constitui um meio privilegiado para estabelecer novas relações e fornecer insights sobre as necessidades de cada segmento de mercado-alvo (Parolin, 2014).

No caso particular do hotel Meliá Madeira Mare, este trabalha em colaboração com o seu parceiro Golden Residence, contemplando um total de 12 colaboradores efetivos (5 no hotel Meliá Madeira Mare e 6 no hotel Golden Residence). A equipa comercial do hotel Meliá Madeira Mare é responsável pela organização de visitas de inspeção e *famtrips* e pela gestão e coordenação dos seguintes segmentos de mercados-alvo: o mercado alemão, o mercado inglês e o mercado de golfe.

Posto isto, a estagiária teve a oportunidade de participar nas seguintes atividades:

- Introdução e Análise dos Contratos dos Operadores Turísticos e Agências de Viagem;
- Visita às instalações das Agências de Viagens e Operadores Locais;
- Preparação e Distribuição de sacos de oferta pelos Parceiros de Negócio;
- Acompanhamento dos Relatórios de Venda e Propostas de Parceria;
- Apoio na distribuição das Vendas para cada Época (Inverno ou Verão);
- Participação na Elaboração de Pacotes para os diversos Segmentos de Mercado;

- **Secção de Grupos & Eventos**

No que diz respeito à coordenação da Secção de Grupos, é imprescindível que a equipa responsável garanta que todos os serviços sejam prestados de acordo com as necessidades dos grupos que chegam, especialmente no decorrer dos eventos diários.

Deste modo, podemos afirmar que a realização de eventos é uma das atividades que mais impacta no reconhecimento da marca Meliá, fazendo com que exista a necessidade de elevar o cuidado e o profissionalismo dos serviços prestados, em

particular na gestão dos serviços de alojamento e respetivos preços atribuídos, de modo a assegurar a consistência nos eventos oferecidos.

Para melhor compreensão dos conhecimentos adquiridos na secção de grupos & eventos, foram desempenhadas as seguintes tarefas:

- Preparação, Organização e Acompanhamento de Eventos;
- Acompanhamento de Visitas de Inspeção ao hotel;
- Elaboração de Propostas de Orçamentos para os Interessados;
- Verificação da Disponibilidade dos Quartos nas datas previstas;
- Elaboração do Processo de Agendamento e Reserva de Grupos no NewHotel;
- Introdução dos Dados de faturação dos clientes no NewHotel;
- Elaboração e Distribuição das Notas de Serviço para todas as secções do hotel;

4.3. Departamento de Direção

O Diretor Geral é a autoridade máxima do estabelecimento hoteleiro e é quem acarreta a responsabilidade de gerir e controlar eficazmente as suas operações. O adequado exercício dessa função depende, muitas vezes da capacidade de liderança e de motivação das equipas de trabalho (Marques, 2007). No caso particular do hotel Meliá Madeira Mare, este departamento é somente representado através do Diretor Geral que tem como função gerir e tomar decisões com vista ao adequado funcionamento da organização.

A passagem por este departamento foi breve e passou essencialmente por:

- Participar nos Cocktails de Direção;
- Analisar a evolução os dados do Revpar, ADR, Taxa de OCC, e outros indicadores de desempenho;
- Acompanhamento e Participação nas Reuniões com os restantes departamentos operacionais.

4.4. Departamento de Alojamento

O estágio no Departamento de Alojamento decorreu durante de 1 mês e meio e foi repartido pela passagem nas seguintes secções: secção de receção, secção de governanta, secção de spa e secção de manutenção.

O departamento de alojamento é uma das áreas mais complexas e exigentes de um estabelecimento hoteleiro, visto que é aquele que gera mais receita e que mais impacta na reputação do hotel, em particular a Receção e os Andares, isto é, as áreas de maior relevância na formação das primeiras impressões do cliente (WordSkills, 2017). Segue-se abaixo a descrição das tarefas exercidas em cada uma das secções de passagem.

4.4.1. Secção de Front-Office (FO) - Receção

O departamento de Front Office é a secção responsável pelo acolhimento e atendimento dos hóspedes durante toda a sua estadia, bem como é a área que estabelece o primeiro contacto com o cliente. Encarrega-se também, em sintonia com o Back Office, pela gestão, tratamento e registo das informações das reservas.

Na secção de Front-Office a estagiária participou em vários serviços relacionados com o atendimento e acolhimento do cliente, em particular:

- Processamento de *Check-in & Check-out* de Individuais;
- Preparação das Chegadas (*Cardex e Keycards*);
- Preparação das Saídas (Tirar *Cardex*);
- Gestão e Coordenação dos Serviços de Limpeza de acordo com os *Late* ou *Earl Check-in e Check-out*;
- Atendimento e acolhimento do Hóspede;
- Transporte de Bagagem;

4.4.2. Secção dos Andares

A secção de Andares ou *Housekeeping* é a área responsável por garantir a conformidade com os *standards* de qualidade definidos pela marca Meliá, nomeadamente em torno da limpeza, organização e apresentação do espaço físico, dedicando-se maioritariamente à limpeza e higienização dos quartos e áreas comuns do hotel e à lavagem de roupas de cama, toalhas de banho e uniformes dos funcionários (Major, 2014).

Durante a curta passagem da estagiária pelo *Housekeeping*, são descritas as diferentes tarefas exercidas:

- Limpeza e Preparação dos Quartos;
- Limpeza e Higienização das Áreas Comuns;
- Reposição de Toalhas, Papel Higiénico e *Amenities*;
- Controlo dos Consumos e Quebras do Minibar;
- Apoio na Gestão e Coordenação das Equipas de Limpeza.

4.4.3. Secção da Manutenção & Spa

- SPA

Segundo Silva D. F (2015), a sigla SPA deriva do latim ‘*Salute Per Aqua*’, que significa “saúde pela água” e é entendido como uma componente que tem por fim proporcionar um estado de equilíbrio do corpo, mente e espírito.

Na função de rececionista de Spa no HMMM, tornou-se evidente a necessidade de lidar com um elevado volume de clientes ao longo do dia, o que requer uma grande capacidade de sensibilidade, simpatia, conhecimento e prontidão na divulgação de informações. Adicionalmente, a estagiária, juntamente com a supervisão da responsável da secção também tinha a seu cargo a realização de tours de demonstração das instalações.

Durante a sua permanência nesta secção, a estagiária cumpriu as seguintes tarefas:

- Aprendizagem dos *Standards* dos Atendimentos Telefónicos;
- Conhecimento das Informações Técnicas em relação ao Spa, nomeadamente o Menu de Tratamentos, Horário de Abertura, Aulas de Grupos, Programa do Ginásio, Descontos e Promoções;
- Verificação, Limpeza e Organização das Instalações;
- Realização de Visitas às Instalações;

- MANUTENÇÃO

O departamento de Manutenção desempenha um papel crucial na segurança e no bom funcionamento de qualquer hotel. As funções de Manutenção no HMMM envolve,

quando necessário, intervenções preventivas/corretivas na estrutura física, instalações, sistemas de eletricidade e quaisquer equipamentos pertencentes ao hotel.

Relativamente ao estágio na secção de manutenção, foi atribuído à estagiária a passagem de 8h nesta secção, com a finalidade de obter uma compreensão geral sobre a importância desta secção no bom funcionamento da unidade hoteleira. Posto isto, as funções desempenhadas basearam-se em:

- Introdução ao Manual de Manutenção e respetivas funções, noções de segurança, fichas de trabalho e planificação das tarefas diárias;
- Acompanhamento no patrulhamento das principais áreas comuns;
- Verificação das condições e temperaturas das Turbinas/Aquecedores/Jatos;
- Atendimento e Coordenação dos Pedidos de Reparações;

4.5. Departamento de Comidas e Bebidas (F&B)

O tempo de permanência no Departamento de Comidas e Bebidas foi relativamente mais longo em comparação com os outros departamentos, tendo a duração de 2 meses. Este Departamento é considerado o mais complexo do hotel, pois abrange várias secções, nomeadamente a Cozinha, o Restaurante, o Bar, as Compras e o Económico. Para além disso, o mesmo encontra-se ligado à Secção de Grupos/Eventos, responsabilizando-se pela gestão, controlo e planificação dos serviços de banquetes, *coffee breaks*, e outros eventos. O atual estágio abrangeu a passagem pelas áreas de Restaurante e Direção de Comidas e Bebidas, tendo sido passada as seguintes responsabilidades à estagiária:

4.5.1. Secção de Restaurante

O estágio na secção de Restauração foi realizado em sintonia com a passagem pela área administrativa de Comidas e Bebidas. Posto isto, na área de Restauração, as tarefas desenvolvidas pela estagiária no turno da manhã (pequeno-almoço) e no turno da noite (jantar), foram basicamente as seguintes:

- Supervisionar os produtos dispostos no *buffet*.
- Apoio na Organização e Preparação dos eventos gastronómicos;
- Receção dos clientes à entrada do Restaurante, de acordo com o *Rooming List*;
- Colaborar, sempre que necessário, com os empregados de mesa na higienização e preparação do *mise-en-place*;

4.5.2. Área de Direção de Comidas e Bebidas (F&B)

Sendo a secção de direção de F&B o local onde se desempenhou grande parte do estágio, foi concebida a oportunidade de assumir diversas responsabilidades, sempre na presença do Diretor do departamento em questão, tendo sido executadas tarefas como:

- Assessorar e Acompanhar o processo de recrutamento de pessoal;
- Supervisionar as atividades das restantes secções, com especial atenção à cozinha e restaurante, aplicando as noções de segurança e higiene alimentar;
- Visita diária às secções, verificando os registos de limpeza;
- Participação e Apoio na realização dos Inventários de todas as secções de F&B;
- Participação na Organização, Planificação e Preparação de Eventos;
- Acompanhamento das Inspeções Periódicas do HACCP;
- Realização de Transferências entre secções;
- Lançamento das Quebras dos Mini-Bares;
- Apoio na Elaboração e Revisão de Fichas Técnicas;
- Análise contínua dos Índices de Satisfação dos Consumidores;
- Controlo Diário dos Consumos Internos e Vouchers Promocionais;
- Realização do fecho do mês;
- Participação em algumas provas de pratos;

Além disso, na expectativa de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária, a unidade hoteleira optou por integrá-la nas ações de sensibilização, formação, congressos e reuniões relacionadas com a área de Comidas e Bebidas, o que permitiu adquirir competências técnicas na área da gestão e administração hoteleira.

Posto isto, tendo em consideração a temática escolhida pela estagiária no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira, mais propriamente na proposta de implementação de um Sistema Integrado de Gestão de Qualidade e Ambiente e de modo a assegurar a sua adequação à estrutura organizacional da empresa, a unidade hoteleira optou por facultar diversos documentos internos incluindo o plano de atividades, o plano de gestão, o manual de funções, o regulamento interno do HMMM, entre outros documentos.

4.6. ANÁLISE CRÍTICA

Efetuada uma autorreflexão do estágio curricular, constatou-se que, a experiência profissional adquirida representou uma mais-valia para o desenvolvimento pessoal e profissional da discente. Esta oportunidade permitiu adquirir e solidificar os conhecimentos teóricos e as competências técnicas, em particular no que diz respeito à gestão dos seguintes departamentos: Alojamento, Comidas e Bebidas, Relações-Públicas, Direção e Comercial. Além disso, salienta-se a importância do acompanhamento proporcionado pelos supervisores da organização durante o desenvolvimento do relatório de estágio, o que permitiu uma compreensão abrangente no domínio da implementação de Sistemas de Gestão nas organizações hoteleiras.

Considerando as contribuições adquiridas dos períodos de observação participante e não-participante da estagiária, foi possível identificar algumas áreas críticas que carecem de melhoria na organização hoteleira, nomeadamente:

1. Desperdício Alimentar – É imperativo melhorar as práticas de sustentabilidade através de um maior e mais rigoroso controlo das situações de desperdício alimentar recorrentes do serviço de jantar (buffet). Para fazer face a este entrave, propõem-se seguintes sugestões de melhoria:

- Implementar estratégias eficazes de reaproveitamento dos alimentos;
- Encaminhar as refeições excedentes para Instituições de Solidariedade;
- Estabelecer parcerias com empresas para comercialização de refeições a preços mais acessíveis (Ex. Too Good to Go)
- Sensibilizar as equipas da cozinha na gestão do desperdício;

2. Gestão de Resíduos (Papel) – A produção e a acumulação de grandes quantidades de papel são especialmente propícias nas áreas da Recepção e nas secções de Administração. Para combater este consumo excessivo, sugere-se a adoção das seguintes medidas:

- Privilegiar o uso de papel reciclado;
- Reutilização de documentos já utilizados para processos secundários que não exigem novo material;
- Adesão a faturas e registo de consumos via eletrónica.

3. Comunicação e Empatia entre Departamentos/Secções – A comunicação e a relação interpessoal entre os colaboradores da organização revelam-se bastante fragilizadas, sendo, portanto, imperativo melhorar a coesão das equipas e fomentar capacidades de empatia, compaixão e colaboração entre supervisores e colegas. Para tal, sugere-se a implementação das seguintes medidas:

- Implementação de atividades de *Team Building*;
- Promoção de um ambiente inclusivo para todos os funcionários do hotel;
- Estabelecimento de uma remuneração salarial equitativa para funções semelhantes;
- Fomento de uma postura ética no ambiente de trabalho, identificando e corrigindo condutas inadequadas, comentários desrespeitosos e outros atos compulsivos e ofensivos.

4. Qualidade Alimentar – A qualidade dos pratos de buffet tanto no restaurante quanto na zona do refeitório, é um dos fatores que gera mais reclamações. Considera-se, portanto, essencial avaliar o grau de satisfação do cliente interno e externo a fim de reconhecer os pontos fracos e reforçar a imagem global do hotel. Deste modo, sugerem-se as seguintes medidas para dinamizar o serviço de restauração:

- Diversificação da oferta no Pequeno-Almoço, fazendo uso dos alimentos disponíveis para confeccionar uma multiplicidade de pratos;
- Introdução de novas opções de comida saudável e substituição dos alimentos de menor qualidade, por uma seleção de produtos locais e regionais.
- Estímulo da criatividade do Staff na disposição e apresentação dos pratos;
- Implementação de um livro de sugestões de melhoria no refeitório;

Ao longo do desenvolvimento deste relatório, é notável que as organizações estão cada vez mais predispostas a modificar o seu modo de funcionamento para melhorar o seu desempenho operacional e fortalecer o seu posicionamento no mercado. Deste modo, é possível mostrar com firmeza que a adoção de Sistemas de Gestão segundo os referenciais normativos NP EN ISO, é uma das vias com maior potencialidade de aplicação no hotel Meliá Madeira Mare, dado à sua coerência com os ideias da organização, em particular no que diz respeito à melhoria contínua da qualidade e à preservação e proteção ambiental.

CAPÍTULO V

PROJETO: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE E AMBIENTE

CAPÍTULO 5 - PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQA

5.1. Levantamento do Ponto de Situação

Pretende-se, a partir deste capítulo, dar início ao projeto a ser desenvolvido no hotel Meliá Madeira Mare, nomeadamente a implementação de um Sistema Integrado de Qualidade e Ambiente, segundo as normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

Conforme referido anteriormente, embora ainda não tenha sido amplamente implementado em Portugal, dados recentes publicados pelo ISO Survey 2021 mostram que o número de organizações certificadas pelas normas ISO 9001 e ISO 14001 tem aumentado em Portugal. Esta cenário demonstra uma tendência de empresas a adotar Sistemas de Gestão Integrados (Domingues, Sampaio, & Arezes).

Nesta circunstância, a implementação de um Sistema de Gestão Integrado no Meliá Madeira Mare exigiu a realização de um levantamento da situação inicial da empresa. Deste modo, dado que a entidade não possuía nenhum Sistema de Gestão implementado, nem qualquer Responsável pela área da Qualidade e Ambiente, foi solicitado o apoio de serviços externos para a implementação do Sistema através de uma empresa de consultoria – ‘Soluções QAS’. Espera-se que o projeto seja concluído entre 10 a 12 meses.

5.1.1. Objetivos e Responsabilidades

Como referido anteriormente, esta proposta de implementação vem na sequência de melhorar o desempenho operacional da organização e assegurar a excelência na prestação do produto e serviço, quer ao nível da qualidade intrínseca (qualidade física) quer ao nível da qualidade extrínseca (qualidade dos fornecedores). Além disso, pretende-se aperfeiçoar os processos relacionados com a gestão dos impactos ambientais e facilitar a uniformização das práticas sustentáveis em conformidade com os requisitos da Marca Internacional Meliá.

Assim, antes de se decidir avançar com a implementação do SGQA, considera-se que a Administração deverá estar envolvida no cumprimento das obrigações legais pré-estabelecidas pelas Organizações de Normalização (ISO). As obrigações mais comuns que servem de suporte à implementação de um Sistema de Gestão são:

- ✓ Demonstração do cumprimento da legislação ambiental e de qualidade em vigor, bem como as normas, códigos de conduta e eventuais alterações aplicáveis. A não conformidade é um fator impeditivo para a obtenção da certificação.
- ✓ Desenvolver, medir e monitorizar, com equipamentos verificados, as práticas e procedimentos do SGQA necessários.
- ✓ Providenciar os recursos humanos e materiais necessários para estabelecer, manter e melhorar a eficácia do SGQA.
- ✓ Empreender formas eficazes de envolvimento, comprometimento e comunicação dos requisitos, incidentes e não conformidades a todos os funcionários da organização e restantes partes interessadas, seja por meio de ações de formação ou programas de consciencialização;
- ✓ Garantir o controlo e monitoramento dos registos e documentos do sistema.
- ✓ Registrar adequadamente as causas das não conformidades e implementar ações de prevenção e de correção;

5.2. Implementação Integrada dos Sistemas de Gestão

5.2.1. Tipo de Implementação

Numa perspetiva geral, a maioria das organizações que decidem adotar Sistemas de Gestão, optam por implementar o Sistema de Gestão da Qualidade como o primeiro referencial. Uma vez estabelecido, ocorre uma tendência para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, o que permite harmonizar as diversas condicionantes e procedimentos comuns do SGQ, prevendo mais benefícios dessa abordagem integrada. Este tipo de integração pode ocorrer de duas formas:

- Integração Parcial – O Manual de Gestão da Qualidade e o Manual de Gestão Ambiental são separados, podendo ser modificados e utilizados no SGA procedimentos relacionados à qualidade;
- Integração Total – Existem procedimentos combinados entre SGQ e SGA em um único manual, juntamente com procedimentos individuais específicos para cada sistema.

Para a implementação do SGQA no hotel Meliá Madeira Mare, busca-se adotar uma integração parcial dos Sistemas de Gestão, dos quais serão implementados simultaneamente, mas com um grau de integração reduzido.

Assim, numa primeira fase pretende-se centrar numa integração parcialmente combinada do SGQ e do SGA, aproveitando a sinergia dos procedimentos do SGQ para agilizar e facilitar o processo de implementação do SGA.

Um nível reduzido de integração propõe, por regra, uma abordagem menos radical da integração, dado que permite que as organizações cumpram parcialmente com alguns requisitos menos importantes (Ex. Comunicação e Controlo Documental) (Botano & Caten, 2015).

Para a condução das atividades correspondentes à certificação do Sistema de Gestão Integrado, seguiu-se a metodologia do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check Act*). Este modelo promove a manutenção e a melhoria contínua dentro das organizações, encontrando-se definidos através de 4 princípios básicos, dos quais constituem a base para a Integração de um SGI: Planeamento, Implementação, Verificação e Ação (Esteves, 2011).

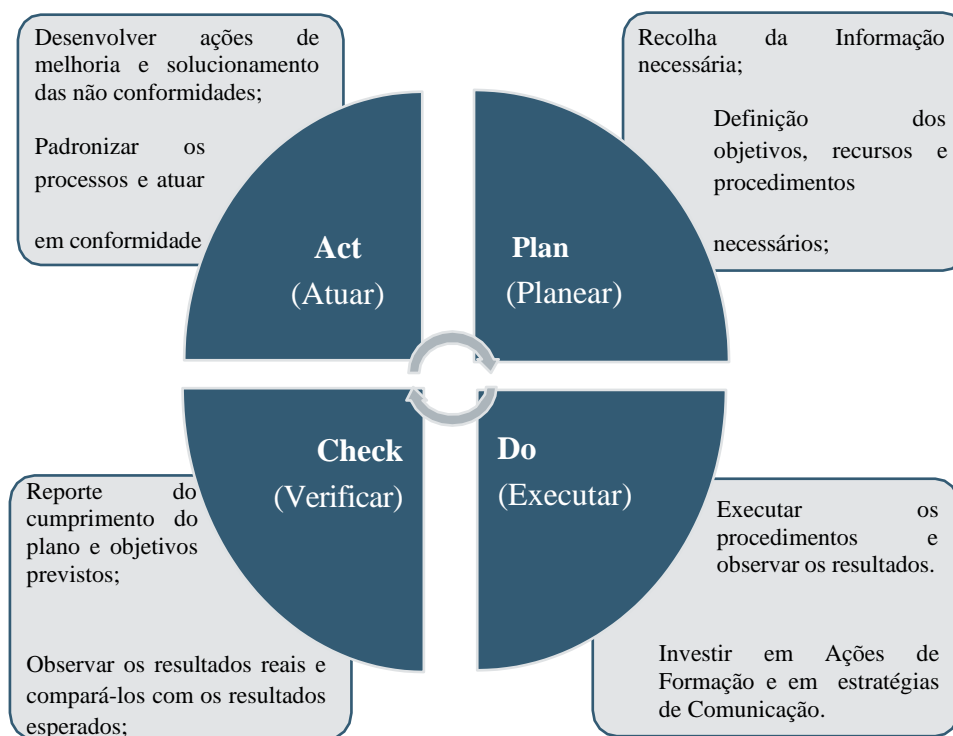
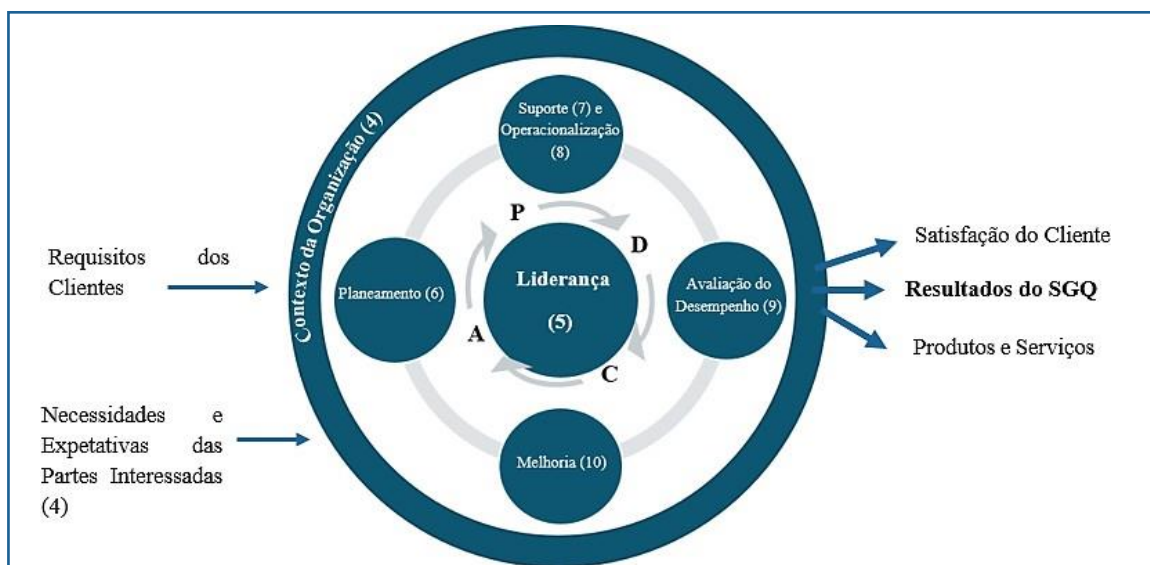


Figura 8 | Modelo Conceitual PDCA. Adaptado de Queiroz (2021) e ABUHAV (2014)

A Figura 9 ilustra o funcionamento do ciclo PDCA na estrutura do Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com as secções previstas na norma ISO 9001:2015.

