



Turismo - Visão e Ação  
ISSN: 1415-6393  
ISSN: 1983-7151  
luiz.flores@univali.br  
Universidade do Vale do Itajaí  
Brasil

## A sustentabilidade e a hotelaria carioca: Critérios para um desenvolvimento integrado e participativo

Amado dos Santos, Rodrigo; Santana Montenegro de Almeida, Ruan; Miranda, Luiz Felipe  
A sustentabilidade e a hotelaria carioca: Critérios para um desenvolvimento integrado e participativo  
Turismo - Visão e Ação, vol. 23, núm. 1, 2021  
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil  
**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261066350011>  
**DOI:** <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p191-215>

## A sustentabilidade e a hotelaria carioca: Critérios para um desenvolvimento integrado e participativo

Sustainability and hotels in Rio de Janeiro: criteria for an integrated and participative development

La sostenibilidad y la hotelaría carioca: criterios para un desarrollo integrado y participativo

Rodrigo Amado dos Santos 1  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
profrodrigoamado@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-7143-5752>

DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p191-215>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261066350011>

Ruan Santana Montenegro de Almeida 1  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
ruan\_yto@hotmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-2369-5023>

Luiz Felipe Miranda 1  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
contatolfm1216@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-3943-8005>

Recepción: 27 Marzo 2020

Aprobación: 21 Julio 2020

### RESUMO:

Os debates sobre gestões sustentáveis tornam-se notórios à contemporaneidade. Essa perspectiva é justificada graças aos gestores necessitarem lidar: com um público-alvo mais consciente dos limites a serem impostos ao uso dos recursos naturais/culturais; e com o impacto negativo de suas operacionalizações sobre o meio ambiente e a sociedade. Essa premissa é ainda mais imperativa em atividades cujo poder de transformação socioambiental, cultural e econômico é cada vez mais latente, como é o caso da hotelaria. Desse modo, objetivou-se apresentar procedimentos, técnicas e/ou condutas necessários para a execução de 39 critérios para a promoção de uma hotelaria sustentável. Assim, um estudo qualitativo foi elaborado, embasado nas métricas de multicase e entrevistas em profundidade. Participaram destas entrevistas três gestores hoteleiros – 02 gerentes gerais e 01 supervisora de RH – e um representante do Ministério do Turismo, coordenador do Grupo Turismo Sustentável – ISO. A partir de suas experiências, foram estruturadas descrições que auxiliarão a operacionalização de cada critério, de forma a garantir uma gestão hoteleira holística, integrada e participativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestões Hoteleiras, Critérios de Sustentabilidade, Análise Holística e Integrada.

### ABSTRACT:

The debates about sustainable management are currently much in evidence. This perspective is justified by the fact that managers need to deal with: a target-public that is more aware of the limits that will be imposed on the use of natural/cultural resources; and the negative impact of their operations towards the environment and society. This premise is more imperative in activities whose socio-environmental, cultural and economic power of transformation are even more latent, as in the hotel segment. This paper presents procedures, techniques and/or conducts for implementing 39 criteria for promoting a Sustainable Hotel Business. A qualitative study was elaborated, based on multi-case metrics and in-depth interviews. Three hotel managers participated in these interviews – 2 general managers and 1 Human Resources Supervisor – and a representative of the Ministry of Tourism,

---

### NOTAS DE AUTOR

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

coordinator of the ISO sustainable tourism group. Based on their experiences, descriptions were structured that can help in the implementation of each criterion, to ensure a holistic, integrated and participative hotel management.

**KEYWORDS:** Hotel Managements, Hotel Sustainability Criteria, Holistic and Integrated Analysis.

## RESUMEN:

Los debates sobre gestiones sostenibles se hacen notorios en la contemporaneidad. Esta perspectiva se justifica debido al hecho de que los gestores lidien: con un público más consciente de los límites que se impondrán al uso de los recursos naturales/culturales; con el impacto negativo de sus operaciones sobre el medio ambiente y la sociedad. Esta premisa es todavía más imperativa en actividades cuyo poder de transformación socioambiental, cultural y económico es cada vez más latente, como es el caso del segmento hotelero. De esta manera, la meta de la investigación se fundamenta en la introducción de 39 criterios para la promoción de un sector hotelero sostenible. Así, un estudio cualitativo fue elaborado, basado en las métricas de multicaso y entrevistas en profundidad. Participaron en estas entrevistas 03 gerentes hoteleros – 02 gerentes generales y 01 supervisora de RH – y 01 representante del Ministerio de Turismo, coordinador del Grupo de Turismo Sostenible de la ISO. A partir de sus experiencias fueron creadas descripciones/ejemplificaciones que ayudarán a la operacionalización de cada criterio, con el fin de garantizar una gerencia hotelera holística, integrada y participativa.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Hotelera, Criterios de Sostenibilidad, Análisis Holístico y Integrado.

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas seis décadas, inúmeros foram os eventos que transpareceram a imperatividade de se reformular os modelos econômicos propostos pelo capitalismo (Santos, 2018). Neste contexto, o conceito de desenvolvimento sustentável procura implementar práticas organizacionais mais responsáveis (Chou, 2014; Kasim, Gursay, Okumus & Wong, 2014; Han & Yoon, 2015), embebidas pelos preceitos das matrizes gerenciais – da eficiência, da escala, da equidade, da autossuficiência e da ética – enaltecidas pelo Relatório de Brundtland (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Nesta conjuntura, cabem às organizações proporem objetivos que contemplem: seus interesses e de seus *stakeholders*; características, amplitudes e inferências de seus impactos (Kasim *et al.*, 2014; Fraj, Matute & Melero, 2015; Galpin, Whittington & Bell, 2015).