A política do ciclo PDCA apresenta uma forte ligação com os requisitos do SGQ, particularmente com a liderança a apresentar-se no centro de todos os processos, dado à importância que o comprometimento da gestão de topo exerce no sucesso do Sistema de Gestão (Ferreira & Magalhães, 2021) (Sousa, Silva, Agostino, Frota, & Oliveira, 2017).

Figura 9 | Ciclo PDCA aplicado à NP EN ISO 9001:2015. Adaptado de ISO 9001:2015 & Moreira & Lopes (2016)



Quanto ao Sistema de Gestão Ambiental, na Figura 10 pode visualizar-se a relação entre os requisitos auditáveis da Norma ISO 14001:2015 e o ciclo PDCA.

À semelhança do que foi observado anteriormente, o envolvimento da gestão de topo, a melhoria do desempenho e os restantes procedimentos de gestão são semelhantes às etapas de implementação do SGQ, facilitando dessa forma a integração de ambos os Sistemas de Gestão (APCER, 2016).

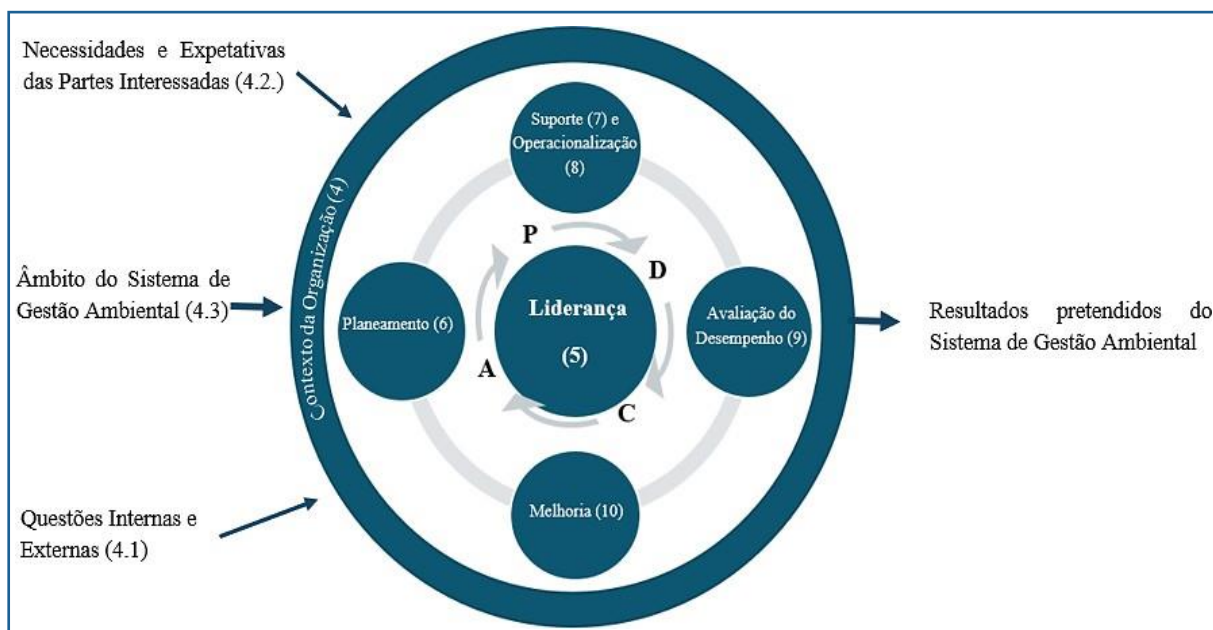


Figura 10 | Ciclo PDCA aplicado à NP EN ISO 14001:2015. Adaptado de ISO 14001:2015 & Mohsin & Ektas (2016)

5.2.2. Consolidação dos Requisitos Comuns e Específicos

No contexto da implementação do SGQA, foi inicialmente utilizado uma metodologia baseada na identificação dos requisitos comuns entre as normas de Qualidade (NP EN ISO 9001:2015) e Ambiente (NP EN ISO 14001:2015), o que permite uma integração eficaz na organização Meliá Madeira Mare (APCER, 2015).

Dito de outro modo, os requisitos funcionam como “condições exigidas para a consecução de um determinado fim”, isto é, consiste no cumprimento de determinadas condições regulamentares, legais e dos clientes para as organizações que procuram adotar formalmente Sistemas de Gestão. No caso específico do Meliá Madeira Mare, a organização considerou reunir as exigências comuns e específicas de ambos os referenciais normativos, as mesmas encontram-se estabelecidas no Apêndice A.

A necessidade de aproveitar as sinergias dos vários sistemas levou ao desenvolvimento de um modelo que facilitasse a compreensão dos gestores sobre as bases para o alcance da produtividade e eficiência organizacional. Este modelo encontra-se apresentado na Figura 11 e tem por base uma estrutura unificada que demonstra a relação entre os requisitos das diferentes normas.

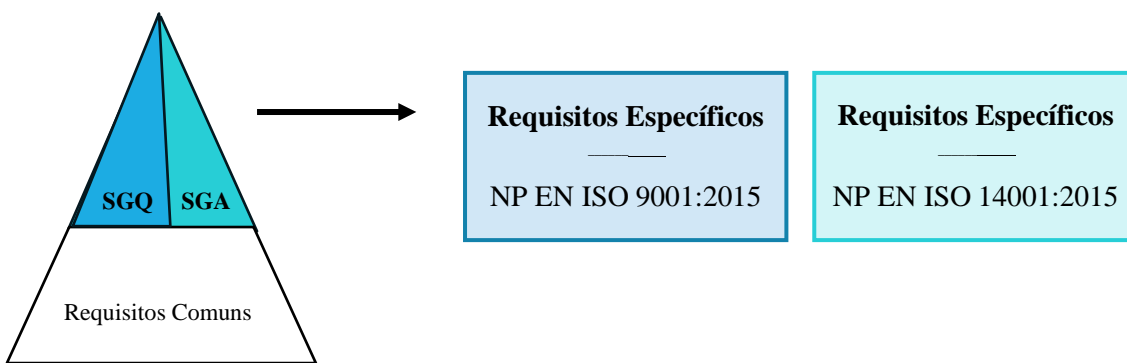


Figura 11 | Modelo de consolidação dos Requisitos Específicos/Comuns das Normas ISO 9001:2015 e 14001:2015. Adaptado de Brandão (2009)

O modelo de gestão acima referido assume um papel preponderante no cumprimento dos objetivos estratégicos da organização ao garantir o alinhamento entre os requisitos comuns e específicos das diferentes normas.

5.2.3. Estrutura Funcional do HMMM

Com a introdução do SGQA, tornou-se necessário rever a estrutura organizacional existente, tendo sido introduzido um novo departamento de Qualidade e Ambiente. Aqui compete ao responsável integrar as funções e responsabilidades relacionadas com a gestão, manutenção e controlo da qualidade e dos aspetos ambientais da atividade hoteleira, sob orientação da Gestão de Topo a quem reporta as informações sobre o desempenho dos Sistemas de Gestão.

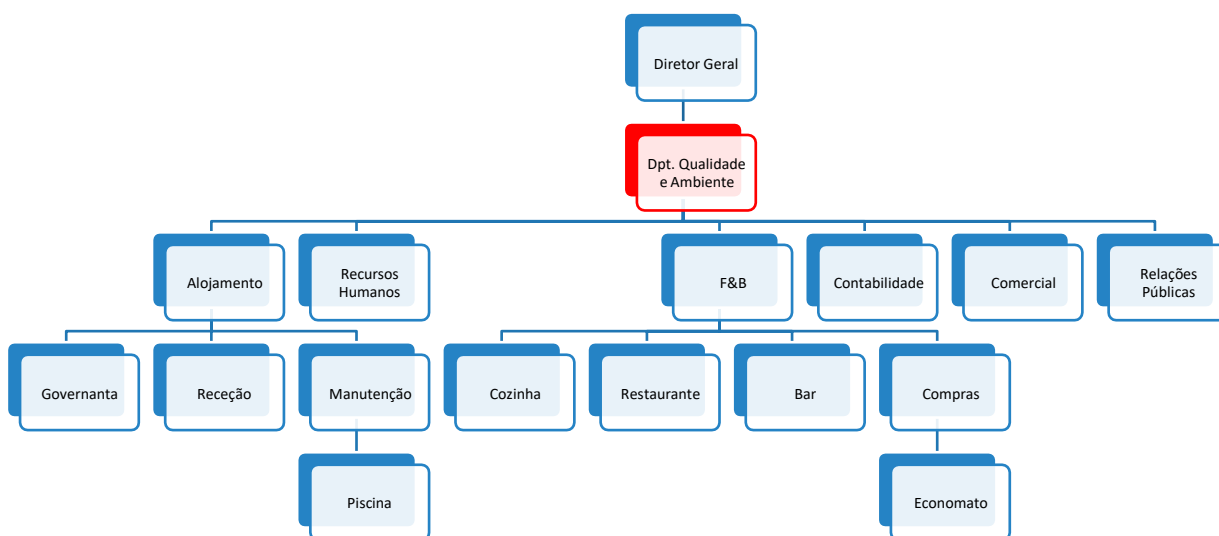


Figura 12 | Organograma Organizacional da empresa Meliá Madeira Mare – Alterado. Adaptado da Base de dados da empresa Meliá Madeira Mare

Com a implementação do Sistema Integrado, o Diretor Geral passará a suprir novas responsabilidades relacionadas com a conceção da Política de Qualidade e Ambiente, assim como pela definição dos objetivos estratégicos e pelo fornecimento dos recursos humanos e materiais necessários para o funcionamento dos Sistemas de Gestão.

Quanto ao representante do Departamento de Qualidade e Ambiente, competirá ao mesmo assegurar o planeamento, implementação e melhoria contínua dos SGQ e SGA. Isto inclui, tanto iniciativas internas, como ações de formação, quanto externas, ao nível da comunicação do desempenho da qualidade e dos aspetos ambientais.

Está previsto ainda criar uma Comissão de Qualidade e Ambiente, que será composta pelos principais membros da Administração e que deverá assegurar, através de reuniões periódicas, a partilha de responsabilidades e atribuições na conceção e melhoria do SGQA (Machado M. S., 2019).

5.3. Etapas de Implementação do SGQA

5.3.1. O Modelo PAS 99:2006

A estrutura ‘PAS 99:2012 - *Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration*’ foi estabelecida pelo BSI British Standards, com base na ISO Guide 72:2001 (guia para o desenvolvimento de padrões). No entender de Vasconcelos & Melo (2007) a especificação PAS 99:2012 é um modelo simplificado que oferece uma estrutura válida para a implementação de Sistemas de Gestão integrados nas organizações, uma vez que foi desenvolvida de acordo com os requisitos comuns seguidos por todos os referenciais normativos. Segundo Domingues, Sampaio & Arezes, esta abordagem possui 6 fases comuns que constituem a base para a implementação de um Sistema de Gestão Integrado:

- 1. Política**
- 2. Planeamento**
- 3. Implementação e operação**
- 4. Avaliação do desempenho**
- 5. Melhoria contínua**
- 6. Revisão pela Gestão**

5.3.2. Elaboração do Processo de Certificação do SGQA

Para que a implementação decorresse em conformidade com os objetivos estipulados, o hotel estabeleceu um conjunto de etapas que descrevem, de forma organizada, os procedimentos necessários à certificação dos Sistemas de Gestão. Neste sentido, apesar da implementação dos Sistemas ser realizada em simultâneo, a opção pela integração parcial obrigou a que a certificação final fosse concebida de forma separada, ficando reconhecida como ‘Certificação ISO 9001:2015’ e ‘Certificação ISO 14001:2015’, em vez de ‘Certificação de Sistemas de Integrados de Qualidade e Ambiente’.

Na Figura 13 é apresentado o fluxograma do Processo de Certificação, com todas as etapas de implementação que o Meliá Madeira Mare utiliza para a obtenção do certificado final.

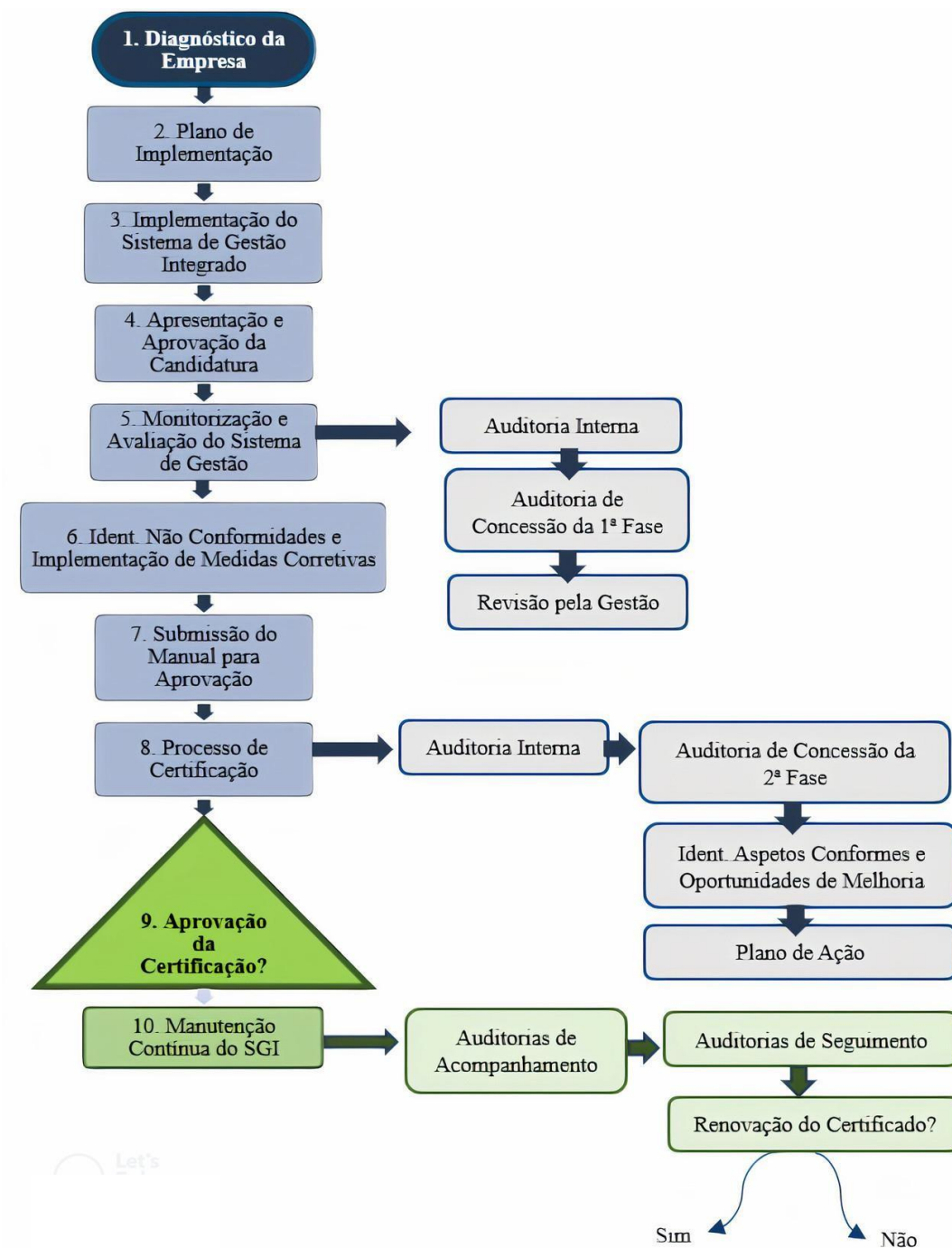


Figura 13 | Fluxograma do Processo de Certificação. Adaptado de Peixoto (2017) e Faria (2014)

Como é possível observar na Figura 13, as etapas referidas anteriormente descrevem todos os processos para a conceção e implementação do Sistema de Gestão Integrado, desde a Preparação do Projeto (Etapa 1) até à Elaboração do Processo de Certificação (Etapa 8). Subsequentemente, a Etapa 9 integra a aprovação e emissão do Certificado.

Com efeito, a certificação emitida está sujeita a uma validade de três anos a partir da data de emissão e só pode ser obtida após a auditoria final.

Até alcançar o prazo de validade estabelecido é necessário assegurar a realização das auditorias de acompanhamento a fim de identificar desvios nos processos e desenvolver ações preventivas para tratar as não conformidades (Etapa 10). Após finalizar o prazo de três anos, a organização estará sujeita a uma auditoria de renovação, efetuada pela entidade fiscalizadora SGS – *Société Générale de Surveillance*, que permitirá renovar ou cessar a Certificação de SGQA (SGS, 2008).

Posto isto, incluiu-se de seguida uma descrição detalhada das Etapas do Processo de Certificação a que a organização se encontra sujeita na Implementação do SGQA.

➤ 1ª ETAPA – DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Nesta fase inicial, a organização deverá organizar todos os documentos necessários ao planeamento e implementação de cada Sistema de Gestão. É fundamental assegurar a preparação e a divulgação desses documentos em toda a estrutura organizacional, assim como atualizá-los em conformidade com as obrigações legais e eventuais alterações aos sistemas de qualidade e ambiente (Machado M. S., 2019).

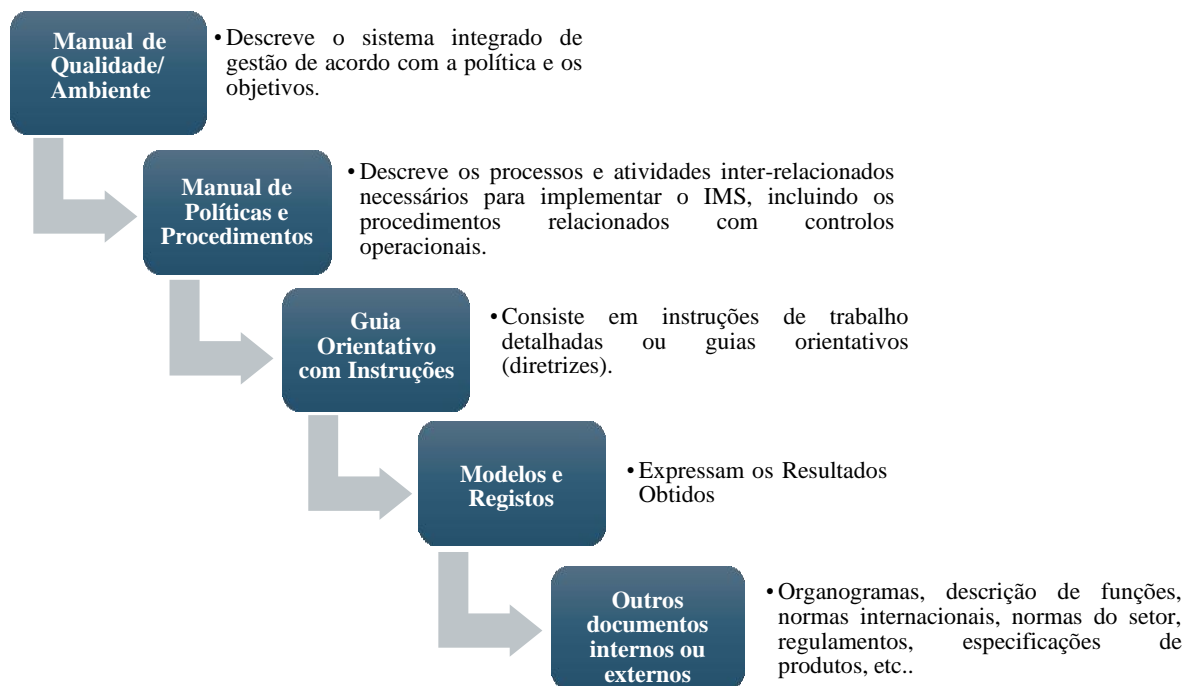


Figura 14 | Hierarquia da Documentação do Sistema de Gestão Integrado. Adaptado de Machado M. S. (2019)

Esta etapa inclui ainda o desenvolvimento de um relatório sobre Aspectos Ambientais (Diretos e Indiretos) da organização e respetivos riscos e oportunidades existentes que poderão comprometer a capacidade da empresa em atingir os resultados pretendidos (Apêndice B e C).

A organização hoteleira deverá ainda selecionar a equipa e o líder que coordenará as Auditorias Internas aos Sistemas de Qualidade e Ambiente. Para cumprir este propósito, optou-se por selecionar alguns membros do quadro de funcionários da empresa juntamente com alguns elementos envolvidos na Comissão de Qualidade e Ambiente para serem devidamente formados como auditores internos. Para garantir a imparcialidade dos resultados, foi designado o chefe do Departamento de Alojamento para preencher o cargo de Auditor Líder.

5.3.3. Metodologia de Avaliação dos Riscos

Como parte fundamental do Processo de Implementação do SGQA, considerou-se necessário adotar métodos para a avaliação e tratamento dos riscos associados às atividades operacionais (Costa, 2017).

Neste seguimento, procedeu-se à adoção da metodologia utilizada pelo autor Machado M. S. (2019), denominada de ‘Metodologia de Avaliação de Risco e Oportunidades do SIG’, optando-se por quantificar e avaliar os riscos em função de dois critérios de avaliação: nível de Probabilidade e nível de Significância.

Para cada um dos critérios de avaliação foi atribuído um valor de 1 a 4. Após obtidos os resultados dos critérios de avaliação, será possível identificar os riscos mais severos para a organização hoteleira (Neves A. L., 2020).

		Nível de Probabilidade			
		1	2	3	4
	X	Pode não ocorrer	Pouco provável que ocorra	Provável que ocorra	Muito provável que ocorra
Nível de Gravidade					
1	Insignificante	1	2	3	4
2	Marginal	2	4	6	8
3	Moderado	3	6	3	12
4	Crítico	4	8	12	16

Nível de Risco	
Risco Baixo	
Risco Médio	
Risco Elevado	

(1) O nível de risco calculado tem por base a seguinte equação: Nível de probabilidade X Nível de Gravidade.

Figura 15 | Metodologia de Avaliação de Riscos do SIG. Adaptado de Neves A. L. (2020) e Machado M. S. (2019)

Diante deste cenário, foi dada prioridade máxima aos riscos representados pela cor vermelha (Risco Elevado). Neste caso, cabe à organização decidir se rejeita ou aceita tratar do risco identificado em função da sua importância nas operações da empresa. Caso aceite, a mesma deverá agir de forma preventiva, desenvolvendo um plano de ação e procedendo à aplicação de medidas corretivas imediatas para colmatar essas falhas (Machado M. S., 2019).

Já os riscos representados pela cor amarela (Risco Médio) ou pela cor verde (Risco Baixo) poderão ser tratados sem a necessidade de definir um plano de ação.

5.3.4. Definição das Políticas, Recursos e Objetivos

Adicionalmente, deve ser definido de forma clara e realista os objetivos e as Políticas de Qualidade e Ambiente, onde devem estar espelhados as metas, objetivos estratégicos, atribuições e responsabilidades destinadas às equipas de projeto. Estes devem estar devidamente alinhados com a missão, visão e valores da organização assim como devem ser documentados e divulgados a todas as partes interessadas de forma transparente e eficaz (Apêndice D).

Além disso, compete à organização proporcionar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos necessários à implementação e melhoria contínua do SGQA.

Em geral, os recursos devem atender às seguintes necessidades: (IPQ, 2015)

- Necessidade de Investimento inicial;
- Custos de alocação de Recursos Humanos e eventuais despesas decorrentes da contratação de consultores;
- Custos associados a infraestruturas e meios materiais;

- Tempo despendido pela administração no acompanhamento das atividades;
- Custos Financeiros no desenvolvimento de programas de Formação e Sensibilização dos colaboradores;
- Investimento resultante das Ações Corretivas e Preventivas;

A inclusão de ferramentas de controlo e de monitorização dos processos da organização são peças fundamentais que afetam a integração dos Sistemas de Gestão. Segundo Brandão (2009), a definição dos *Inputs* (Entradas) e *Outputs* (Saídas) permite às empresas determinar quais os procedimentos e atividades que sustentam cada Sistema e identificar áreas de potencial melhoria. A estrutura desenvolvida pelo Meliá com as respetivas entradas e saídas de cada norma, apresenta-se no esquema seguinte:



Figura 16 | Análise das Entradas (Inputs) e Saídas (Outputs) do SGQA. Adaptado de Oliveira R. A. (2005)

➤ 2ª ETAPA – O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQA

Planear a implementação de um Sistema de Gestão Integrado (SGI) envolve determinar os processos determinantes para a concretização dos objetivos da empresa, assim como os períodos de duração de cada Etapa e os prazos para a sua concretização, minimizando, sempre que possível, atrasos nos prazos previamente estabelecidos.

Conforme pode ser observado na tabela abaixo, foi proposto um plano de calendarização onde estão presentes as principais tarefas de concepção e implementação do SGQA e ainda os prazos terminais para cada fase do projeto, tendo sido estipulado um prazo final de conclusão de 12 meses, com início em março de 2024.

Etapas	Calendarização - Ano 2024/2025*											
	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
1 - Preparação do Projeto e Diagnóstico da Empresa	■	■										
2 - Desenvolvimento do Plano de Implementação		■	■	■								
3 - Implementação do Sistema de Gestão Integrado		■	■	■	■	■						
4 - Apresentação e Aprovação da Candidatura à Entidade Certificadora						■	■					
5 - Avaliação da Implementação do SGQA				■		■	■	■	■	■	■	
6 - Avaliação de Desempenho			■			■	■			■	■	
7 - Submissão do Manual de Qualidade e Ambiente para aprovação	■	■					■	■				
8 - Elaboração do Processo de Certificação do SGQA									■	■		
9 - Concessão - Emissão do Certificado de SGQA									■	■		
10 - Manutenção do SGQA (Auditorias Periódicas)										■	■	■

Figura 17 | Calendarização dos Processos de Implementação do SGQA. Acervo do Autor

➤ 3ª ETAPA – ‘IMPLEMENTAÇÃO DO SGQA’

Esta terceira etapa tem como objetivo averiguar a capacidade da organização em cumprir os requisitos legalmente exigidos. Para concretizar este objetivo, solicitou-se à organização que recolhesse toda a documentação necessária à apresentação da

candidatura à entidade certificadora, a qual passará por realizar uma pré-auditoria de diagnóstico, a fim de avaliar o grau de preparação da empresa antes da auditoria inicial.

Por sua vez, além das normas ISO 9001 e ISO 14001 exigirem as declarações documentadas mencionadas na Etapa 1, a organização certificadora expressa ainda alguns requisitos próprios necessários à obtenção da certificação, esta documentação específica inclui:

- Manual do Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente;
- Documento de Análise dos Aspetos Ambientais e Fatores de Risco;
- Identificação de Requisitos Legais;
- Plano de Gestão de Recursos Humanos;
- Plano de Comunicação Interna e Externa;
- Plano de Resposta a Emergências;
- Plano de Monitorização e Medição Ambiental;
- Avaliação das Conformidades e Não Conformidades, Ações Corretivas e Preventivas;
- Controlo de Registos;
- Relatórios de Auditorias Internas;
- Planos de Melhoria da Qualidade e Meio Ambiente;

Quanto às ações de formação e consciencialização, propôs-se desenvolver um plano de formação anual apresentado no Apêndice E, no qual será dividido em 2 fases. A primeira fase será dedicada aos superiores hierárquicos e membros envolvidos na Comissão de Qualidade e Ambiente, a fim de aperfeiçoar os conhecimentos teóricos e práticos no domínio da implementação do SGQA, bem como estimular a capacidade de liderança e de comunicação do desempenho do Sistema de Gestão (Lameiro, 2014).

Já a segunda fase pressupõe inculir nos colaboradores os conceitos, requisitos e procedimentos básicos das normas NP ISO 9001 e NP EN ISO 14001, assim como sensibilizar e desenvolver novas competências técnicas que lhes permitam uma adequada prestação das funções a eles designadas.

As ações de formação serão conduzidas por formadores competentes que possuam conhecimentos técnicos no âmbito da Implementação e Certificação de Sistemas de

Gestão Integrados, e serão compostas com um máximo de 20 participantes, em regime presencial e laboral (Helena, 2010) (Lameiro, 2014).

➤ **4ª ETAPA - APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DA CANDIDATURA**

Na quarta etapa, inicia-se o processo de certificação do SGQA com a seleção do Organismo Certificador e a submissão da candidatura pela empresa solicitante. No caso do hotel Meliá Madeira Mare, este será responsável por apresentar a sua proposta de candidatura à entidade certificadora APCER, juntamente com a documentação exigida. Posteriormente, a entidade certificadora realizará uma 'Visita Prévia' para avaliar as condições da organização, seguido da realização de duas Auditorias de Concessão (APCER, 2010).

Antecipadamente à primeira auditoria da APCER, a organização hoteleira pretende efetuar duas auditorias internas que terão lugar em fevereiro e no mês de abril. Após essa avaliação, realizar-se-á a Auditoria de 'Concessão da 1ª Fase' em meados de junho/julho, onde serão avaliadas as condições específicas da organização, assim como o estado de implementação e o nível desempenho dos processos organizacionais. Esta avaliação resultará na elaboração de um relatório que descreve todas as oportunidades de melhoria e assegura a preparação da organização para a segunda Auditoria (APCER, 2010).

Caso a empresa candidata pretenda prosseguir com o processo de certificação, a entidade APCER realizará uma auditoria mais aprofundada "Concessão de 2ª Fase" (setembro/outubro), onde avalia quer o estado de implementação e eficácia do Sistema de Gestão, quer a capacidade de cumprimento de todos os requisitos normativos legais e do cliente, dando origem a um novo relatório que identifica as não conformidades e as oportunidades de melhoria do SGQA (De Moraes, 2022) (Antunes, 2014).

Após a conclusão desta Auditoria, a organização deverá estabelecer um Plano de Ações a ser remetido à Entidade APCER num prazo de 30 dias, onde deverá incluir a identificação das medidas a implementar para colmatar os aspetos não conformes. Este plano irá determinar se a empresa candidata receberá ou não a certificação do Sistema de Gestão segundo as normas ISO 9001 e ISO 14001 (APCER, s.d.).

➤ 5ª ETAPA - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO SGQA

Para assegurar a melhoria contínua dos Sistemas de Gestão e em particular prevenir falhas e riscos nos processos organizacionais, é essencial efetuar auditorias em curtos intervalos de tempo (Oliveira R. A., 2005). Neste seguimento, o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2009) consagra o termo ‘Auditoria’ como:

“Um processo sistemático que consiste no exame ou verificação objetiva das atividades e operações de uma organização. O objetivo desse exame é analisar a conformidade dessas atividades e operações em relação a determinadas regras e aos objetivos definidos para essa organização. (...)”

Oliveira R. A. (2005) reforça a ideia de que as auditorias funcionam como processos sistemáticos que potencializam a busca constante pela melhoria contínua dos Sistemas de Gestão.

5.3.5. Auditorias Internas

Conforme referido anteriormente, as auditorias externas realizadas pela APCER às normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 consistem em duas fases (Concessão de 1ª Fase e Concessão de 2ª Fase). A fim de garantir o cumprimento das políticas e da legislação aplicável, a organização hoteleira definiu um conjunto de Auditorias Internas.

A empresa estimou a realização da primeira Auditoria em maio, antes da realização da auditoria de concessão da 1ª Fase, a fim de atender atempadamente às expectativas da Entidade Certificadora. Posteriormente, a empresa pretende avançar com uma segunda Auditoria Interna, que ocorrerá em meados de agosto, após assegurar o tratamento das não conformidades detetadas pela primeira Auditoria Externa (Oliveira R. A., 2005).

Todas as atividades relacionadas com Auditorias e Revisões de Gestão serão realizadas simultaneamente para ambos os Sistemas de Gestão, devendo os resultados subsequentes desses processos ser documentados nos Relatórios designados para o efeito, o qual serão subdivididos em função de cada norma.

Uma vez que se trata da salvaguarda dos ativos da empresa, foi estabelecido um Plano de Auditorias Internas (Apêndice F) para registrar os procedimentos e atividades sujeitas à avaliação. Posteriormente, todas as ações corretivas desencadeadas destas Auditorias Internas deverão estar contempladas no Plano de Ação, respeitando o formato do modelo a seguir apresentado na Figura 18.

MELIÃ MADEIRA MARE		PLANO DE AÇÃO				
Tipo de Ação	Causa/Motivo	Ações a Implementar	Resp. pela Implementação	Prazo Estipulado	Estado das Ações	Observações

Figura 18 | Modelo do Plano de Ação. Adaptado de Moraes (2022)

5.3.6. Revisão pela Gestão

Dado que o Meliá Madeira Mare se encontra na fase crucial do projeto de implementação, achou-se conveniente proceder a uma Revisão pela Gestão após a data da primeira Auditoria de Concessão (1ª Fase) e antes do segundo período da Auditoria de Concessão (2ª Fase), tendo definido a sua realização para os meses de agosto/setembro e dezembro, com recurso à análise SWOT.

O intuito desta análise sistemática é de se identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à eficácia e alinhamento dos SG em relação aos requisitos legais e objetivos organizacionais definidos, permitindo à Gestão de Topo desencadear novos planos de ações corretivas para tratar e/ou aperfeiçoar os aspetos críticos identificados. Ao longo de 2025, ou sempre que ocorram alterações que o justifiquem, ambos os Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente serão novamente alvo de análise, a fim de se avaliar o progresso e impacto do SG (De Moraes, 2022) (Machado M. S., 2019).

5.3.7. Avaliação dos Fornecedores

Os requisitos legais devem ser respeitados tanto pelas organizações como pelos seus parceiros de negócio, portanto, o desempenho dos fornecedores externos surge como um aspeto crucial para a operacionalização do Sistema de Gestão Integrado.

No caso particular dos fornecedores do hotel Meliá Madeira Mare, propôs-se o desenvolvimento de um processo anual de reavaliação do desempenho dos mesmos, com base no preenchimento de um Formulário de Avaliação de Fornecedores (Apêndice G) (Machado M. S., 2019)

5.3.8. Monitorização e Avaliação do Sistema de Gestão Integrado

A monitorização, medição e avaliação do SGQA do Meliá Madeira Mare é efetuada através das Auditorias Internas e da Revisão pela Gestão, procedendo ao registo dos resultados no plano de monitorização destinado para o efeito.

Este plano determina quais os processos, atividades e aspetos relevantes que necessitam de ser monitorizados e medidos, assim como a frequência da análise, a fim de assegurar a prevenção e o controlo dos riscos e não conformidades.

Para garantir o controlo dos aspetos suscetíveis de interferem na qualidade do produto e no meio ambiente, a organização considerou necessária a criação de dois planos de monitorização. O primeiro plano (Apêndice H)) concentra-se na avaliação do desempenho ambiental, e o segundo plano (Apêndice J) envolve a análise e avaliação periódica das não conformidades/aspetos críticos resultantes das Auditorias realizadas (Oliveira R. A., 2005) (Inovinter, 2023).

5.3.9. Gestão do Risco

A gestão de risco é outra ferramenta útil de monitorização e avaliação que considera as incertezas, limitações e não conformidades inerentes às atividades operacionais como oportunidades para acrescentar valor às organizações (Ferma, 2003).

Neste sentido, desenvolveu-se o esquema apresentado abaixo, o qual foi designado para obter uma compreensão mais aprofundada sobre as atividades necessárias para tratar e eliminar as falhas detetadas e tratar as oportunidades de melhoria. As entradas para a gestão de risco são baseadas nas informações extraídas das auditorias (Taranta, 2017).



Figura 19 | Análise do Processo de Monitorização e Gestão de Riscos do SGI. Adaptado de Cunha (2012)

➤ 6ª ETAPA - IDENTIFICAÇÃO DAS NÃO CONFORMIDADES

Após concluídas as primeiras análises preliminares, pretende-se fazer um levantamento das não conformidades e identificar oportunidades de melhoria aos Sistemas de Gestão. Como se pode observar na Tabela 1, a organização hoteleira estabeleceu um conjunto de etapas para tratar os aspetos não conformes.

Tabela 1 | Etapas para o controlo e correção das não conformidades

		PROCEDIMENTO	DEP. RESPONSÁVEL	REGISTO
ETAPA	1.	Identificação da não conformidade	Gestor de Qualidade e Ambiente	Relatório das não conformidades
	2.	Análise das causas		
	3.	Definição da Ação Imediata e Medidas Corretivas	Comissão de Qualidade e Ambiente	- Relatório das não conformidades
	4.	Monitorização/Avaliação da Eficácia	Gestor de Qualidade e Ambiente	- Plano de ação

Adaptado de Oliveira R. A. (2005) e Latache (s.d).

A organização constatou ainda que seria apropriado estabelecer e manter um procedimento denominado de ‘Relatório de Não Conformidades’, disponível no Apêndice K, que tem como objetivo proceder ao registo das não conformidades e das suas causas, avaliar a necessidade de implementar medidas que assegurem que a não

repetição dos aspetos não conformes e assegurar a monitorização periódica das ações estabelecidas (Oliveira R. A., 2005).

A prática das ações corretivas ou de melhoria será efetuada sempre que se esteja perante uma potencial não conformidade, devendo sempre proceder ao registo dessas ações tanto no Relatório das Não Conformidades, como no Plano de Ações (Oliveira R. A., 2005).

➤ 7ª ETAPA - SUBMISSÃO DO MANUAL

Pelo facto de a organização hoteleira ter-se baseado numa implementação parcial dos Sistemas, os Manuais da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental deverão ser tratados individualmente, obedecendo aos requisitos normativos, contratuais e do cliente em vigor, bem como as diretrizes definidas pela Política da Qualidade e pela Política Ambiental.

Para assegurar o adequado desenvolvimento e a posterior divulgação de ambos os Manuais, foi elaborado a seguinte Tabela que procura sintetizar as diversas etapas necessárias a seguir.

Tabela 2 | Etapas para a execução e divulgação dos Manuais dos Sistemas de Gestão

		PROCEDIMENTO	DEP. RESPONSÁVEL
ETAPA	1.	Elaboração do Manual de Gestão da Qualidade Elaboração do Manual de Gestão Ambiental	Gestor/a Qualidade e Ambiente
	2.	Aprovação	- Administração - Comissão de Qualidade e Ambiente
	3.	Distribuição	Gestor/ a Qualidade e Ambiente
	4.	Revisão Periódica	Comissão de Qualidade e Ambiente

Adaptado de Inovinter (2023)

Neste sentido, a elaboração dos Manuais dos Sistemas de Gestão é efetuada em consenso com os colaboradores do Meliá Madeira Mare. Após a sua preparação e antes da divulgação, ambos os Manuais dos Sistemas de Gestão são remetidos à aprovação da Administração e da Comissão de Qualidade e Ambiente.

Caso satisfaça os parâmetros de avaliação, será dada autorização para a emissão dos Manuais através da assinatura do Diretor Geral.

Depois de verificadas e aprovadas as versões originais do MGQ e do MGA, o departamento de Qualidade e Ambiente procede à divulgação por ação junto dos colaboradores, sendo da sua competência conservar a versão original de cada Manual e assegurar a atualização dos mesmos sempre que ocorram novas alterações que o justifiquem. O Responsável deverá ainda garantir que as cópias dos Manuais disponibilizadas sejam as da edição mais recente e que todo o histórico das versões anteriores seja devidamente arquivado.

A atualização dos Manuais em vigor no Meliá Madeira Mare será efetuada, anualmente, juntamente com a Política de Qualidade e Ambiente, podendo ser feita com maior frequência dependendo das alterações efetuadas aos Sistemas de Gestão.

➤ 8ª ETAPA – O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SGQA

A etapa final do processo de certificação do SGQA é conduzida pelo Organismo de Certificação após a realização da 2ª fase da auditoria da concessão. Após a execução desta auditoria, a APCER elabora um Relatório onde se registam as Não Conformidades(NC) e Oportunidades de Melhoria detetadas (APCER, 2010).

Nesta sequência, a empresa candidata compromete-se em elaborar uma resposta por escrito ao relatório submetido e enviar para a Entidade Certificadora juntamente com o Plano de Ações Corretivas (PAC), o qual deverá incluir a descrição e consequente calendarização das ações corretivas, a fim de corrigir, melhorar ou prevenir a ocorrência dos aspetos não conformes.

Posteriormente à submissão do Plano de Ação, seguir-se-á a tomada de decisão pela entidade APCER para fins de obtenção da Certificação do Sistema de Gestão de Qualidade e do Sistema de Gestão Ambiental (DIAS, 2017) (Antunes, 2014).

➤ **9ª ETAPA - EMISSÃO DO CERTIFICADO DO SGQA**

Pressupondo que todos os critérios do Sistema de Gestão foram cumpridos, o Organismo Certificador conceberá a aprovação e subsequente emissão de um certificado em Sistemas de Gestão de Qualidade (ISO 9001:2015) e Sistemas de Gestão de Ambiente (ISO 14001:2015). Esta certificação é válida por três anos e serve como um reconhecimento formal por parte da Entidade Nacional de Acreditação (IPAC), de que a empresa certificada opera em conformidade com os requisitos legais, do cliente, contratuais e regulamentares aplicáveis.

No entanto, o processo de manutenção da certificação é uma tarefa permanentemente inacabada, pois requer Auditorias de Acompanhamento anuais para avaliar a eficácia dos Sistemas de Gestão e assegurar que os mesmos se mantêm adequados aos objetivos da organização (APCER, 2010).

➤ **10ª ETAPA - MANUTENÇÃO CONTÍNUA DO SGQA**

Conforme mencionado na etapa anterior, o ciclo de certificação do SGQA é válido por 3 anos. No primeiro e no segundo ano de certificação são realizadas Auditorias de Acompanhamento, Auditorias de Seguimento e outras avaliações internas com uma periodicidade bianual para efeitos de avaliação do estado de implementação do Sistema de Gestão, e ainda, avaliação do estado das medidas corretivas desencadeadas em fases anteriores.

Ao atingir o final do terceiro ano da certificação, e caso a organização considere manter a mesma, é realizada uma “Auditoria de Renovação”, que determinará a decisão de renovação da Certificação. Após perfazer essa etapa, todo este ciclo se repete (APCER, s.d.).



CAPÍTULO VI

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 6 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a consecução do atual estudo optou-se por seguir uma metodologia de caráter misto, recorrendo a três técnicas de recolha de dados, designadamente: a Pesquisa Bibliográfica, a Observação Participante e os Inquéritos por Questionários.

Num primeiro momento, procedeu-se à recolha de informação mediante a consulta e leitura de artigos científicos, estudos de caso, dissertações e livros relativos ao tema em estudo. Esta Pesquisa Bibliográfica deu lugar à definição dos objetivos e das questões de investigação, dos quais encontram-se apresentados na parte 5.2.

Posteriormente, ao longo da realização do estágio considerou-se a opção pela observação participante. Este processo de aprendizagem permitiu efetuar o levantamento de informações e documentos relevantes sobre o funcionamento do hotel, com o intuito de elaborar, de forma eficaz, o Projeto de Implementação e Certificação do Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente.

A opção pelo inquérito por questionário está relacionada com o tipo de informações que se pretendia obter, nomeadamente as perceções sobre as vantagens, barreiras e os desafios sentidos pelas empresas na implementação e integração de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001) e Ambiente (ISO 14001).

As fases da presente investigação encontram-se resumidas na Figura abaixo.

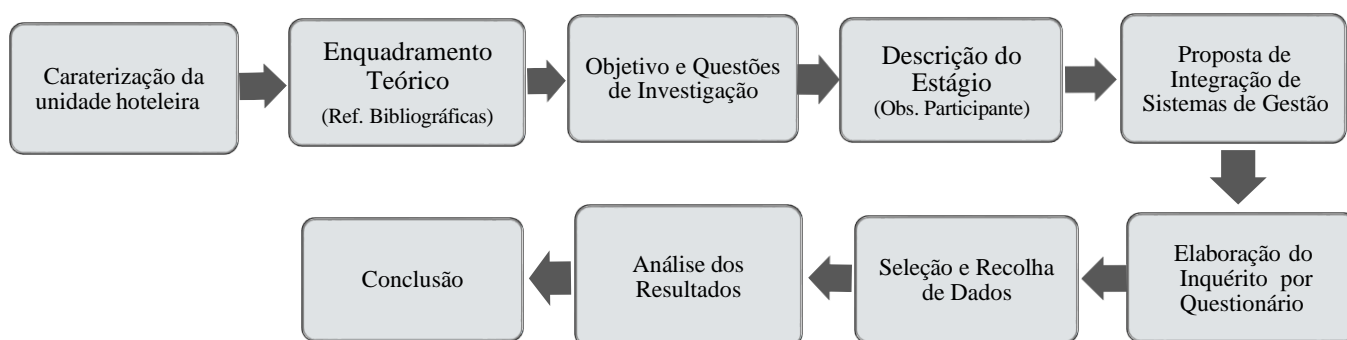


Figura 20 | Desenho das Fases da Investigação. Adaptado de Cunha (2012)

6.1. Objetivos e Questões de Investigação

Até ao momento, poucos são os investigadores que estudaram o impacto da integração de sistemas de gestão na indústria hoteleira, o que torna este projeto relevante, dado que pretende figurar um contributo no estudo destas ferramentas e dos seus efeitos no crescimento/desenvolvimento financeiro e competitivo dos hotéis.

Dito de outro modo, o documento busca desenvolver um conjunto de sugestões úteis que permitam antever a eficácia e os potenciais benefícios para as organizações que se encontram a implementar, ou em vias de implementar Sistemas de Gestão Integrados, adequando ao caso do hotel Meliá Madeira Mare.

Para o efeito e como objetivos específicos, pretende-se, fundamentalmente:

1. Responder adequadamente à Questão de Investigação nº3: ‘Quais são as vantagens e dificuldades da implementação isolada e/ou integrada de Sistemas de Gestão nos hotéis?’
2. Responder adequadamente à Questão de Investigação nº3.1.: ‘Será que o nível de compromisso das organizações envolvidas influencia o seu desempenho global?’
3. Explorar as motivações das empresas que implementam Sistemas de Gestão;
4. Elaborar um diagnóstico do setor hoteleiro da Região Autónoma da Madeira, a fim de identificar e mensurar os impactos da adoção do SGQ e do SGA na sua *performance*;
5. Determinar as bases para a implementação integrada dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente e analisar a sua influência na rentabilidade e no desenvolvimento socioeconómico dos estabelecimentos hoteleiros;
6. Identificar e propor novas soluções para avaliar a eficácia, e se possível viabilizar a implementação do Sistema de Gestão Integrado no HMMM;

O corpus sistematizado na Tabela 3 é constituído por 20 artigos, dos quais tornaram possível a elaboração da Revisão Bibliográfica e a formulação das questões de investigação.

Tabela 3 | Constituição do Corpus

Questão de Investigação	Palavras-Chave	Indicadores Referenciados	Referências
<i>Q1 - Existe alguma relação entre o Sistema de Gestão de Qualidade e o Sistema de Gestão Ambiental?</i>	- Sistema de Gestão Ambiental - Sistema de Gestão de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação do Sistema de Gestão de Qualidade facilita a implementação do Sistema de Gestão Ambiental por meio da sinergia de conhecimentos e técnicas de gestão; • A implementação integrada do SGQ e SGA gera uma série de benefícios nas organizações; • As práticas de Gestão Ambiental maximizam os benefícios gerados pelo SGQ 	(Azorín, Tarí, Moliner, Gamero, & Ortega, 2015) (Tarí, Cortés, Moliner, & Azorín, 2010) (Curkovic, Melnyk, Handfield, & Calantone, 2000) (Hamdoun, Jabbour, & Othman, 2018) (Wu, Cheng, Chen, & Hong, 2018)
<i>Q2 - Como poderá a certificação isolada e/ou integrada influenciar a rentabilidade empresarial?</i>	- Impactos económicos - Desempenho financeiro - Implementação Integrada	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes níveis de compromisso levam a diferentes resultados financeiros. • Quanto maior o grau de comprometimento com os Sistemas de Gestão Ambiental e de Qualidade, melhor será o desempenho operacional e financeiro da organização em termos de diminuição de custos, GOP, GOPPAR, satisfação de <i>stakeholders</i> e desempenho competitivo; 	(He, Cheng, wanson, Su, & Hu, 2022) (Llach, Perramon, Almeida, & Femenías, 2013) (Tarí J. J., Cortés, Moliner, & Azorín, 2010) (Nunhes, Barbosa, & Oliveira, 2017) (Mitchell & Fakhruddin, 2022)
<i>Q3 - Quais são as vantagens e dificuldades da implementação isolada e/ou integrada de Sistemas de Gestão nos hotéis?</i>	- Práticas Ambientais - Medidas de Gestão de Qualidade - Diferencial Competitivo - Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão da qualidade e ambiental permitem a melhoria da vantagem competitiva em termos de custos e diferenciação; • A implementação de medidas de gestão de qualidade e ambiente não influencia, por si só, a intenção de visita dos turistas, mas deve ser complementada com a satisfação das suas necessidades. 	(Perramon, Villanueva, & Llach, 2022) (Villanueva, Llach, & Perramon, 2020) (Pereira, Barreto, Limberger, & Filho, 2018) (Kassinis & Soteriou, 2015) (Moliner, Cortés, Azorín, & Tarí, 2012)_
<i>Q4 - Qual é a influência dos Certificados e Rótulos Ambientais na Satisfação e Intenção de Compra do Consumidor?</i>	- Certificados Ambientais - Rótulos Ambientais - Satisfação do Consumidor - Intenção de Compra	<ul style="list-style-type: none"> • As Certificações não influenciam por si só a satisfação e a fidelização do consumidor, mas sim funcionam como parte integrante da experiência e da qualidade do serviço. • Para atingir elevados níveis de Desempenho, as organizações devem desenvolver práticas de economia de recursos e integrar medidas sustentáveis inovadoras que satisfaçam os clientes mais exigentes. 	(Preziosi, Acampora, Merli, & Lucchetti, 2021) (Signes, Oña, Verma, Jiménez, & Vargas, 2014) (Leaniz, Crespo, & López, 2019) (Mendonca & Zhou, 2019) (Ozkan, Cek, & Eyupoglu, 2022) (Martínez, Herrero, & López, 2019)

Adaptado de Sá, Costa, & Moreira (2021)

6.2. Instrumento de Recolha de Dados

Para responder com precisão às questões de investigação, achou-se conveniente elaborar um inquérito por questionário, conforme apresentado no Apêndice M. Tratando-se de um questionário que aborda diferentes subtemas relacionados com os Sistemas de Gestão e Certificados Ambientais, optou-se por introduzir questões de resposta aberta (4) e questões de resposta fechada (10), das quais incidem-se exclusivamente em questões de escolha múltipla, dicotómicas e com escala de *Likert* de 4 e 5 pontos, encontrando-se divididas pelas 3 secções que compõem o Questionário.

O questionário online aplicado neste estudo foi desenvolvido no dia 18.04.2023 com recurso à plataforma gratuita Google Forms e posteriormente enviado para as organizações hoteleiras no dia 08.06.2023, via correio eletrónico (Apêndice L).

6.3. População e Amostra

Para a definição da População-Alvo, considerou-se as organizações hoteleiras localizadas em território regional (Região Autónoma da Madeira) com classificação de 4 e 5 estrelas. Os estabelecimentos hoteleiros de categoria inferior foram excluídos para obter uma visão mais adequada das entidades semelhantes à empresa em análise. Conjugando esses tópicos, seria possível analisar a eficácia e a fiabilidade na implementação simultânea de Sistemas de Gestão no Meliá Madeira Mare.

Para a seleção das entidades hoteleiras, recorreu-se à plataforma de dados Travel BI. (Travel BI, 2023) De acordo com as últimas informações divulgadas em julho de 2023, existem 92 estabelecimentos hoteleiros sediados na Região Autónoma da Madeira, sendo 18 hotéis de cinco estrelas e 46 categorizados em quatro estrelas, contemplando uma população-alvo de 64 unidades hoteleiras.

Após findar a seleção das organizações, efetuou-se uma pesquisa exaustiva pelos endereços de email dos Responsáveis para posterior divulgação do questionário. Terminado o período da angariação das entidades participantes, verificou-se a existência de 21 respostas válidas, o que equivaleu a uma taxa de resposta de 33%. Comparativamente aos resultados observados em outros trabalhos académicos, estes valores aparentam ser satisfatórios.

CAPÍTULO VII

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, irá ser descrito a caracterização da amostra final, assim como toda a análise e procedimentos estatísticos dos dados dos inquéritos efetuados para o trabalho de investigação.

Para compreender melhor os resultados e facilitar a análise e a interpretação dos leitores, estes foram agrupados de acordo com a temática das questões e dispostos em tabelas e Gráficos de análise. As conclusões estão descritas abaixo.

Dada à natureza maioritariamente quantitativa do Inquérito às organizações hoteleiras, os questionários foram tratados e analisados através do Microsoft Excel 2016 e do programa estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

7.1. Caraterização da Amostra

Tal como referido anteriormente, o Inquérito por Questionário foi aplicado aos hotéis localizados na Ilha da Madeira. No total foram identificados 64 estabelecimentos hoteleiros, aos quais foi disponibilizado o questionário em formato eletrónico. Foram recolhidos e validados um total de 21 questionários, o que corresponde a 33% da população-alvo inicialmente definida.

Quanto à caracterização dos inquiridos da amostra, a Tabela 4 mostra-nos um ligeiro predomínio de estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas (52%), face aos estabelecimentos de 4 estrelas (48%).

Tabela 4 | Distribuição das Organizações Inquiridas por Categoria

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS		
Nº de Questionários Distribuídos	64	
Nº de Organizações Participantes	21	
% de Organizações Participantes	33%	
CARATERIZAÇÃO DAS ENTIDADES HOTELEIRAS		
Categoria	Nº	Percentagem
4 Estrelas	10	48%
5 Estrelas	11	52%

Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

Sobre a existência de Sistemas de Gestão, verificou-se na distribuição que 42% das organizações implementam Sistemas de Gestão, dentro desse grupo, 10% revelaram ter 2 ou mais Sistemas de Gestão implementados, tal como consta na Tabela 5.

Embora exista um número considerável de empresas que não utilizam estas ferramentas, observou-se uma forte concentração de inquiridos a atribuir um nível de importância consideravelmente elevado aos Sistemas de Gestão. Isto significa que, apesar da baixa adesão, os padrões normativos ISO são tidos como ferramentas importantes no desempenho operacional das empresas, o que poderá indicar que as dificuldades da implementação são os verdadeiros fatores que desmotivam a adesão a estes Sistemas.

Tabela 5 | Número de empresas certificadas com SG e importância atribuída

ANÁLISE DA CERTIFICAÇÃO EM SISTEMAS DE GESTÃO						
Variável	Nº	Porcentagem	Nível de Importância do SG			
			1	2	3	4
Certificação com 1 Sistema de Gestão	9	42%	-			
Certificação com mais do que 1 Sistema de Gestão	2	10%	-			
Empresas Não Certificadas	10	48%	1 (10%)	2 (20%)	4 (40%)	3 (30%)

Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

Para além dos resultados apresentados acima, considerou-se importante questionar sobre o tipo de Certificação que os inquiridos possuem. Assim, excluindo as 10 (48%) empresas que não possuem certificação, a Tabela 6 mostra-nos que a maioria das organizações se concentra na ISO 14001 (55%), seguida de 27% da amostra que optou pela ISO 9001 e somente 18% que optaram por uma Implementação Integrada dos Sistemas de Gestão.

Entre as várias razões apontadas para a certificação das normas ISO, houve particular ênfase na satisfação das necessidades dos *Stakeholders*, bem como a melhoria da qualidade do serviço e produto perante as empresas que adotaram a norma ISO 9001. Quanto à ISO 14001, as motivações prendem-se com as preocupações ambientais e melhorias a nível do desempenho financeiro. Por último, verifica-se uma procura pela diferenciação no mercado e melhorias em termos de produtividade, custos e

desempenho organizacional junto das Entidades certificadas com Sistemas de Gestão Integrados.

Tabela 6 | Distribuição das Organizações Certificadas por Tipo de Certificado e Motivações

SISTEMAS DE GESTÃO			
Tipos de Certificação	N ^a	Percentagem	Motivações P/Implementação
ISO 9001	3	27%	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação das Exigências dos Clientes/Governamentais Necessidade de Melhoria Contínua da Qualidade
ISO 14001	6	55%	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação Ambiental Diminuição de Custos
ISO 9001 e 14001	2	18%	<ul style="list-style-type: none"> Alcance da Vantagem Competitiva Reconhecimento no Mercado Melhoria da <i>Performance</i> Organizacional

Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

Seguidamente, efetuou-se uma análise aos Certificados Ambientais, e constatou-se que os principais programas implementados era a Certificação Internacional Travelife e o Galardão Internacional Green key (38%). Seguidamente surge a Certificação Earth check que ocupa o 3º lugar nas cotações (14%), enquanto o Rótulo Ecológico Europeu (5%) e o Certificado de Viagens Sustentáveis (5%) ocupam os últimos lugares.

Como se pode verificar na Tabela 7, a percentagem da adesão aos Certificados Ambientais centrou-se nos 76%, isto sugere que as empresas atuais percebem que a preocupação ambiental tem ganhado uma projeção significativa na sociedade moderna e recorrem a Certificações e Rótulos Ambientais para assumir uma postura ‘ecologicamente correta’ perante os seus consumidores (Mascarenhas & Costa, 2011).

Tabela 7 | Número de Certificações e Rótulos Ambientais

CERTIFICADOS AMBIENTAIS		
Variável	Nº	Percentagem
Empresas certificadas	16	76%
Empresas não certificadas	5	24%

Tipo de Certificado	Nº	Percentagem
Earth Check	3	14%
Travelife	8	38%
Green Key	8	38%
Rótulo Ecológico Europeu	1	5%

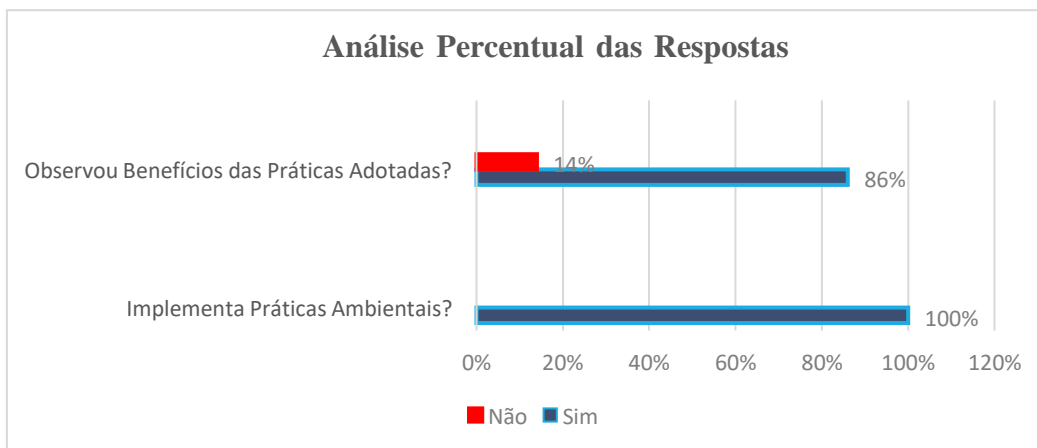
Travel Sustainable	1	5%
--------------------	---	----

Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

Posteriormente, questionou-se se as Entidades implementavam práticas de Defesa Ambiental, tendo-se observado uma taxa de resposta de 100%. Com base na interpretação feita, pode-se afirmar que as organizações agem ativamente e coerentemente no intuito de melhorar o seu desempenho ambiental.

Além disso, ao analisar o Gráfico 8, constata-se que a implementação destas medidas surge como um fator importante para a melhoria do desempenho, já que, a maioria das organizações (86%) considera ter observado evidências de benefícios trazidos pela adoção destas medidas.

Gráfico 8 | Percentagem de empresas praticantes e beneficiadas de ações ambientais

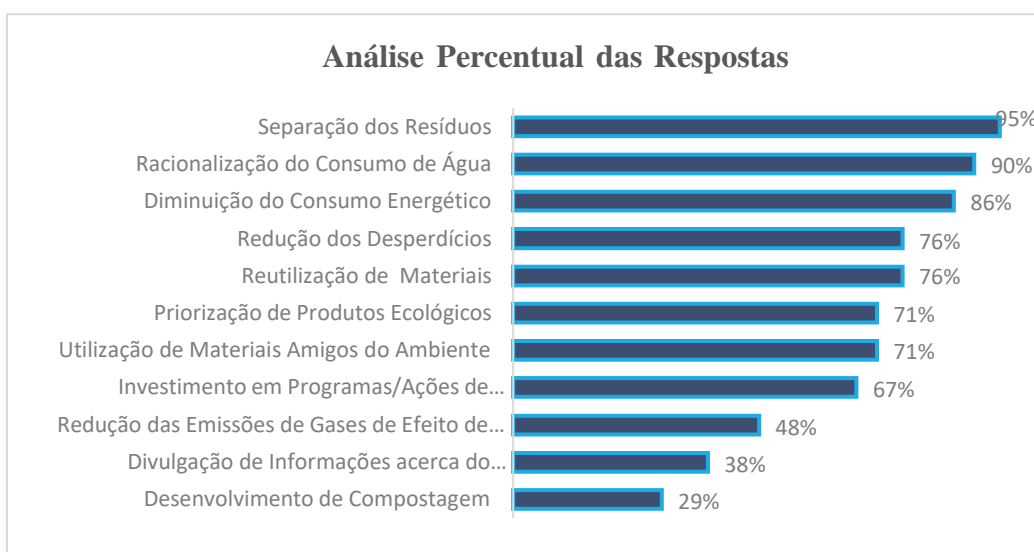


Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

De entre as práticas ambientais implementadas, sobressai-se a separação de resíduos (95%), a racionalização do consumo de água (90%) e a redução do consumo de energia (86%). Em contrapartida, a opção pela divulgação de informações sobre o desempenho ambiental (38%) e o desenvolvimento da compostagem (29%) refletiram as taxas de adoção mais baixas.

Os resultados encontrados vão ao encontro da visão de Engema (2022), que defende que as organizações tendem a implementar dois tipos de comportamentos responsáveis: os que impactam diretamente com a eficiência e o desempenho financeiro da empresa e os que visam mitigar os impactos futuros resultantes das suas atividades, o que explica a baixa praticabilidade de ações de comunicação social e o desinteresse em implementar iniciativas ambientais mais severas (compostagem).

Gráfico 9 / Ranking das Práticas Ambientais

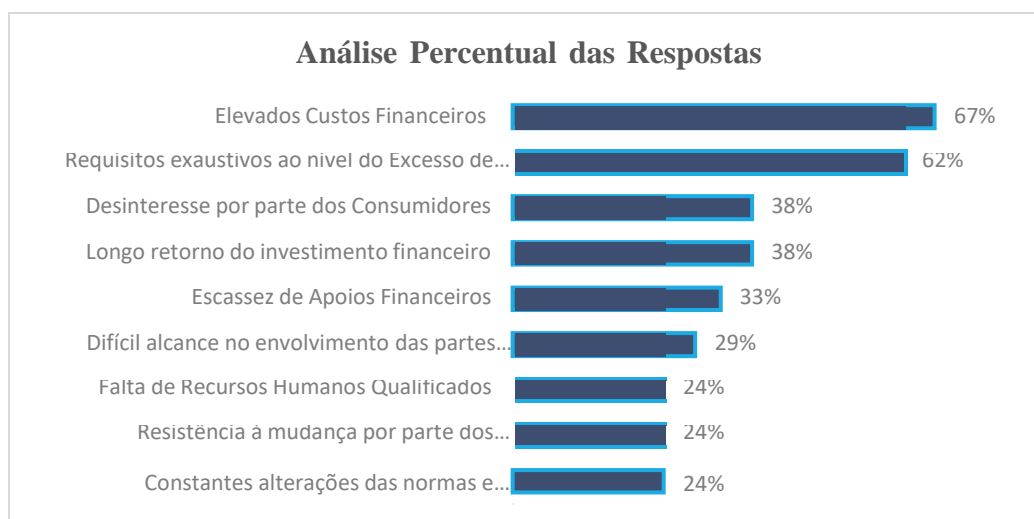


Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

7.2. Desafios da Implementação dos Sistemas de Gestão

No que diz respeito aos principais obstáculos que dificultam o processo de implementação de SG e/ou justificam a sua inexistência, o Gráfico 8 destaca os ‘Elevados Custos Financeiros’ e os ‘Requisitos Exaustivos ao nível do Excesso de Documentação’.

Gráfico 10 / Ranking dos Obstáculos à Implementação de SG



Fonte: Acervo do Autor com recurso à Plataforma Google Forms e ao Programa Excel

Estes fatores podem dever-se ao facto de, na maioria dos casos não existir um departamento que se responsabilize pela execução das tarefas específicas e pelo cumprimento dos requisitos legais.

Quanto à problemática dos custos, Tavares (2019) justifica esta situação pela falta comprometimento por parte da Gestão de Topo, visto que, em muitos casos, os Sistemas de Gestão são encarados como uma despesa e não como um investimento para o desenvolvimento organizacional.

É de salientar ainda que um dos objetivos deste estudo é discutir a influência da implementação integrada de Sistemas de Gestão nas organizações hoteleiras. Neste sentido, apenas 10% das empresas inquiridas (2) relataram ter implementado SGI.

Efetuada uma análise global, constatou-se que as variáveis que mais dificultam o processo de integração de SG incluem o excesso de documentação, a resistência à mudança, a falta de recursos humanos e o desinteresse por parte dos consumidores. Estes resultados confirmam a ideia de Bernardo, Casadeus, Karapetrovic & Heras(2012), ao referir que a resistência dos funcionários à mudança e a sua falta de entusiasmo e experiência podem dificultar a integração eficiente dos Sistemas de Gestão. Além disso, a pouca importância atribuída a estas ferramentas pelos consumidores pode levar à desmotivação das empresas quanto à sua fusão.

A fim de estudar a dimensão e extrair grupos de variáveis que melhor representassem as dificuldades percebidas, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória. Segundo Matos & Rodrigues (2019), esta é uma ferramenta que visa reduzir um conjunto de variáveis e agrupá-las num grupo mais específico que meça uma dimensão comum. Os grupos são identificados através das variáveis que possuem o coeficiente de correlação mais elevado.

Tabela 8 | Resultados da Análise Fatorial Exploratória aos Obstáculos do SG

VARIÁVEL	FACTOR		
	1	2	3
a. Excesso de Documentação	0,010	-0,035	0,834
b. Elevados Custos Financeiros	-0,808	0,185	-0,015
c. Difícil alcance no Envolvimento das Partes Interessadas	0,516	-0,010	-0,177
d. Longo retorno do Investimento Financeiro	0,071	0,912	-0,050
e. Constantes alterações das Normas e Regulamentações Legais	-0,259	-0,222	0,482
f. Resistência à mudança por parte dos Colaboradores	0,671	0,159	0,456
g. Falta de Recursos Humanos Qualificados	0,900	0,109	-0,024
i. Escassez de Apoios Financeiros	0,054	0,845	-0,171
j. Desinteresse por parte dos Consumidores	0,663	0,253	-0,218

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

Como é possível observar na Tabela 8, foram encontradas as seguintes designações para os grupos de variáveis mais representativas da dimensão em causa:

- **Fator 1** – Composto por 4 variáveis e denominado como ‘Dificuldades com os Recursos Humanos e *Stakeholders*’;
- **Fator 2** – Constituído por 3 variáveis e referido como ‘Dificuldades com os Recursos Financeiros’;
- **Fator 3** – Consiste em 2 variáveis e é denominado como ‘Dificuldades com a Integração das Normas ISO’;

7.2.1. Soluções

Quando solicitadas a dar a sua opinião sobre as soluções para atenuar as dificuldades descritas, as opiniões foram muito variadas.

Os dados da pesquisa relevam que o aumento dos apoios Financeiros/Governamentais (41%) e o investimento na Promoção/Divulgação dos Normativos junto das partes interessadas (24%) eram consideradas as soluções mais viáveis. No entanto, 35% dos inquiridos alegam ser necessário reunir esforços prioritários na “Atualização do Sistema de Gestão”, na “Facilitação da Documentação exigida” e na “Legislação clara e constante”, a fim de reduzir significativamente estes obstáculos.

7.3. Compreendendo a influência dos Sistemas de Gestão no Desempenho Operacional

No sentido de avaliar os efeitos do comprometimento organizacional e a sua potencial influência nos benefícios percebidos, solicitou-se aos participantes que avaliassem o seu nível de compromisso em relação a 9 medidas de gestão.

De acordo com os resultados expostos na Tabela 9, podemos verificar que o “Foco na melhoria contínua” e o “Reconhecimento das necessidades e expectativas dos clientes” assumem o valor médio mais elevado no comprometimento das organizações, enquanto a “Divulgação das Políticas/Relatórios de Desempenho Ambiental” reflete o nível mais baixo de compromisso. Existem várias explicações para este último resultado, tais como as dificuldades associadas à comunicação social, a insuficiente

preocupação/interesse pela divulgação de informações em contexto ambiental, e o receio em divulgar dados estratégicos e confidenciais (Majeed & Aziz, 2015) (Chaves, 2018).

Tabela 9 | Análise Descritiva do Compromisso dos Inquiridos na Gestão Organizacional

COMPROMISSO COM PRÁTICAS DE GESTÃO	VARIÁVEL	MIN.	MÁX.	MÉDIA*	D.P
	Investimento na Liderança e Gestão das Equipas	3	4	3 (Comprometido)	0,511
	Divulgação das Políticas/Relatórios de Desempenho Ambiental	1	4	2,5 (Comprometido)	1,203
	Exatidão e Rigor nas Ações de Formação	2	4	3 (Comprometido)	0,679
	Incentivos à Motivação dos Colaboradores	2	4	3 (Comprometido)	0,700
	Foco na melhoria contínua	1	4	3,5 (Muito Comprometido)	0,928
	Reconhecimento das necessidades e expetativas dos clientes	2	4	3,5 (Muito Comprometido)	0,676
	Envolvimento global das partes interessadas	2	4	3 (Comprometido)	0,795
	Desenvolvimento de propostas de melhoria do desempenho da qualidade/ambiente	1	4	3 (Comprometido)	0,845
	Investimento nos processos de comunicação e marketing nas redes sociais	1	4	3 (Comprometido)	0,963

*Nota: Nada Comprometido = 1; Pouco Comprometido = 2; Comprometido = 3; Muito Comprometido = 4

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

7.3.1. Benefícios

Para identificar os benefícios resultantes da Certificação em Sistemas de Gestão, construiu-se uma questão em escala *Likert* para avaliar 11 itens. Conforme apresentado na Tabela abaixo, foram identificados 6 fatores com maior significância estatística: “Aumento da Satisfação do Cliente”, “Economia de Custos”, “Criação de Vantagem Competitiva”, “Diversificação de Produtos”, “Maior eficiência nos processos produtivos” e “Melhoria na qualidade do produto do fornecedor”.

Contrariamente às expetativas, o aumento das vendas e o maior reconhecimento do mercado não demonstraram ter influência no desempenho organizacional, o que é consistente com os resultados dos autores Tarí J. J., Cortés, Moliner & Azorín (2010). Os autores sugerem que a gestão eficaz de SGQ e SGA melhoram certos aspetos do desempenho mais do que outros, dependendo do tipo de compromisso organizacional e das práticas de gestão implementadas.

Além disso, não foram encontradas evidências de que estas ferramentas influenciam o aumento das taxas de ocupação e do volume de vendas por quarto.

Tabela 10 | Análise Descritiva dos Benefícios do SG

BENEFÍCIOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO	VARIÁVEL	MIN.	MÁX.	MÉDIA *	D.P
	Aumento da Satisfação dos Clientes	2	5	4 (Concordo)	1,044
	Aumento das Intenções de Repetição da Estadia	1	5	3 (Indiferente)	1,300
	Captação de novos nichos de Mercado	1	5	3 (Indiferente)	1,537
	Economização de Custos	2	5	4 (Concordo)	1,183
	Maior satisfação e comprometimento dos funcionários	1	5	3 (Indiferente)	1,348
	Melhor Reconhecimento e Participação no Mercado	1	5	3 (Indiferente)	1,286
	Criação de Vantagem Competitiva	3	5	4 (Concordo)	0,750
	Diversificação do Produto	3	5	4 (Concordo)	0,894
	Maior eficiência nos processos produtivos	3	5	4,5 (Concordo Totalmente)	0,820
	Aumento das Vendas	1	4	3 (Indiferente)	1,044
Melhoria na Qualidade do Produto dos Fornecedores	3	5	4 (Concordo)	0,646	

*Nota: Discordo Totalmente= 1; Discordo = 2; Indiferente = 3; Concordo = 4; Concordo Totalmente = 5

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

Quanto aos benefícios provenientes da integração de Sistemas de Gestão, o maior nível de concordância (4) foi atribuído às seguintes variáveis: “Aumento da Satisfação do Cliente”, “Redução de custos (...)”, e “Melhoria na Qualidade do Produto (...)”. As restantes variáveis concentram-se entre o nível 3 e o nível 2 de concordância. Segundo a Literatura, algumas possíveis causas para este resultado encontram-se associadas ao baixo nível de integração, à falta de recursos financeiros para manter a eficácia e a monitorização dos sistemas e/ou o pouco tempo concedido para alcançar a sua maturidade (Simon, Caçadeus, & Karapetrovic, 2012) (Bernardo, Simón, Tarí, & Molina-Azorín, 2015).

De forma a reduzir os dados e identificar as componentes mais representativas da dimensão em estudo, optou-se por realizar uma Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 11 | Resultados da Análise Fatorial Exploratória aos Benefícios do SG

VARIÁVEL	FACTOR		
	1	2	3
a. Aumento da Satisfação dos Clientes	0,602	0,523	0,405
b. Aumento das Intenções de Repetição da Estadia	0,927	0,018	0,223
c. Captação de novos nichos de Mercado	0,933	-0,139	0,285
d. Economização de Custos	0,527	-0,199	0,737
e. Satisfação e comprometimento dos funcionários	0,586	0,127	0,591
f. Reconhecimento e Participação no Mercado	0,490	0,748	-0,198
g. Criação de Vantagem Competitiva	0,098	0,912	-0,090
i. Diversificação do Produto	0,033	-0,015	0,739
j. Eficiência nos processos produtivos	-0,041	0,535	0,769
k. Aumento das Vendas	0,963	0,108	-0,038
l. Melhoria na Qualidade do Produto dos Fornecedores	-0,417	0,754	-0,067

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

A Tabela 11 resume os 3 Fatores mais relevantes que constituem os benefícios percebidos pela Implementação de SG, em particular:

- **Fator 1** – Constituído por 4 variáveis e denominado de ‘Benefícios associados ao Cliente’;
- **Fator 2** – Composto por 3 variáveis e denominado de ‘Benefícios associados ao Desempenho Competitivo’;
- **Fator 3** – Constituído por 4 variáveis e denominado de ‘Benefícios associados ao Desempenho Operacional’.

7.3.2. Perspetivas Futuras acerca da Aplicação das normas ISO

Por último, solicitou-se aos inquiridos que fizessem uma reflexão acerca do futuro dos Sistemas de Gestão e da sua integração.

Á partida, pode-se antever um futuro próspero na adesão destas ferramentas, dado maioritariamente à mudança de paradigma no comportamento dos consumidores, que refletem um maior foco na sensibilidade ambiental e na qualidade do produto e serviço. Além disso, nota-se uma clara preocupação em torno daquilo que poderá ser uma nova forma para alcançar a vantagem competitiva das empresas de turismo. A título de exemplo, convém destacar algumas destas respostas, como ilustração:

8. “(...) Mudança das Mentalidades e Exigências em Matéria de Qualidade e Ambiente. (...) Essas Ferramentas de Gestão relevam-se como soluções úteis para facilitar o alcance dos Objetivos Organizacionais.”
9. “(...) estabelecimentos que anseiam destacar-se no Mercado necessitam de adotar soluções modernas e avançadas, os Sistemas de Gestão servem esse propósito.”

Em oposição à ideia defendida anteriormente, algumas empresas expressam pensamentos contraditórios em relação ao futuro dos Sistemas de Gestão. Estas organizações fazem alusão a três fatores críticos que, no seu ponto de vista, continuarão a desmotivar a adesão à certificação de SG, nomeadamente: a crise nos recursos humanos/financeiros, as Pressões Governamentais e o espaço temporal longitudinal para poder observar os benefícios da certificação. São visíveis os seguintes excertos:

- “Haverá sempre discrepâncias entre as grandes e pequenas empresas, (...) a falta de recursos financeiros e o aumento das pressões das Partes Interessadas, faz com que empresas pequenas tenham de enfrentar mais obstáculos na Implementação desses Sistemas.”
- “(...) facto de se demorar a notar os benefícios decorrentes dos Sistemas de Gestão desmotiva muitas empresas (...) não prevejo muita adesão.

7.4. Análise de Correlação de Pearson

A fim de analisar a influência do compromisso organizacional nos benefícios percebidos pelas organizações, optou-se por efetuar 2 análises correlacionais através do Coeficiente de Correlação de Pearson.

Este tipo de análise abrange uma extremidade de valores que variam entre o -1 e o 1, podendo, segundo Bryman & Cramer (2003) ser classificada da seguinte forma: (a) valores entre 0,200 e 0,400 significam correlações baixas; (b) Valores entre 0,400 e 0,700 revelam correlações moderadas; (c) Valores entre 0,700 e 0,900 significam correlações elevadas. Dito de outro modo, quando mais próximo o valor da correlação estiver do número 1 mais forte é a correlação das variáveis.

Tabela 12 | Resultados da Análise de Correlação de Pearson

	Nº	M	D.P	CORRELAÇÃO	
				Sistemas de Gestão	Comprometimento das Organizações
Sistemas de Gestão	21	1,52 (2) *	0.511	1	0.671
Comprometimento das Organizações	21	3,14 (3)	0.654	0.671	1

Nota1*: Não = 1; Sim = 2 | **Nota2***: Nada Comprometido = 1; Pouco Comprometido = 2; Comprometido = 3; Muito Comprometido = 4

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

Os resultados apresentados na Tabela anterior indicam uma correlação moderada/elevada entre a adesão de Sistemas de Gestão e o compromisso organizacional ($r=0,671$). Estes dados sugerem que a implementação de Sistemas de Gestão tende a aumentar o compromisso global das organizações.

Embora as descobertas sobre esta temática na Literatura sejam escassas, alguns estudiosos como Ali, Salman, & Parveen (2022) revelam que, o foco na implementação de Sistemas de Gestão induz os gestores a desenvolverem novos investimentos e iniciativas favoráveis ao Sistema implementado. Consequentemente, a implementação dessas práticas pode ser uma ponte conceitual para incentivar a Administração e os Funcionários a aumentar o seu comprometimento para com a empresa, o qual deverá permanecer ativo para obter benefícios económicos e financeiros (Azorín J. F., Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero, & Pertusa-Ortega, 2015).

Tabela 13 | Resultados da Análise de Correlação de Pearson

	Nº	M	D.P	CORRELAÇÃO	
				Comprometimento das Organizações	Benefícios do SG
Comprometimento das Organizações	11	3,36 (3)	0.674	1	0.633
Benefícios do SG	11	3,63 (4)	0.809	0.633	1

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

Embora o compromisso das organizações e os benefícios sentidos sejam construtos diferentes, a Tabela 13 demonstra a existência de uma forte correlação entre eles, isto significa que quanto maior for o comprometimento das organizações, maior serão os benefícios percebidos do Sistema implementado.

Alguns estudiosos obtiveram resultados semelhantes nos seus trabalhos científicos (Almeida, Domingues, & Sampaio, 2014). Por exemplo Hamdoun, Jabbour & Othman (2018) que realizaram um estudo sobre os impactos da qualidade e da gestão ambiental no ambiente organizacional observaram que tanto o compromisso da Gestão de Topo como dos funcionários são fatores críticos fundamentais para o sucesso dos Sistemas de Gestão, uma vez que facilitam a alocação de recursos humanos e financeiros necessários para uma implementação eficaz dos SG.

7.5. Análise da Variância Percentual – Teste Qui-Quadrado

Dando continuidade à investigação, optou-se por efetuar um teste do qui-quadrado para determinar se a categoria dos estabelecimentos hoteleiros influencia a importância atribuída e os benefícios/dificuldades da implementação de SG. A Tabela abaixo apresenta as variâncias percentuais dos testes do qui-quadrado de acordo com as dimensões em estudo.

Tabela 14 | Resultados da Análise do Teste Qui-Quadrado segundo a Categoria das Organizações

Dimensão	Variável	Categoria		Total
		4 Estrelas	5 Estrelas	
Sistemas de Gestão	-	28,6%	23,8%	52,4%
Certificados Ambientais	-	47,6%	28,6%	76,2%
Comprometimento das Organizações	Nulo (1)	3,17%	2,12%	5,29%
	Baixo (2)	4,24%	11,17%	15,41%
	Aceitável (3)	20,6%	12,7%	33,3%
	Elevado (4)	18,5%	27,5%	46%
	% Total (Nível 3 e 4)	39,1%	40,2%	-
Benefícios Percebidos	Percepção Nula (1)	2,5%	4,14%	6,64%
	Percepção Baixa (2)	6,6%	2,16%	8,76%
	Percepção Razoável (3)	14%	10%	24%
	Percepção Aceitável (4)	15%	17%	32%
	Percepção Elevada (5)	14,7%	14%	28,7%
	% Total (Nível 4 e 5)	29,7%	31%	-

Fonte: Acervo do Autor com recurso ao Programa Estatístico IBM SPSS.

De acordo com o resultado do teste Qui-Quadrado, os Sistemas de Gestão foram maioritariamente implementados por organizações de 4 estrelas (28,6%).

O mesmo acontece com os Certificados Ambientais (47,6%), porém, com uma discrepância mais significativa em relação às unidades hoteleiras de 5 Estrelas.

Relativamente ao comprometimento, o teste Qui-Quadrado revelou a existência de um compromisso aceitável ou elevado para com a gestão organizacional, o que explica cerca de 79,3% da variância total. No entanto, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, as organizações hoteleiras de categoria superior apresentam um compromisso ligeiramente mais forte (+1,1%) comparativamente às organizações de categoria inferior. A mesma situação aplica-se aos benefícios percebidos, onde ambos os Estabelecimentos estão positivamente conscientes dos benefícios que a implementação dos SG trouxe para a organização, verificando-se, novamente, uma ligeira oscilação dos hotéis de 5 Estrelas (+1,3%).

Por observação global dos resultados expostos na Tabela 14, não existem evidências que comprovem que os hotéis com maior classificação por estrelas sejam mais comprometidos com o Sistema de Gestão implementado ou obtenham mais benefícios do mesmo. No entanto, é notável que as organizações hoteleiras mais proativas e envolvidas nos processos apresentam uma perceção mais positiva sobre os benefícios financeiros, sociais e económicos Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Molina-Azorín, 2010).

Estes indícios sugerem que, tal como sustenta Mitchell & Fakhrudin (2022), a motivação e o compromisso das organizações, aumenta a probabilidade de alcançar melhorias nos resultados operacionais, podendo esperar-se um maior aproveitamento dos benefícios que advêm da certificação do Sistema de Gestão.



CAPÍTULO VIII

CONCLUSÃO

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões finais referentes ao relatório de estágio, com ênfase nos principais impactos e contributos de um Sistema de Gestão na indústria hoteleira. Desta forma, são expostas as tarefas desempenhadas e as competências adquiridas durante o período de estágio na organização em questão, assim como as aprendizagens extraídas a partir do projeto de implementação. Adicionalmente, são apresentadas as limitações sentidas ao longo da elaboração deste trabalho e as sugestões para a realização de trabalhos futuros.

8.1. Perguntas de Investigação

Pela análise efetuada no capítulo II ‘Enquadramento Teórico’, confirma-se que existe, de facto uma relação significativa entre os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) e os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), visto que, ambos partilham objetivos, procedimentos e práticas semelhantes. Esta relação permite que seja feita uma abordagem vinculada para a satisfação do cliente, respondendo com sucesso à primeira Pergunta de Investigação (Curkovic, Sroufe, & Melnyk, 2005).

Já, quando avaliamos a segunda Pergunta de Investigação, os dados indicam que a implementação, seja isolada ou integrada, pode influenciar positivamente a rentabilidade empresarial. Dito de outro modo, autores como Pereira, Barreto, Limberger & Filho (2018), defendem que a harmonização de procedimentos pode levar a uma redução de custos operacionais, aumento da eficiência e melhorias no desempenho organizacional.

Num terceiro momento, procede-se à avaliação das vantagens e das dificuldades da implementação de sistemas de gestão nos hotéis, tendo, a partir do Capítulo III e VII sido possível identificar benefícios como melhoria da eficiência operacional, a redução de custos e o fortalecimento da reputação corporativa. No entanto, também foram identificadas algumas barreiras, particularmente referidas pelos autores Nield & Kozak (1999) e Breiter & Bloomquist (1998), tais como a necessidade de recursos significativos para a formação e desenvolvimento de competências, bem como a complexidade de harmonizar diferentes sistemas de gestão.

Para responder à quarta pergunta de investigação, ficou, com base nas informações recolhidas no Capítulo III e VII, bem patente de que o nível de compromisso das organizações é crucial para o seu desempenho global, destacando-se a importância da liderança e do comprometimento da gestão de topo como peças fundamentais para o desempenho operacional da organização. (Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Molina-Azorín, 2010).

Como resposta à pergunta cinco, denota-se que, segundo exemplos práticos apresentados por Bianco, Bernard & Singal (2023) e por Azorín J. F., Tarí, Moliner, Gamero & Ortega (2015), as práticas ambientais e as medidas de gestão de qualidade são, de facto, reconhecidas como fatores concorrenciais nos hotéis, dado que exercem uma maior influência na capacidade da organização em atender às expectativas dos consumidores mais exigentes.

Por fim, verifica-se que os certificados e rótulos ambientais exercem uma influência deveras positiva na intenção de compra dos consumidores, uma vez que, fornecem, na mente do consumidor, uma garantia de que a empresa adota práticas sustentáveis, situação que permite afirmar que foi respondida a Sexta e última Pergunta de Investigação Derivada.

8.2. Considerações Finais

Face à situação de emergência global provocada pela pandemia Covid-19, um dos grandes desafios que as empresas de turismo e, mais concretamente da indústria hoteleira, têm-se deparado são as transformações digitais e sustentáveis que dominam o mercado da atualidade. Esta realidade de grande ascensão trouxe consigo um impacto permanente no comportamento dos turistas, que se tornaram mais exigentes ao nível da higiene, segurança e excelência na qualidade do produto e serviço prestado. Neste contexto, um Sistema de Gestão (SG) surge como uma ferramenta poderosa que permite às empresas anteciparem-se aos demais desafios futuros e promover o crescimento sustentável dos seus negócios por meio da avaliação e monitorização dos riscos e oportunidades de melhoria.

Portanto, importa sublinhar que o presente estudo resultou de um estágio curricular de seis meses na empresa Meliá Madeira Mare, tendo como objetivo primordial a conceção e desenvolvimento de um projeto de implementação no âmbito das práticas de Sustentabilidade e de Qualidade aplicadas à indústria hoteleira. Para cumprir com sucesso

este objetivo, recorreu-se à implementação de um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente, com vista a alcançar a melhoria contínua do desempenho global da organização mediante a prestação de produtos e serviços de excelência que satisfaçam as necessidades dos clientes mais exigentes e da construção de um compromisso sólido para com as fragilidades ambientais.

Face ao exposto, a investigação conduzida durante o período de estágio e o relatório subsequente corresponderam às expectativas e objetivos delineados no Capítulo 1 (Introdução). Quanto ao desenvolvimento do projeto de estágio, pode-se concluir que, de uma forma global, esta experiência contribuiu para o desenvolvimento profissional da discente, representando uma forte fonte de competências e proporcionando aprendizagens mais aprofundadas no seio das práticas de Sistemas de Gestão e da sua integração nas operações das organizações.

Posto isto, apesar da implementação do SGQA ser um mero projeto fictício, a revisão bibliográfica retratada no terceiro capítulo e a investigação quantitativa evidenciada no sexto e sétimo capítulos evidenciaram uma série de potenciais contributos para a organização. Os principais benefícios para a organização identificados nestas abordagens metodológicas foram a facilidade na padronização dos processos, a definição de objetivos estratégicos e organizacionais mais claros e concisos, a redução na duplicação de tarefas e na burocracia, redução de custos, otimização dos recursos humanos e o foco na satisfação das necessidades do cliente, do meio ambiente e das comunidades envolventes. Este último fator poderia também promover a captação de novos públicos-alvo com maior sensibilidade ambiental.

Assim, ao longo do projeto desenvolvido, foi possível obter uma maior compreensão do escopo e da aplicabilidade real das ferramentas e etapas para realizar o desenvolvimento de um Sistema de Gestão Integrado, conforme as normas ISO 14001:2015 e ISO 9001:2015. Foi também possível adquirir uma maior consolidação dos conceitos relacionados com as normas ISO, Sistemas de Gestão e processo de certificação e a sua adequação à realidade no setor hoteleiro. Este alargamento de horizontes traduz-se numa mais-valia para o futuro profissional da discente, numa possível carreira de diretora hoteleira.

Posto isto, é expectável que a aposta neste tipo de Sistemas de Gestão no hotel Meliá Madeira Mare se revele uma solução integrada e inovadora para melhorar o desempenho financeiro e competitivo da unidade hoteleira e obter melhores índices de satisfação dos

clientes.

Ao nível das competências e aprendizagens obtidas, acredito que a experiência de trabalhar numa cadeia hoteleira reconhecida internacionalmente e de colaborar diretamente com várias secções distintas de uma unidade hoteleira, serviu, não só para a aquisição de conhecimentos aprofundados acerca da organização e gestão interna de um hotel, como também proporcionou um desenvolvimento pessoal e profissional enriquecedor e uma compreensão abrangente de como todas estas secções se convergem para manter a tão reconhecida qualidade da marca Meliá. Além disso, sinto que me foi depositado um elevado grau de confiança por parte de algumas chefias no desempenho de tarefas de carácter extremamente sensível. Destaco também a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico no Mestrado em Gestão Hoteleira.

8.3. Limitações

À semelhança de qualquer investigação, o presente estudo deparou-se com algumas limitações. Em primeiro lugar, nota-se a falta de experiência na implementação deste tipo de ferramentas, o que constituiu um desafio significativo. Outra das dificuldades impostas a este trabalho foi a falta de representatividade da amostra, sendo que não foi obtido a percentagem de respostas esperada nos questionários distribuídos. Esta última limitação sugere uma carência de hotéis certificados com Sistemas de Gestão (SG) na Região Autónoma da Madeira.

Por outro lado, as limitações também residiram na elaboração da revisão de literatura, pela dificuldade em encontrar estudos recentes relacionados com o tema em estudo.

8.4. Sugestões Futuras

Relativamente a investigações futuras, seria interessante que a organização hoteleira em estudo avançasse com a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente, tornando-o mais eficiente com a elaboração de revisões aos documentos já efetuados e com a redação do Manual de Gestão de Qualidade e do Manual de Gestão Ambiental em falta.

Aquando de uma potencial implementação destes sistemas, seria, também, necessário adaptar o Plano de Ações à realidade organizacional e executar as ações necessárias para solucionar e/ou minimizar as não conformidades identificadas.

Por último, considerando o crescente número de empresas certificadas no setor hoteleiro, sugere-se que esta temática seja mais aprofundada, em especial, em Portugal Continental e na Região Autónoma da Madeira. A título de exemplo, poderão ser consideradas novas investigações que incidam nos efeitos das normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 nas empresas hoteleiras, de modo a determinar qual o peso destas ferramentas de gestão no desempenho e na competitividade das empresas que operam neste setor.

9.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ABUHAY, I. (17 de Novembro de 2014). *The Plan Do Check Act (PDCA) cycle*. Obtido de: <http://9001quality.com/plan-do-check-act-pcda-iso-9001/>
- [2] Alencar, A. (22 de Abril de 2013). *Accor celebra um ano de implementação do programa Planet21*. Obtido de Revista Hotéis: <https://www.revistahoteis.com.br/accor-celebra-um-ano-de-implantacao-do-programa-planet-21/>
- [3] Ali, Q., Salman, A., & Parveen, S. (2022). Evaluating the effects of environmental management practices on environmental and financial performance of firms in Malaysia: the mediating role of ESG disclosure. *Heliyon*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12486>
- [4] Alimarket. (16 de Dezembro de 2010). *Obtido de H10 Hotels presenta su nuevo sistema de calidad interno*: <https://www.alimarket.es/hoteles/noticia/50555/h10-hotels-presenta-su-nuevo-sistema-de-calidad-interno>
- [5] Almeida, J., Domingues, P., & Sampaio, P. (2014). Different perspectives on management systems integration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 338-351. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2013.867098>
- [6] ALMEIDA, V. A. (2022). Turismo sustentável: análise do comportamento dos turistas portugueses.
- [7] Antunes, M. I. (Outubro de 2014). Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar numa adega de vinhos verdes segundo os referenciais ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 e BRC Food Issue 6. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/35422>
- [8] APCER, I. (2010). Regulamento Geral De Certificação De Sistemas De Gestão. Obtido:https://apcergroup.com/images/site/downloads/Regulamentos/APCER_R EG001_RGC_v10.pdf
- [9] APCER, I. (2015). *Guia Do Utilizador: ISO 9001:2015*. Obtido de http://www.qualitividade.pt/wpcontent/uploads/2016/04/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf
- [10] APCER, I. (2016). *Guia Do Utilizador - ISO 14001:2015*. Obtido de https://apcergroup.com/images/site/downloads/Guias/APCER_Guia_ISO_14001_PT.pdf
- [11] APCER, I. (s.d.). *Etapas do processo de Certificação de Sistemas de Gestão*. Obtido de: <https://apcergroup.com/pt/processo-de-certificacao>

- [12] Azenha, T. A. (2019). Vantagens económico-financeiras das medidas de sustentabilidade em Empreendimentos Hoteleiros: um estudo de caso com foco na água.
- [13] Azorín, J. F., Tarí, J. J., Moliner, J. P., Gamero, M. D., & Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 41-54.
- [15] Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 789-814.
- [16] Bernardo, M., Casadeus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2012). Do integration difficulties influence management system integration levels? *Journal of Cleaner Production*, 23-33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.008>
- [17] Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 260-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>
- [18] Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108.
- [19] Biosphere, P., & Vouzela, C. M. (Junho de 2022). *Manual de Requisitos Sustentáveis - Empresas de Animação Turística*. Obtido de <https://www.cm-vouzela.pt/wp-content/uploads/2022/06/manual-requisitos-sustentaveis-Biosphere.pdf>
- [20] Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*.
- [21] Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Marketing of Services. *American Marketing Association*.
- [22] Botano, S. V., & Caten, C. S. (2015). Diagnóstico da integração dos sistemas de gestão - ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. *Production*, 626-640.
- [23] Bowen, J., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- [24] Brandão, M. F. (2009). Integração De Sistemas De Gestão. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/3785>
- [25] Breiter, D., & Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels: An analysis of application. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

- [26] Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows. A Guide for Social Scientists*. London: Routledge. Obtido de file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/BrymanQDASS2011.pdf
- [27] Buarque, S. C. (2002). *Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond Ltda.
- [28] Caldeira, C. S. (2014). Sistema De Gestão Da Sustentabilidade - No Hotel Melia Salinas.
- [29] Caretti, M. P. (2023). *Why ISO 14001 Certified? Answers from those who were certified*. Obtido de Island Shangri-La Hong Kong: https://www.epd.gov.hk/epd/english/how_help/tools_ems/iso14001_78.html
- [30] CEO, T. (1 de Março de 2022). *CEO TODAY*. Obtido de How To Be A Leader In Sustainability: An Interview With Meliá Hotels International: <https://www.ceotodaymagazine.com/2022/03/how-to-be-a-leader-in-sustainability-an-interview-with-melia-hotels-international/>
- [31] Chan, E., & Wong, S. (2004). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 481-492.
- [32] Chaves, F. A. (Porto de 2018). Divulgação de indicadores económicos nos relatórios de sustentabilidade de empresas multinacionais. Obtido de file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Dissertacao_FranciscoChaves.pdf
- [33] Ching, H. Y., & Gerab, F. (2017). Sustainability reports in Brazil through the lens of signaling, legitimacy and stakeholder theories. *Social Responsibility Journal*.
- [34] Coelho, A., Soares, A., Mora, C., Baptista, C., Carbone, F., Romão, F., & Honrado, M. G. (2020). *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: visões globais partilhadas*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- [35] Costa, S. d. (Outubro de 2017). Avaliação e gestão do risco na perspetiva da norma ISO 9001:2015. Obtido: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/49850>
- [36] Cunha, L. F. (outubro de 2012). O Sistema de Gestão Integrado – Motivações, Implementação e Importância para as Organizações - Um Estudo de Caso no Grupo Visabeira. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3072/1/Luis%20cunha.pdf>
- [37] Curkovic, S. (2003). Environmentally Responsible Manufacturing: The development and validation of a measurement model. *European Journal of Operational Research*, 130-155.
- [38] Curkovic, S. (2003). Environmentally Responsible Manufacturing: The development and validation of a measurement model. *European Journal of Operational Research*, 130-155.

- [39] Curkovic, S., Melnyk, S. A., Handfield, R. B., & Calantone, R. (2000). Investigating the Linkage Between Total Quality Management and Environmentally Responsible Manufacturing. *Ieee Transactions On Engineering Management*, 444-463.
- [40] Curkovic, S., Sroufe, R., & Melnyk, S. (2005). Identifying the factors which affect the decision to attain ISO 14000. *Journal of Energy*.
- [41] DANTAS, S. S. (2022). A Economia Circular No Alojamento Turístico Em Portugal.
- [42] Darnall, N., & Edwards Jr., D. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 301-320.
- [43] Davis, T. R. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *The Academy of Management Review*.
- [44] De Matos, J. K., & Costa, M. A. (2014). Hotelaria, sustentabilidade e certificação: um estudo bibliométrico. *Vértices*.
- [45] De Moraes, S. d. (dezembro de 2022). Uma nova Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no âmbito da Norma ISO 9001:2015. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/84142>
- [46] Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Michigan: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- [47] Department, S. R. (20 de Fevereiro de 2023). *Global tourism industry - statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/#topicOverview>
- [48] D'HORTA, S. M. (2018). A Importância E Desempenho Dos Atributos Percebidos Num Serviço De Biblioteca: Um Caso De Estudo.
- [49] DIAS, I. I. (2017). Contributo Da Certificação Iso 9001 Para A Melhoria Contínua Do Sistema De Gestão Da Qualidade Implementado Em Meio Hospitalar. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/8528>
- [50] Domingues, J. P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (s.d.). Integração de Sistemas de Gestão: Dados Preliminares do Projecto para Desenvolvimento de uma Metodologia para Avaliação do Nível de Maturidade e Eficiência. *Universidade do Minho*. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/15378>
- [51] Dos Santos, R. A., Méxas, M. P., Meiriño, M. J., Sampaio, M. C., & Costa, H. G. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*.

- [52] DREM, D. R. (junho de 2023). Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira - Resultados Provisórios. Obtido de <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-publicacoes-pt/send/40-turismo-publicacoes/16470-turismo-julho-pe-e-junho-po-de-2023pdf.html>
- [53] Engema, I. (2022). Práticas De Sustentabilidade Adotadas Por Empresas Industriais. *XXVI ENGEMA - International Meeting on Business Management and the Environment of FEA/USP*. Obtido de <https://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/274.pdf>
- [54] Esteves de Matos, J. K., & Costa, M. A. (2014). Hotelaria, sustentabilidade e certificação: um estudo . *VÉRTICES*.
- [55] Esteves, C. A. (2011). Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado.
- [56] Faria, J. A. (setembro de 2014). Introdução à Norma ISO 9001. Obtido de https://sigarra.up.pt/feup/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=296426&pv_cod=41aDXs9M11Da
- [57] Ferma, F. o. (2003). Norma De Gestão De Riscos. Obtido de <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>
- [58] Ferreira, F. d., & Magalhães, E. M. (2021). Utilização do ciclo PDCA para melhoria de qualidade e aumento de produtividade em uma multinacional do polo industrial de Manaus. *Research, Society and Development*.
- [59] Ferreira, S. C. (2021). Sustentabilidade ambiental e os antecedentes da intenção comportamental dos consumidores: uma abordagem aos hotéis ecológicos em Portugal.
- [60] Filonchyk, M., Hurynovich, V., Gusev, A., & Yan, H. (2020). Impact Assessment of COVID-19 on Variations of SO₂, NO₂, CO and AOD over East China. *Aerosol and Air Quality Research*.
- [61] GBSB, G. B. (2019). *A Success Story About Sergi Mora, Majestic Hotels Head Manag.* <https://www.global-business-school.org/announcements/success-story-about-sergi-mora-majestic-hotels-head-manager>
- [62] Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*.
- [63] Gilley, K. M., Worrell, D. L., & Davidson, W. N. (2000). Corporate Environmental Initiatives and Anticipated Firm Performance: The Differential Effects of Process-Driven Versus Product-Driven Greening Initiatives. *Journal of Management* , 1199-1216.

- [64] GODOI, V. D. (2013). A Indústria Hoteleira Em Mudança: Estratégias No Caso Da Cidade De Lisboa.
- [65] Guedes, M. N. (2022). O impacto do Marketing no Turismo Sustentável: Estudo de caso aplicado às unidades hoteleiras na Região Norte de Portugal.
- [66] H10. (2015). *A H10 Hotels recebe a reconhecida certificação ISO 9001:2015 a nível internacional*. Obtido de: <https://www.h10hotels.com/pt/companhia/noticia?IDNoticia=79&lang=2070>
- [67] Hamdoun, M., Jabbour, C. J., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*.
- [68] He, X., Cheng, J., wanson, S. R., Su, L., & Hu, D. (2022). The effect of destination employee service quality on tourist environmentally responsible behavior: A moderated mediation model incorporating environmental commitment, destination social responsibility and motive attributions. *Tourism Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104470>
- [69] Heleno, M. L. (junho de 2010). Implementação do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente de acordo com os Referenciais Normativos NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2004. Obtido de <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2689>
- [70] Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2001). *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. South-Western.
- [71] Hoti Hotéis, I. (s.d.). *O Grupo*. Obtido de <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/institucional/o-grupo/>
- [72] Inovinter, F. P. (setembro de 2023). Manual da Qualidade - Versão 10. Obtido de https://www.inovinter.pt/wpcontent/uploads/pdf/manual_qualidade_inovinter.pdf
- [73] IPAC, I. P. (31 de Dezembro de 2022). *Base De Dados Nacional Sistemas De Gestão Certificados*. Obtido de http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp
- [74] IPQ, I. P. (Setembro de 2015). Norma Portuguesa - Sistemas de Gestão de Qualidade Requisitos (ISO 9001:2015). Obtido de http://ftp.sdum.uminho.pt/normasipq/NPENISO009001_2015.pdf
- [75] Irving, M. d., Bursztyn, I., Sancho, A., & Melo, G. d. (2005). Revisitando significados em sustentabilidade no planeamento turístico. *Caderno Virtual de Turismo*, 1-7.
- [76] Irving, M. d., Coelho, A. M., & Arruda, T. O. (2020). Turismos, sustentabilidades e pandemias: Incertezas e caminhos possíveis para planeamento turístico no

horizonte da Agenda 2030. *Revista Acadêmica: Observatório de Inovação do Turismo*.

- [77] ISO 14001:2015, I. O. (2015). *ISO14001:2015 Plan-Do-Check-Act Model*. Obtido de <https://committee.iso.org/files/live/sites/tc207sc1/files/PDCA%20model.pdf>
- [78] ISO 9001:2015, I. O. (s.d.). *The Process Approach In Iso 9001:2015*. Obtido de: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>
- [79] ISO, I. O. (Setembro de 2015). *ISO 14001:2015: Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. Obtido de ISO: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- [80] ISO, I. O. (2015). *Quality Management Principles*. Obtido de ISO Quality: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>
- [81] Junior, J. M., Mangueira, F. O., Aguiar, A. d., & Gallardo, A. L. (2013). A Adoção De Sistemas De Gestão Ambiental Na Operação Dos Empreendimentos Hoteleiros E Suas Contribuições . *Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade*.
- [82] Junior, J. M., Mangueira, F. O., Aguiar, A. d., Gallardo, A. L., & Ruiz, M. S. (2014). Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. *Rosa dos Ventos*.
- [83] Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 204-213.
- [84] Kassinis, G. I., & Soteriou, A. C. (2015). Environmental and quality practices: using a video method to explore their relationship with customer satisfaction in the hotel industry. *Operations management research*, 142-156.
- [85] Kirk, D. (1998). Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management*, 33- 47.
- [86] Klassen, R., & McLaughlin, C. (1993). TQM and Environmental Excellence in Manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 14-22.
- [87] Lam, L. W., Chan, K. W., Fong, D., & Lo, F. (2011). Does the look matter? The impact of casino servicescape on gaming customer satisfaction, intention to revisit, and desire to stay. *International Journal of Hospitality Management*.
- [88] Lameiro, C. C. (setembro de 2014). Contribuições para a Implementação de um Sistema de Gestão Ambiental no Depósito Munições Nato de Lisboa / Serviço de Armas Navais. Obtido de <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1808?mode=full>

- [89] Latache, I. (s.d.). Procedimento Operacional - Controle De Produto Não Conforme, Ação Corretiva, Preventiva E De Melhoria. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2403/120/PO.%2010%20V01%20-%20Controle%20de%20produto%20n%C3%A3o-conforme%2C%20AC%2C%20AP%20e%20AM.pdf>
- [90] Leaniz, P. M., Crespo, Á. H., & López, R. G. (2019). The role of environmental CSR practices on the formation of behavioral intentions in a certified hotel context. *Spanish Journal of Marketing* , 205-226.
- [91] Lizardo, C., & Ribeiro, P. (2020). A Importância Da Gestão Da Qualidade E Aplicação Das Suas Ferramentas Na Logística Com Vista À Satisfação Dos Clientes. *Gestão e Desenvolvimento*, 3-28.
- [92] Llach, J., Perramon, J., Almeida, M. d., & Femenías, L. B. (2013). Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production*, 96-104.
- [93] Luburić, R. (2015). Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*.
- [94] Maçaneiro, M. B., & Cunha, S. K. (2014). Modelo Teórico de Análise da Adoção de Estratégias de EcoInovação Reativas e Proativas: a Influência de Fatores Contextuais Internos e Externos às Organizações. *Brazilian Business Review*.
- [95] Machado, A. F., & Sousa, B. (2018). Luxo Sustentável em Contextos de Hotelaria e Turismo: Do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade social. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*.
- [96] Machado, M. S. (Outubro de 2019). Contributos para a implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiente, numa empresa de Laticínios. Minho. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/64489>
- [97] Majeed, S., & Aziz, T. (2015). The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: An Empirical Evidence from Listed Companies at KSE Pakistan. *Int. J. Financial Stud.* Obtido de <https://www.mdpi.com/2227-7072/3/4/530>
- [98] Major, T. A. (2014). Hotel W Barcelona: Style Department (Housekeeping). Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/6827?locale=en>
- [99] Marcas, M. (19 de Agosto de 2015). *Meliá*. Obtido de <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2015/08/melia.html>
- [100] Marques, J. A. (2007). *Manual de Hotelaria*. Lisboa: Livraria Civilização Editora.

- [101] Martínez, P., Herrero, Á., & López, R. G. (2019). Corporate images and customer behavioral intentions in an environmentally certified context: Promoting environmental sustainability in the hospitality industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-31.
- [102] Mascarenhas, M. P., & Costa, C. d. (2011). Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas. Uma perspectiva sociológica. *Latitude*, 141-167.
- [103] Matos, D. A., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial*. Brasília: Fernando de Barros Filgueiras. ISBN: 978-85-256-0118-6
- [104] Meliá, I. (2020). *Melia Hotel International*. Obtido de Directory 2020 Hotels: https://www.meliahotelsinternational.com/en/ourCompany/Documents/MHI_DIRECTORY_ENG_2020.pdf
- [105] Meliá, I. (2021). *TCFD REPORT - CLIMATE CHANGE RISKS AND OPPORTUNITIES*.
- [106] Meliá, I. (s.d.). *About Meliá*. Obtido de About Meliá: <https://www.meliahotelsinternational.com/en/our-company/about-us/about-melia>
- [107] Mendes, J. L. (2017). *Sistemas De Gestão Ambiental - Uma Aplicação ao Hotel Parador Casa da Ínsua*.
- [108] Mendonca, T. R., & Zhou, Y. (2019). Environmental Performance, Customer Satisfaction, and Profitability: A Study among Large U.S. Companies. *Sustainability*, 1-15.
- [109] MHG, M. H. (2019). *Manual de Calidad Y Medio Ambiente*. Obtido de: <https://majestichotelgroup.sirv.com/majestic/hotel/medioAmbiente/calidad-en.pdf>
- [110] MHG, M. H. (2022). *Declaración Ambiental*. Obtido de <https://majestichotelgroup.sirv.com/majestic/hotel/medioAmbiente/ambiental-en.pdf>
- [111] Miranda, A. L. (2010). *Sistemas De Gestão Ambiental No Sector Da Construção Civil*.
- [112] Mitchell, C., & Fakhruddin, B. (2022). An Analysis of Barriers to the Implementation of an ISO Certified Quality Management System for National Meteorological and Hydrological Services in the Anglophone Caribbean. *Meteorological Applications*, 1-18. doi:10.1002/met.2086
- [113] Mohsin, M., & Ektas, T. (2016). *An introduction to environmental management systems*.

- [114] Moliner, J. P., Cortés, E. C., 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 Productio*, 82-92.
- [115] Moreira, J. P., & Lopes, C. A. (2016). Análise Da Implantação Do Sistema De Gestão Integrada (Sgi) Em Uma Instituição De Ensino Superior. *Xxxvi Encontro Nacional De Engenharia De Produção*.
- [116] Neves, A. L. (2020). Certificação De Um Sistema De Gestão Integrado De Qualidade E Ambiente. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39925>
- [117] Neves, M. E., & Reis, S. d. (2022). Impacto da adoção das ISO 14001 e ISO 9001 na performance empresarial: O Caso Português. *Ix Jornada Internacional Aeca De Valoración, Financiación Y Gestión De Riesgos*.
- [118] Neves, S. L. (2012). A Influência do Servicescape nos Espectadores de um Serviço de Lazer.
- [119] Nield, K., & Kozak, P. M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: Analyzing the benefits of ISO 9000. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40-45.
- [120] Nunhes, T. V., Barbosa, L. C., & Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 3225-3234.
- [121] Oliveira, M. (2014). A Influência Dos Eventos Na Taxa De Ocupação. 1-101.
- [122] Oliveira, M. D., & Rossetto, A. M. (2014). Influência dos Fatores Externos na Decisão Estratégica em Sustentabilidade nas Pequenas Empresas Hoteleiras. *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.
- [123] Oliveira, R. A. (2005). Implementação de Um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente – estudo de caso. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14408/1/Tese.pdf>
- [124] Ozkan, M., Cek, K., & Eyupoglu, S. Z. (2022). Sustainable Development and Customer Satisfaction and Loyalty in North Cyprus: The Mediating Effect of Customer Identification. *Sustainability*, 1-13.
- [125] Parolin, C. F. (2014). Revenue Management: Estudo De Caso Do Gerenciamento De Receitas Em Uma Rede Hoteleira. *Revista de Cultura e Turismo*.
- [126] Patrício, B. d. (2020). Sustentabilidade Ambiental na Indústria Hoteleira: Perspetiva do Cliente e Gestor.

- [127] Peixoto, A. I. (novembro de 2017). Elaboração e implementação de procedimentos com vista à certificação pela norma NP EN ISO 9001:2015. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12247>
- [128] Pereira, P. C., Barreto, L. M., Limberger, P. F., & Filho, L. M. (2018). Os Efeitos Da Gestão Da Qualidade E Da Gestão Ambiental Sobre A Vantagem Competitiva: Um Estudo De Múltiplos Casos Na REDE HOTELEIRA DE PIPA/RN. *Revista Hospitalidade*, 27-49.
- [129] 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*.
- [130] Perramon, J., Villanueva, M. O., & Llach, J. (2022). Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach. *International Journal of Hospitality Management*.
- [131] Pertschi, I. K. (2006). Gestão Ambiental na Hotelaria: Um Estudo da Aplicação de Indicadores Ambientais. *IV SemintUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL*.
- [132] Pessoa, J. (2014). Gestão Ambiental na Hotelaria: Tecnologias e Práticas Sustentáveis Aplicadas nos Hotéis de João Pessoa.
- [133] Pestana, M. B. (2016). Trabalho de Projeto de Mestrado. *Projecto de Segmentação de Clientes num Grupo Hoteleiro*, p. 38. Obtido de <https://run.unl.pt/bitstream/10362/32046/1/TEGI0403.pdf>
- [134] Pinto, A. (2012). *Sistemas de Gestão Ambiental*. Edições Sílabo.
- [135] Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*. Edições Sílabo.
- [136] Preziosi, M., Acampora, A., Merli, R., & Lucchetti, M. C. (2021). Eco-Label Certification, Hotel Performance, and Customer Satisfaction: Analysis of a Case Study and Future Developments. *Advances in global services and* , 1-11.
- [137] Preziosi, M., Tourais, P., Acampora, A., Videira, N., & Merli, R. (2019). The role of environmental practices and communication on guest loyalty: Examining EU-Ecolabel in Portuguese hotels. *Journal of Cleaner Production*.
- [138] Queiroz, L. (16 de Agosto de 2021). *Entendendo o Ciclo PDCA na estrutura na ISO 9001: 2015*. Obtido de [Linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/entendendo-o-ciclo-pdca-na-estrutura-iso-9001-2015-leonardo-queiroz](https://www.linkedin.com/pulse/entendendo-o-ciclo-pdca-na-estrutura-iso-9001-2015-leonardo-queiroz)
- [139] Ribeiro, J. A. (2022). A Influência Da Pandemia Por Covid-19 Nas Estratégias De Sustentabilidade: Efeitos Na Reputação Corporativa Em Portugal.

- [140] Rodrigues, I. F. (2022). Adoção De Políticas Ambientais E O Seu Impacto Nas Empresas - O Setor Do Papel Em Portugal.
- [141] Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados (Vol. 2)*. Aveiro: UA Editora - Universidade de Aveiro.
- [142] Sakka, S. E., & khamess, E. (2013). The Impact of Applying Quality Management System and Environment Standard on Organization Performance an Application on SME'S in Egypt. *European Journal of Business and Management*.
- [143] Salgado, C. C., Colombo, C. R., & Aires, R. F. (2018). Sistema de Gestão Ambiental (SGA) no Setor Hoteleiro: Um Estudo de Caso.
- [144] Salvati, S. S. (2001). *Certificação em Ecoturismo - Lições mundiais e recomendações para o Brasil*. Brasil: WWF-Brasil.
- [145] Sangri-la, L. (2012). *2012 Sustainability Report*. Obtido de <https://www.shangri-la.com/group/our-story/community-and-social-impact>
- [146] Santos, S., Barbosa, P., & Bártolo, T. (Setembro de 2009). Turismo sustentável e a sua importância para o sector em Portugal.
- [147] Schmidt, W. H., & Finnigan, J. P. (1992). *The Race without A Finish Line: America's Quest for Total Quality. Jossey-Bass Management Series*. San Francisco: Eric.
- [148] SGS, I. (2008). O Processo de Certificação SGS ICS. Obtido de <https://www.sgs.com/pt/-/media/sgscorp/documents/corporate/financial-documents/sg-anexos-combinados-sistemas-de-gestao.cdn.pt.pdf>
- [149] Shah, K. J., Singh, A. V., Tripathi, S., & Hussain, T. Y. (2022). Environmental Management System as Sustainable Tools in Water Environmental Management: A Review. *Current Chinese Science*, 48-56.
- [150] Shuster, M., Dias, V. D., & Battistella, L. (2016). Os efeitos da servicescape na satisfação, lealdade e word of mouth para consumidores no Brasil. *Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa*.
- [151] Signes, A. P., Oña, M.-d.-V. S., Verma, R., Jiménez, J. M., & Vargas, M. V. (2014). The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings. *Sustainability and Marketing*, 40-51.
- [152] Silva, D. F. (2015). Relatório de Estágio: Hotel Costa Calero, Lanzarote: O Centro de Thalasso-SPA. *Relatório de Estágio*: Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.8/2254>

- [153] Silva, S., & Saraiva, M. (2012). A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de Clientes. III Encontro de Tróia 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento
- [154] Simon, A., Casadeus, M., & Karapetrovic, S. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 828-846. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02635571211232406>
- [155] Smith, S. L. (1988). Defining tourism a supply-side view. *Annals of Tourism Research*, 179-190.
- [156] Sousa, J. (2022). *Sustentabilidade Alimentar: Da Teoria à Ação*. Lisboa: Laboratório de Nutrição FMUL, ed.
- [157] Sousa, S. R., Silva, C. O., Agostino, Í. R., Frota, P. C., & Oliveira, R. D. (2017). A importância da ferramenta PDCA no processo industrial portuário: estudo de caso em um carregador de navios. *Exacta*, 111-123.
- [158] Sousa, V. (2012). Sistema de Gestão Ambiental - SGA. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4004>
- [159] Taranta, A. R. (setembro de 2017). Implementação De Um Sistema De Gestão Da Qualidade Baseada Na Gestão Do Risco..
- [160] Tarí, J. J., Cortés, E. C., Moliner, J. P., & 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*, 500–510.
- [161] Tavares, C. L. (setembro de 2019). Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho (SIGQASST) – Contributo para a Sustentabilidade Empresarial. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/10449>
- [162] wttTurismo Centro Portugal, I. (2020). *Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030*. Lisboa.
- [163] Turismo de Portugal, I. (Março de 2018). *Turismo Sustentável - Certificação Biosphere*. Obtido de <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/portuguese-trails/apresentacao-webinar-praticas-sustentaveis-programas-responsaveis-jun-2020-biosphere.pdf>
- [164] Turismo de Portugal, I. (2021). *Guia Para A Construção Sustentável Em Empreendimentos Turísticos*.
- [165] UNWTO, O. M. (17 de Janeiro de 2023). *Tourism Set To Return To Pre-Pandemic Levels In Some Regions In 2023*. Obtido de:

<https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023>

- [166] Vasconcelos, D. S., & Melo, M. B. (2007). Aplicabilidade Da Especificação Pas 99:2006 Como Modelo Integrado De Gestão - Um Estudo De Caso. *XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- [167] Villanueva, M. O., Llach, J., & Perramon, J. (2020). Service Quality in Hospitality and the Sustainability Effect: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 2-16.
- [168] WCED, W. C. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- [169] WordSkills, P. (2017). *WorldSkills Portugal - Descrição Técnica da Competição de Receção Hoteleira*. Instituto de Emprego e Formação Pessoal.
- [170] Wu, H.-C., Cheng, C.-C., Chen, Y.-C., & Hong, W. (2018). Towards green experiential loyalty: driving from experiential quality, green relationship quality, environmental friendliness, green support , and green desire . *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- [171] Yang, M. G., & Kang, M. (2020). n integrated framework of mimetic pressures, quality and environmental management, and firm performances. *Production Planning & Control*.
- [172] Zambonim, F. M. (2002). Gestão E Certificação Ambiental Para Hotéis: Ferramentas Para A Promoção Do Turismo Sustentável.
- [173] Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 31-46.
- [174] Zutshi, A., & Sohal, A. (2005). Integrated management system: the experiences of three Australian organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 211-232.


10. APÊNDICES

Apêndice A: Requisitos das Normas NP EN ISO 14001:2015 e NP EN ISO 9001:2015

Cláusulas Normativas	Requisitos Comuns	Requisitos Específicos
NP EN ISO 9001:2015 (SGQ)	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos do Sistema de Qualidade/Ambiente • Desenvolvimento da Política Integrada de Qualidade e Ambiente • Definição dos objetivos, metas e programa de planeamento • Requisitos e Controlo dos Documentos • Provisão de Recursos, • Atribuições e Responsabilidades Competência, Formação e Sensibilização/Consciencialização • Monitorização e Medição dos Processos • Identificação e Avaliação das não conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização dos Processos; • Requisitos para produtos e serviços; • Verificação da Conceção, Design e desenvolvimento de produtos e serviços; • Controlo dos produtos e serviços de fornecedores externos • Controlo dos processos e validação das alterações na • Produção e Prestação dos serviços
NP EN ISO 14001:2015 (SGA)	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias Internas e Externas • Melhoria Contínua • Revisão pela Gestão • Controlo dos Registos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e Avaliação dos aspetos ambientais; • Cumprimento da legislação; • Prevenção e capacidade de resposta a emergências; • Gestão do ciclo de vida; • Plano de Gestão Ambiental.

Página 1 de 1


Apêndice B: Identificação e Avaliação dos Aspectos Ambientais

	Procedimento: Identificação e Avaliação dos Aspectos Ambientais	Código: Mod.SGQA.23-001
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data da Elaboração: 13-09-2023
		Data de Aprovação: 08-10-2023

Identificação e Avaliação dos Aspectos Ambientais

Departamento/ Zona de Origem	Aspecto Ambiental	Detalhe	Impacto Ambiental	Tipo de Impacto	Nível de Significância
<ul style="list-style-type: none"> • Quartos • Zonas Públicas e Restritas a Staff • Comidas e Bebidas • Recepção • Serviços Administrativos 	Consumo de Energia	Energia Elétrica	Consumo de recursos não renováveis	Negativo	Significativo
	Eficiência Energética	Instalação de Painéis Solares Fotovoltaicos Aproveitamento da Luz Diurna	Uso de Fontes Energéticas Renováveis Redução das Emissões de Gases de Efeito de Estufa	Positivo	Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Lavatórios Públicos 	Eficiência Energética	Instalação de Detetores de Movimento para Iluminação	Combate às Alterações Climáticas Redução das Emissões de Gases de Efeito de Estufa	Positivo	Não Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Serviços Administrativos • Comidas e Bebidas • Relações Públicas • Comercial • Económato • Recepção 	Resíduos Sólidos	Papel, Cartão	Emissões de CO2 Aumento do fluxo de Resíduos Sólidos	Negativo	Significativo
		Cartuchos de Toner, Tinteiros, Lâmpadas, Pilhas, Acessórios de Informática	Aumento do fluxo de Resíduos Sólidos Elevado custo de decomposição	Negativo	Significativo
	Redução dos Plásticos	Eliminação de Plásticos de Uso Único Utilização de Recipientes de <i>Amenities</i> Recarregáveis	Combate às Alterações Climáticas Redução da Emissão de CO2	Positivo	Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Comidas e Bebidas • Andares 	Reciclagem das Garrafas de Vidro	Devolução das Garrafas de Bebidas de Vidro vazias aos Fornecedores	Poupança de Matérias-Primas Redução dos Impactos dos Aterros Sanitários Redução das Emissões de Gases de Efeito de Estufa	Positivo	Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha 	Resíduos Orgânicos	Óleos Alimentares e Gorduras	Contaminação do solo e águas superficiais	Negativo	Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Quartos, • Lavandaria, • Cozinha • Piscina • Espaços Públicos • Áreas Restritas (Staff) 	Consumo de Água	Lavagem e engomagem da roupa dos clientes; Lavagem e engomagem de roupa de cama, toalhas	Depleção de recursos naturais	Negativo	Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Andares • Cozinha 	Substâncias Químicas Perigosas	Detergente e outros Produtos de Tratamento, Desinfecção e Limpeza	Contaminação de solos Contaminação de águas superficiais e subterrâneas	Negativo	Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção 	Produção Ocasional de Ruído	Atividades Ruidosas temporárias	Distúrbios nas Atividades Diárias (Dormir, Comunicar) Efeitos cardiovasculares	Negativo	Não Significativo
<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha 	Emissões de Gases	Emissões das Caldeiras e Aparelhos de Refrigeração emissões CO2	Emissão de Poluentes Atmosféricos Impacto na Qualidade do Ar	Negativo	Significativo

Apêndice C: Identificação de Perigos, Avaliação e Controlo de Riscos

	Procedimento: Identificação de Perigos, Avaliação e Controlo de Riscos	Código: Mod.SGQA.23-002
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data da Elaboração: 13-09-2023
		Data de Aprovação: 02-11-2023

Processo/Área	Origem	Atividade	Situação	Perigo	Risco	N. P.	N. G.	N.R.	Prioridade	Ação Corretiva/Preventiva	F.C.	G.C.
Dpt. de Alojamento	Governanta (Andares e Lavandaria)	Limpeza das Zonas Públicas	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Manuseamento de Produtos Químicos → Falta de Conhecimento sobre a Utilização de Produtos Químicos 	RISCOS QUÍMICOS Queimaduras Envenenamento Efeitos secundários devido à exposição prolongada	3	4	12	ALTA	Seguir sempre as instruções de utilização dos Produtos Químicos; Promover formações relativamente ao uso de cada agente químico; Introduzir vestimentas de segurança para o corpo do trabalhador;	3	-
		Limpeza e Organização de Quartos	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Movimentação de Cargas Pesadas → Posição de Pé e Dobrado 	RISCOS ERGONÓMICOS Lesões Músculo-esqueléticas Lesões Lombares Problemas vasculares nos membros inferiores	3	3	9	MÉDIA	Promover ações de treinamento de Ergonomia e Elevação; Fornecer equipamentos de segurança (joelheiras, suportes de coluna)	3	-
-Dpt. de Comidas e Bebidas	Cozinha	Preparação e Confeção de Alimentos	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Utilização de Utensílios e Máquinas de Corte 	RISCOS MECÂNICOS Cortes nos membros superiores Exposição e Transmissão de Bactérias, Vírus e Fungos	3	4	12	ALTA	Manter os utensílios de corte num local seguro; Promover formações para o uso adequado das máquinas e equipamentos de corte; Fornecer equipamento de Proteção pessoal;	2	-

		Preparação e Confeção de Alimentos	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Exposição ao Calor → Alternância entre ambientes quentes e frios (Cozinha/Camaras de Refrigeração) → Utilização de Forno, Fogão 	RISCOS FÍSICOS Queimaduras Desmaios Desidratação	2	2	4	BAIXA	Fornecer Equipamentos de Segurança e Proteção pessoal; Evitar mudanças bruscas de temperatura; Utilizar luvas e equipamento térmico disponível;	1	-
		Copa	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Utilização de Substâncias de Limpeza Perigosas 	RISCOS QUÍMICOS Queimaduras Envenenamento Efeitos secundários devido à exposição prolongada	1	2	3	BAIXA	Seguir as instruções de utilização dos Produtos Químicos; Promover formações relativamente ao uso de cada agente químico; Fornecer equipamentos de segurança;	2	-
Dpt. de Comidas e Bebidas	Restaurante e Bar	Transporte de Loija suja	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Movimentação Manual de Cargas Pesadas → Pavimento Húmido ou Escorregadio → Espaço Físico Inadequado para movimentação dos Carros de Loija 	RISCOS MECÂNICOS Quedas Acidentes Físicos Lesões Músculo-esqueléticas Choques entre pessoas e objetos	3	2	6	MEDIA	Introduzir Piso Antiderrapante nas Áreas de Copa/Limpeza; Colocar novas Sinaléticas de Segurança; Fornecer calçado antiderrapante;	5	-
		Exercício da Função de Empregado de Mesa	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Movimentos Repetitivos → Posturas Estáticas → Calçado Inapropriado 	RISCOS ERGONÔMICOS Fadiga Muscular Acumulação de Líquidos nas Pernas	3	3	9	MEDIA	Adaptação das funções de trabalho de acordo com as condições de cada colaborador;		
		Exercício da Função de Montagem de Salas	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> → Elevação e Transporte de Cargas Pesadas 	RISCOS MECÂNICOS Quedas Acidentes Físicos Lesões Músculo-esqueléticas	2	2	4	BAIXA	Alterar Posições do Corpo e realizar Alongamentos; Promover ações de formação destinadas às técnicas de posição e elevação adequadas;	2	-
		Exercício da Função de Empregado de Mesa	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Horários de Trabalho Prolongados e Irregulares 	RISCOS ERGONÔMICOS / RISCOS SOCIAIS Falta de Motivação no Trabalho	4	3	12	ALTA	Aumentar a rotatividade das funções;	0.5	-

					Falta de Companheirismo com os Colegas Stress Esgotamento Psicológico					Reduzir o número de horas diárias prolongadas; Identificar situações e fatores de Stress; Estabelecer períodos de descanso prolongados.		
Dpt. de Alojamento	Manutenção	Desempenho Diário das Atividades Registo e Controlo das Temperaturas das Máquinas Revisão aos Sistemas de Geração/Comunicação	Rotina	→ Exposição a elevados níveis de Ruído	RISCOS FÍSICOS Perda de Audição Induzida Fadiga Geral Aumento do Stress	4	4	16	URGENTE	Fornecimento e Utilização De Protetores Auditivos;	2	-
		Reparações de Infraestruturas	Ocasional	→ Trabalhos em Estruturas Perigosas/ em desnível → Superfícies Molhadas e/ou Escorregadias	RISCOS MECÂNICOS Choques contra objetivos e/ou pessoas Quedas acentuadas Projeção de Partículas	2	4	8	MEDIA	Promover ações de treinamento para trabalhos em altura; Fornecimento dos Equipamentos de Segurança (Botas, Capacete, Óculos de Proteção);	4	-
		Reparações de Pintura Atividades de Lubrificação	Ocasional	→ Exposição a Agentes Químicos	RISCOS QUÍMICOS Inalação e contacto cutâneo com substâncias perigosas	2	4	8	MEDIA	Seguir sempre as instruções de utilização dos Produtos Químicos; Promover formações relativamente ao uso de cada agente químico; Utilizar equipamentos de segurança;	2	-
		Manutenção e Instalação Elétrica Manutenção às Baterias Manutenção dos Cabos Condutores	Rotina	→ Utilização de Equipamentos Elétricos → Intervenção/Contacto com Máquinas em Produção	RISCOS MECÂNICOS Choque elétrico Queimaduras Incêndios ou Explosão Projeção de Fragmentos e Partículas	4	4	16	URGENTE	Regulamentar as atividades que envolvem a eletricidade; Seguir as medidas e instruções de segurança necessárias;	0.5	-

Dpt. de Alojamento	Recepção	Front-Office: Realização das Atividades de Check-In e Check-Out Atendimento ao Hóspede Preparação dos Cardex	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Desenvolvimento de maior parte das atividades de Pé e na Posição Curvada e Baixa → Cadeiras Inadequadas para Movimentação 	RISCOS ERGONÔMICOS Lesões Músculo-esqueléticas Sobrecarga na Coluna Lombar e na Cervical	4	2	8	MEDIA	Manter uma boa postura corporal no transporte de Cargas; Promover ações de treinamento de Ergonomia e Elevação	1	-
		Portaria	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Movimentação e Carregamento de Cargas Pesadas (Bagagens e outros) 	RISCOS ERGONÔMICOS Entorses, Distensões e Lesões Músculo-esqueléticas	4	3	12	ALTA			
Serviços de Administração		Atividades das Secçõesde: Back Office (Recepção) Contabilidade Comercial Economato Outros Serviços Administrativos	Rotina	<ul style="list-style-type: none"> → Excesso de Operações dentro das Atividades → Iluminação e Ventilação inadequada → Desenvolvimento de maior parte das atividades numa Posição sentada e curvada 	RISCOS FÍSICOS Fadiga Visual Dores de Cabeça Náuseas Dores na Coluna Cervico-Dorsal Stress	4	2	8	MEDIA	Realização de exercícios de alongamento da zona cervical e lombar; Alterar Posições do Corpo	0.5	-

Legenda:

N.P. – Nível de Probabilidade (1 - 4)

N.G. – Nível de Gravidade (1 - 4)

N.R. – Nível de Risco (N.R. = N.P. x N.G. = 1 - 16)

F.C. – Fator de Custo (**0.5** = <100€; **1** = 100€ < 200€; **2** = 200€ < 500€; **3** = 500€ < 1000€; **4** = 1000€ < 2500€)

G.C. – Grau de Correção (**1** = Risco 100% Eliminado; **2** = Redução do Risco entre 75% a 99%; **3** = Redução do Risco entre 50% a 74%; **4** = Redução do Risco entre 25% a 49%; **5** = Risco reduzido a menos de 24%)

MELIÃ MADEIRA MARE	Procedimento: Política de Gestão Integrada de Qualidade e Ambiente	Código: Mod.SGQA.23-003
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data da Elaboração: 01-11-2023 Data de Aprovação: 15-01-2024

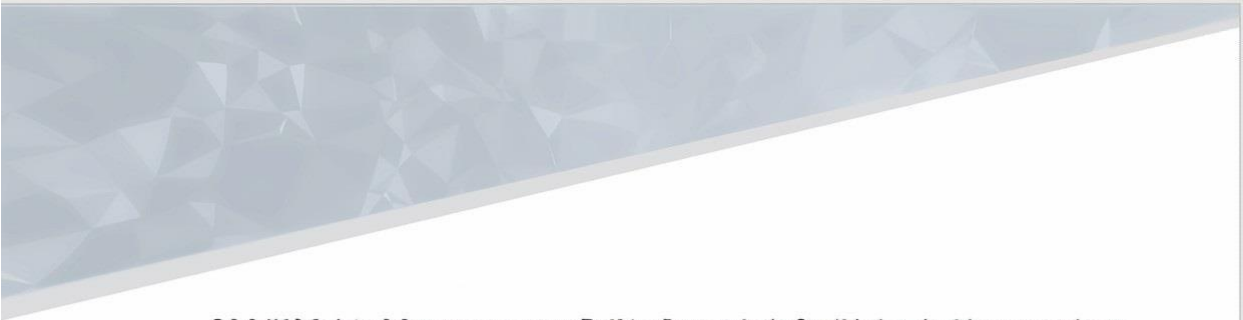
MELIÃ
MADEIRA MARE

POLÍTICA DE GESTÃO INTEGRADA DE QUALIDADE E AMBIENTE

ÍNDICE

1.	VISÃO	2
2.	MISSÃO	2
3.	VALORES	2
4.	POLÍTICA DA GESTÃO DE QUALIDADE	3
5.	POLÍTICA DA GESTÃO AMBIENTAL	3

Página 1 de 4



O Meliá Madeira Mare assume como Política Integrada de Qualidade e Ambiente o conjunto de princípios, orientações estratégicas e objetivos permanentes e prioritários que a Organização pretende alcançar e que incluem o cumprimento dos requisitos legais, contratuais e do cliente aplicáveis à sua atividade e relevantes para a Organização.


1. Missão

Consciente do seu compromisso, o Meliá Madeira Mare, enquanto hotel Franchisee da marca *Meliá Internationals*, assume na sua atividade a seguinte missão:

- Prestação de produtos e serviços caracterizados pelos padrões elevados de excelência e aliados à busca pelas boas práticas ambientais, obedecendo a níveis rigorosos de qualidade a fim de aumentar continuamente a confiança e a satisfação do Cliente. Para além disso, tanto a Administração como as Unidades pertencentes ao grupo *Meliá Internationals* atuam de modo a promover o desenvolvimento sustentável e o respeito pelo Ambiente e pelas Comunidades onde as Organizações se inserem.

2. Visão

Tendo presente a missão da marca Meliá, a Organização Hoteleira apresenta a sua Visão como sendo:

- Ser uma Cadeia de referência no setor hoteleiro, reconhecida pela excelência na qualidade nos segmentos midscale e upscale, tanto em destinos urbanos como de férias. Além disso, o HMMM em sintonia com a MHI anseia continuar a fortalecer a sua presença globalmente e criar uma marca de confiança associada aos seus padrões de qualidade e excelência, assegurando em simultâneo tanto a sustentabilidade ambiental como a responsabilidade social dos destinos acolhedores.
- 

3. Valores


Ao nível dos valores do hotel, o hotel Meliá Madeira Mare, em sintonia com os restantes hotéis da marca *Meliá Internationals*, baseou a conduta das suas operações nos seguintes valores e princípios éticos:

- Proximidade - Desenvolvendo as condições necessárias para que o consumidor se sinta confortável e satisfeito com a sua escolha;
- Excelência e Coerência - Centrado na busca permanente por elevados padrões de qualidade no serviço prestado e pela rápida e ágil capacidade de resposta no atendimento ao cliente;
- Vocação e Profissionalismo - Estimulando a vocação de cada um dos colaboradores na construção de uma imagem de confiança através de formações intensivas
- Inovação - Melhorando continuamente a experiência do consumidor através do aperfeiçoamento de todos os processos, acompanhando as exigências do mercado atual.

4. Política da Gestão de Qualidade

O Meliá Madeira Mare dedica-se a criar continuamente valor para os seus parceiros de negócio e restantes partes interessadas. Em sintonia com estas linhas de orientação, o hotel Meliá Madeira Mare orienta a sua conduta diária procurando:

- Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e outras orientações relacionadas com as suas atividades;
- Fornecer elevados padrões de qualidade nos produtos e serviços hoteleiros a preços competitivos.
- Identificar e satisfazer prontamente as necessidades do cliente e partes interessadas, procurando sempre conquistar e manter a sua confiança e lealdade.
- Assegurar a existência dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para o desempenho eficaz do Sistema de Gestão.
- Estabelecer processos eficientes que vão ao encontro das exigências do cliente;


- 
- Apostar na melhoria dos processos de tratamento das reclamações e sugestões.
 - Monitorizar periodicamente o Sistema de Gestão de Qualidade, fazendo da melhoria contínua um hábito, suportado pela busca incansável da eficiência e eficácia dos processos que interferem com a qualidade do produto e serviço prestado.
 - Tornar o ambiente de trabalho um espaço de desenvolvimento pessoal para os colaboradores da Organização através de ações de formação.
 - Dinamizar a inovação, reconhecendo as oportunidades de melhoria.


5. Política da Gestão Ambiental

No que diz respeito à Política de Gestão Ambiental, o hotel Meliá Madeira Mare anseia ser uma unidade hoteleira cada vez mais eficiente e sustentável, e compromete-se em adotar medidas pró-ativas para proteger e salvaguardar os ecossistemas e garantir um ambiente cada vez mais limpo e seguro. Na busca desta excelência, estabelecem-se os seguintes objetivos:

- Assegurar o cumprimento das obrigações legais, contratuais e regulamentares aplicáveis ao ambiente e ao setor de atividade;
- Procurar melhorar a gestão dos recursos naturais, adotando medidas de poupança e reutilização da energia e água.
- Priorizar o combate e a prevenção de atividades de desperdício e de produção de efluentes.
- Apoiar o consumo das energias renováveis através da utilização de equipamentos tecnologicamente avançados;
- Substituir os meios de transporte por opções mais sustentáveis, incentivando a deslocação dos clientes em viaturas elétricas e/ou bicicletas;
- Disponibilização de ações de sensibilização e programas de formação especializados, assegurando uma maior consciencialização dos trabalhadores para as questões ambientais.
- Procurar o aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão Ambiental por meio da avaliação e acompanhamento regular dos riscos e impactos ambientais.

Apêndice E: Planos de Formação

	Procedimento: Planos de Formação	Código: Mod.SGQA.23-004
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data da Elaboração: 18-11-2023
		Data de Aprovação: 05-12-2023

Formação Especializada em Sistemas de Gestão Integrados de Qualidade e Ambiente															
	PLANO DE FORMAÇÃO - 1ª FASE													ANO 2024	
	Entidade Formadora	Objetivos	Participantes	Previsão Estimada											
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Implementação e Certificação do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente (Nível Básico, Intermediário e Avançado) Norma 9001:2015; Norma 14001:2015; Auditorias Internas	Bureau Veritas	Aperfeiçoamento das práticas e conhecimentos associados aos Requisitos, Políticas, Processos, Documentos e Normas do Sistema de Gestão; Assegurar a rigorosidade no controlo dos aspetos ambientais e da qualidade do produto; Orientar os responsáveis na liderança das suas equipas; Estimular a capacidade para a realização das auditorias destinadas ao/s responsável/eis.	Direção; Chefes de Departamentos; Membros da Comissão de Qualidade e Ambiente		x	x	x	x	x					x	
Direção: _____ : ____ / ____ / ____				Página 1 de 2											

Formação Especializada em Sistemas de Gestão Integrados de Qualidade e Ambiente

MELIÃ
MADEIRA MARE

PLANO DE FORMAÇÃO - 2ª FASE

ANO 2024

Designação do Programa	Entidade Formadora	Objetivos	Participantes	Previsão Estimada													
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Sensibilização e Implementação dos Sistemas de Gestão Integrados de Qualidade e Ambiente (Nível Básico); Princípios Básicos da Qualidade e Ambiente; Importância da Melhoria Contínua; Responsabilidade Organizacional;	Bureau Veritas	<p>Conhecer os requisitos básicos sobre Sistemas de Gestão;</p> <p>Capacitar os Funcionários ao nível da Implementação, Gestão e Manutenção dos Sistemas de Gestão;</p> <p>Consciencializar os Funcionários para a importância dos Sistemas de Gestão na Organização;</p> <p>Assegurar o envolvimento, comprometimento e empenho no desenvolvimento das ações propostas pela Organização;</p> <p>Promover a participação na tomada de decisões;</p>	Colaboradores		x	x			x	x		x	x			x	x

Direção: _____:_____/_____/_____

Apêndice F: Plano de Auditorias Internas

MELIÃ MADEIRA MARE	Procedimento: Plano de Auditorias Internas	Código: Mod.SGQA.23-005
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data da Elaboração: 07-12-2023
		Data de Aprovação: 30-12-2023

PLANO DE AUDITORIAS INTERNAS													
Tipo de Auditoria	Ações Previstas	Cronograma das Ações											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov	Dez
Pré-Auditoria de Diagnóstico (2)	<ul style="list-style-type: none"> Reunião Inicial Análise da Documentação; Análise das condições das Infraestruturas; Identificação e Mensuração dos Riscos e Pontos Críticos de Controlo; Adaptação dos Sistemas de Gestão aos Objetivos da Organização; Elaboração de um Relatório 												
1ª Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar as condições existentes; Avaliação da Conformidade dos processos com os requisitos normativos, estatutários e contratuais; Assegurar o desempenho das Ações de Formação; Aplicação de ações corretivas aos aspetos não conformes identificados na Auditoria de Concessão da 1ª Fase e outras não conformidades resultantes de reclamações dos clientes; Elaboração de Relatório 												
2ª Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> Definição de ações corretivas e medidas preventivas relativamente às não conformidades identificadas pela Auditoria de Concessão de 2ª Fase; Eliminação das causas das não conformidades; Contribuir para a melhoria dos Sistemas de Gestão; Elaboração de Relatório Reunião de Encerramento 												
Auditoria de Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> Identificar Oportunidades de Melhoria; Avaliar alterações significativas no desempenho dos Sistemas de Gestão; Elaboração de Relatório; 												

MELIÃ MADEIRA MARE	Procedimento: Formulário de Avaliação de Fornecedores	Código: Mod.SGQA.24-006
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data de Elaboração: 10.01.2024
		Data de Aprovação: 20.01.2024

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

DADOS DO FORNECEDOR


Fornecedor:	Razão Social:	Código:
Sede:	Cidade:	Código-Postal:
Contacto:	Telefone:	Email:
Possui Certificado de Sistema de Gestão de Qualidade e/ou Ambiente? Sim Não		

QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

Classificação	Pontuação
• Excelente =	80 - 100
• Bom =	70< e 80>
• Satisfatório =	50< e 70>
• Restrito =	50>

CATEGORIA DE AVALIAÇÃO	EXPETATIVAS DE DESEMPENHO	PONTUAÇÃO
1. Comunicação	1.1. Capacidade de Atendimento	
	1.2. Capacidade de Gestão das Reclamações	
	1.3. Conduta Positiva e Profissional	
2. Desempenho e Segurança	2.1. Qualidade Geral do Produto	
	2.2. Entrega/Produção dentro do Prazo Estipulado	
	2.3. Qualidade Geral do Serviço	
	2.4. Qualidade do Design	
	2.5. Prontidão e Disponibilidade	
	2.6. <i>Leadtime</i>	
	2.7. Segurança e Higiene dos Veículos e Equipamentos	
	2.8. Modernização dos Veículos e Equipamentos	
3. Domínio	3.1. Experiência do Fornecedor	
	3.2. Nível de conhecimento dos Colaboradores responsáveis pela Venda e Transporte	
	3.3. Comprometimento da Empresa em relação ao Meio Ambiente	
	3.4. Suporte Pós-Venda	
4. Preço	4.1. Fatura com Descrição detalhada do valor faturado, dados do cliente e dados referentes ao produto/serviço e respetiva quantidade	
	4.2. Flexibilidade dos Preços	
	4.3. Competitividade do Preço	
	4.4. Facilidade nas Condições de Pagamento	
Pontuação Total		
Aprovado:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	

Apêndice H: Plano de Monitorização 1 – Avaliação do Desempenho Ambiental

	Procedimento: Plano de Monitorização e Medição Ambiental	Código: Mod.SGQA.24-007
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data de Elaboração: 07.01.2024
		Data de Aprovação: 24.01.2024

PLANO DE MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO AMBIENTAL								
Eixos de Intervenção	Indicador Ambiental a Monitorizar	Unidade de Medida	Frequência da Inspeção	Método de Medição	Valor Atual (Jan. 2024)	Meta a Atingir (Jul. 2024)	Valor Atingido	Responsável
Consumo de Energia	Energia Elétrica	KWh	Mensal	Registo dos Consumos através da visualização das Faturas de Eletricidade	265 166 kw/h	200 05 kw/h	-	Dpt.. Qualidade e Ambiente
Resíduos Sólidos	Papel, Cartão	Kg	Semanal	Contabilização das Quantidades de Resíduos numa Balança	350 kg (mês)	150 kg (mês)	-	Dpt.. Qualidade e Ambiente
	Cartuchos de Toner, Acessórios de Informática, Tinteiros, Lâmpadas	Kg	Semanal		105 kg (mês)	50 kg (mês)	-	Dpt. Qualidade e Ambiente
Resíduos Orgânicos	Óleos Alimentares e Gorduras	Kg	Mensal	Contabilização e Gestão dos Óleos Alimentares Utilizados	659 166 kg (mês)	500 000 (mês)	-	Dpt.. Qualidade e Ambiente
Consumo de Água	Utilização de Água nos quartos, Lavagem da roupa dos clientes/cama; Toalhas	M3	Mensal	Registo dos Consumos através da Visualização da Fatura Mensal de Água	2 100m3	1 600m3	-	Dpt.. Qualidade e Ambiente
Substâncias Químicas e Perigosas	Produtos de Tratamento, Desinfeção e Limpeza dos Espaços	M3	Semanal	Registo das Quantidades Utilizadas e dos Produtos Rececionados	105 500kg	80 000kg	-	Dpt. Qualidade e Ambiente
Produção de Ruído	Atividades de Manutenção Ruidosas	DB	Mensal	Relatório de Avaliação de Ruído por Empresas Externas	-	-	-	Empresa Externa
Emissão de Gases CO2	Emissões das Caldeiras e Aparelhos de Refrigeração	KWh	Mensal	Registo da Produção de Combustíveis Fósseis com recurso à Visualização da Fatura Mensal de Eletricidade	185 083 kw/h	120 000 kw/h	-	Dpt. Qualidade e Ambiente

MELIÃ MADEIRA MARE	Procedimento: Relatório de Não Conformidades	Código: Mod.SGQA.24-009
	Departamento Responsável: Departamento de Qualidade e Ambiente	Data de Elaboração: 17.01.2024
		Data de Aprovação: 20.01.2024

RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADES	
REGISTO	
IDENTIFICAÇÃO	Origem da Não Conformidade: <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Revisão Pela Gestão <input type="checkbox"/> Outras Inspeções/Avaliações <input type="checkbox"/> Auditoria Externa <input type="checkbox"/> Reclamação de Clientes
	Tipo de Não Conformidade: <input type="checkbox"/> Produto NC <input type="checkbox"/> Requisitos Legais/Contratuais/Cliente NC <input type="checkbox"/> Atividades/Processos NC <input type="checkbox"/> Fornecedor NC
	Responsável pela Identificação da Não Conformidade:
DESCRIÇÃO	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
RESPONSABILIDADES	AÇÃO CORRETIVA Medida/s Proposta/s: Responsável: _____ Setor: _____ Medida/s Aprovada/s: Responsável: _____ Setor: _____ Data de Implementação Prevista: ____/____/____
	AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA & ACOMPANHAMENTO Data da 1ª Inspeção: ____ / ____ / ____
	Observações: _____ Reinspeção? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (Caso Aplicável) Motivo de Reinspeção: _____
	(Caso Aplicável) Data da Reinspeção: ____ / ____ / ____ (Caso Aplicável) Observações: _____
MONITORIZAÇÃO	Ação Eficaz? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não A Não Conformidade foi Repetitiva? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Solicitação de Participação em Inquérito - Trabalho de Conclusão de Mestrado em Gestão Hoteleira

Boa Tarde, Exmo./a Diretor/a,

O meu nome é Vanda Abreu e sou uma estudante do curso de Mestrado em Gestão Hoteleira, a decorrer na Universidade da Madeira, pelo que, sob orientação da Professora Ana Simões, encontro-me a efetuar a tese de conclusão para obtenção do grau de Mestre acerca da importância da **aplicação dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiental nas organizações hoteleiras**.

Neste sentido, devo referir que o tema da investigação em questão abrange todas as organizações hoteleiras localizadas na Região Autónoma da Madeira, independentemente de possuírem ou não um Sistema de Gestão (Ambiental, Qualidade ou Integrado).

Dito de outro modo, propõe-se examinar, por meio da elaboração de um Questionário, dois cenários no mercado hoteleiro da Região: em primeiro lugar o contexto das organizações que possuem Sistemas de Gestão implementados, onde pretende-se analisar o papel mediador da aplicação isolada ou simultânea destes Sistemas no desempenho Organizacional. Num segundo momento, pretende-se compreender o contexto das organizações que não detêm de Sistemas de Gestão, pelo que, neste caso objetiva-se descobrir quais as dificuldades enfrentadas no investimento destas ferramentas, a fim de reunir informações que contribuam para facilitar e encorajar a sua implementação.

Posto isto, gostaria de gentilmente convidá-lo/a participar num inquérito de fácil preenchimento e que será tratado confidencialmente e anonimamente, no qual encontra-se anexado na seguinte hiperligação:

- **Questionário:** https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwThG7pXs8WVaUEZMDG2Lq-RTxoLGCD-SHTjakgMXtvTc6jQ/viewform?usp=sf_link

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e atenção dispensada, lamentando desde já qualquer inconveniente.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Atentamente,
Vanda Abreu

PARTE I

Efeitos da Aplicação dos Sistemas de Gestão no Desempenho Organizacional - Uma reflexão sobre os Benefícios e Limitações sentidas nos Hotéis da Região Autónoma da Madeira

O presente Inquérito é parte integrante de um estudo que ressalta a influência dos Sistemas de Gestão no desempenho das organizações hoteleiras, sendo desenvolvido no âmbito do Trabalho de Conclusão para a Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Hoteleira, a decorrer na Universidade da Madeira e sob orientação da Professora Ana Simões.

Inicialmente, e com base neste inquérito, busca-se analisar o papel dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiental no Desempenho e na Vantagem Competitiva das organizações hoteleiras. Adicionalmente, propõe-se examinar os níveis de compromisso das organizações e ainda expor os fatores que interferem positivamente e negativamente na intenção das unidades hoteleiras em adotarem estas ferramentas.

Salienta-se ainda que, por razões éticas e deontológicas, o respetivo Inquérito garante a **TOTAL CONFIDENCIALIDADE** das respostas obtidas, das quais serão utilizadas somente para fins de investigação.

PARTE II

Caraterização da Implementação

1. Por favor, indique a categoria da organização hoteleira:4
 Estrelas 5 Estrelas
2. A organização possui algum Sistema de Gestão Implementado?
 Sim Não

2.1. Se sim, por favor assinale qual o/s Sistema/s de Gestão que a organização detém:

- Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ)
- Sistema de Gestão Ambiental (SGA)
- Sistema de Gestão Integrado (SGI)

2.2. Apresente as motivações que conduziram à implementação do/s Sistema/s de Gestão.

R: _____

3. Caso não possua nenhum Sistema de Gestão implementado, como percebe a importância da adoção destes Sistemas no Desempenho das organizações?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

4. A organização possui algum tipo de Certificação Ambiental? Se sim, por favor indique qual.

R: _____

5. A organização implementa práticas de Defesa Ambiental?

- Sim
- Não

5.1. Em caso afirmativo, por favor indique quais das seguintes práticas são desenvolvidas pela sua organização:

- Separação dos Resíduos
- Reutilização de Materiais
- Utilização de Materiais Amigos do Ambiente
- Priorização de Produtos Ecológicos
- Redução de Desperdícios
- Racionalização do Consumo de Água
- Diminuição do Consumo Energético
- Investimento em Programas/Ações de Educação Ambiental
- Divulgação de Informações acerca do Desempenho Ambiental da organização
- Redução das Emissões de Gases de Efeito de Estufa
- Desenvolvimento de Compostagem
- Outro: _____

5.2. Já observou evidências de benefícios trazidos pela adoção das respectivas medidas ambientais?

Sim Não

PARTE III

Desafios da Implementação dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiental

6. Na sua perspectiva, quais são as principais Barreiras/Obstáculos enfrentados pelas organizações na implementação de um Sistema de Gestão?

- Requisitos exaustivos ao nível do Excesso de Documentação
- Elevados Custos Financeiros
- Dificil alcance no envolvimento das partes interessadas (colaboradores, gestão de topo, fornecedores)
- Longo retorno do investimento financeiro
- Constantes alterações das normas e regulamentação legais
- Resistência à mudança por parte dos Colaboradores
- Falta de Recursos Humanos Qualificados
- Escassez de Apoios Financeiros
- Desinteresse por parte dos Consumidores
- Outro: _____

7. Na sua opinião, que esforços poderão vir a ser feitos para ultrapassar os obstáculos/dificuldades encontrados na aplicação dos Sistemas de Gestão?

R: _____

PARTE III

Relacionando a aplicação de Sistemas de Gestão e o Desempenho Operacional - Uma Reflexão Futura

8. Numa escala de 1 a 5, indique o nível de compromisso da organização para com as seguintes Práticas de Gestão:

	Nada comprometido	Pouco comprometido	Comprometido	Muito comprometido
Investimento na Liderança e Gestão das Equipas				
Divulgação das Políticas/Relatórios de Desempenho Ambiental				
Exatidão e Rigor nas Ações de Formação				
Incentivos à Motivação dos Colaboradores				
Foco na melhoria contínua				
Reconhecimento das necessidades e expectativas dos clientes				
Envolvimento global das partes interessadas				
Desenvolvimento de propostas de melhoria do desempenho da qualidade/ambiente				
Investimento nos processos de comunicação e marketing nas redes sociais				

9. Caso tenha implementado Sistemas de Gestão, por favor indique, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa o nível mais baixo de concordância e 5 significa o nível máximo de concordância, de que forma é que o Sistema de Gestão beneficia a organização nos seguintes critérios:

	1	2	3	4	5
Aumento da Satisfação dos Clientes					
Aumento das Intenções de Repetição da Estadia					
Captação de novos nichos de Mercado					
Economização de Custos					
Maior satisfação e comprometimento dos funcionários					
Melhor Reconhecimento e Participação no Mercado					

Criação de Vantagem Competitiva					
Diversificação do Produto					
Maior eficiência nos processos produtivos					
Aumento das Vendas					
Melhoria na Qualidade do Produto dos Fornecedores					

10. De uma forma geral, como perspetiva a evolução em termos da Implementação dos Sistemas de Gestão? Considera que, num futuro próximo, as organizações encontrar-se-ão mais favoráveis à integração destes Sistemas? Sente que vale a pena investir esforços e recursos nestas Ferramentas de Gestão?

R: _____

Muito Obrigada pela sua Colaboração!