Indubitavelmente, tais posicionamentos são essenciais a qualquer organização que almeje o *status* de sustentável, principalmente no turismo, em que há uma gradativa compreensão sobre a interdependência entre seu desenvolvimento e seus impactos socioculturais, econômicos e ambientais (Santos, Méxas & Meiriño, 2017).

Ademais, a sustentabilidade ganha notoriedade pela importância socioeconômica do turismo, que figura entre os quatro maiores setores econômicos mundiais, posicionando-se atrás de combustíveis, produtos químicos e automobilísticos (Aragon-Correa, Martin-Tapia & Torre-Ruiz, 2015). Para a manutenção deste cenário, a sustentabilidade é condição fundamental para se atingir patamares mais emblemáticos que os supracitados. Há de se ter em mente que é por meio da sustentabilidade que os gestores turísticos prospectarão influências significativas sobre as dimensões socioculturais, políticas e ambientais de suas localidades (United Nation for Environmental Programme [UNEP], 2013).

E é neste contexto que os gestores hoteleiros precisam assumir o protagonismo na construção de sociedades economicamente rentáveis, socialmente justas, culturalmente compatíveis e ambientalmente responsáveis (Tyrrell, Paris & Biaett, 2012). Para tanto, necessitam promover uma profícua gestão de relacionamento de *stakeholders* (GRS) (Pérez & Del Bosque, 2014) que se atente às necessidades socioeconômicas, sem negligenciar a integridade cultural, os processos ecológicos e a diversidade biológica de suas localidades (UNEP & World Tourism Organization [UNWTO], 2005).

Em virtude disso, a partir de uma densa análise dos relatórios da UNEP (2003), UNEP e UNWTO (2005), Foundation for Environmental Education [FEE], UNEP e UNWTO (2006), Global Sustainable Tourism Council [GSTC] (2012) e Global Reporting Initiative [GRI] (2013), Santos (2018) elaborou 39 critérios

– distribuídos nas dimensões ambiental (11), social (10), cultural (4), econômica (8) e política (7) – para orientar essas práticas hoteleiras (Amado dos Santos *et al.*, 2020).

A partir desses critérios, os autores deste trabalho buscaram – por meio de um estudo qualitativo embasado na técnica da entrevista em profundidade – apresentar procedimentos, técnicas e/ou condutas necessários para a execução de 39 critérios para a promoção de uma hotelaria sustentável. Logo, a pertinência deste estudo está em possibilitar a construção de um modelo de gestão hoteleira que equilibre as dimensões da sustentabilidade – ambiental, social, cultural, econômico e político – e os interesses empresariais e de seus *stakeholders*.

Por fim, o Rio de Janeiro foi escolhido em virtude de sua importância para o turismo nacional, sendo este município a segunda maior porta de entrada para turistas estrangeiros, além de ser um dos principais destinos turísticos brasileiros (Rocha & Zouain, 2015). Em específico a sua hoteleira, apesar das fortes crises econômicas e de segurança sentidas após 2016 (Veja Rio, 2018), ela vem apresentando maior estabilidade e crescimento recentemente. Buono (2019) aponta que, em 2018, sua taxa de ocupação (OCC) foi de 51,2%. Um aumento de quase 10% comparado à de 2017. Já sua diária média (ADR) subiu 0,4% (R\$363,54) e seu RevPar cresceu 10,4% (R\$ 186,10).

Nesta fase de recuperação, repensar os modelos de gestão das grandes organizações hoteleiras é por demais oportuno. Em especial, quando se trata a sustentabilidade como uma vantagem competitiva (Chou, 2014), considerando que as operações sustentáveis propiciam um aumento de até 38% dos lucros organizacionais (Galpin, Whittington & Bell, 2015).

## MARCO TEÓRICO

Atualmente, o turismo figura como um dos setores econômicos de maior expressividade (UNWTO, 2018). Em 2018, obteve um crescimento de 3,9% – algo acima dos 3,2% observados na economia global, o que lhe permitiu criar, nos últimos cinco anos, um em cada cinco novos empregos (WTTC, 2019) e produzir um impacto econômico de US\$ 1.6 trilhão – algo em torno de 10% do PIB Mundial (UNWTO, 2018). No intuito de salvaguardar estes resultados, gestores, acadêmicos e instituições ligados ao turismo devem reconhecer as relações de causa/efeito que evocam suas tomadas de decisão, discutindo os rumos de sua cadeia produtiva (Longoni & Cagliano, 2015).

Não obstante, pelo fato de acarretar uma série de transformações (Aragon-Correa, Martin-Tapia & Torre-Ruiz, 2015) que ocasionam inúmeros desafios gerenciais e operacionais (Tyrrell, Paris & Biaett, 2012), torna-se imprescindível que suas planificações jamais fiquem à margem das propostas para um desenvolvimento sustentável (Kasim *et al.*, 2014; Han & Yoon, 2015). Justamente por esta perspectiva, a ONU considerou esta cadeia produtiva como um dos alicerces ao desenvolvimento sustentável contemporâneo, assumindo papel de destaque em 3 dos 17 objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, sendo estes (UNWTO, 2018):

- Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
  - Meta: Os gestores turísticos teriam que, até 2030, implementar políticas que promovam o desenvolvimento turístico sustentável, gerando empregos e promovendo a cultura e os produtos locais.
- Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
  - Meta: Aprimorar instrumentos para o monitoramento dos impactos turísticos.
- Conservação e uso sustentável dos oceanos e dos recursos marinhos.

- Meta: Aumentar, até 2030, os benefícios econômicos para pequenos Estados a partir de seus usos turísticos sustentáveis.

Para tanto, é fundamental que seus gestores considerem: a satisfação das necessidades básicas da comunidade (Sloan, Legrand & Kaufmann, 2014); a preocupação com as futuras gerações, por meio de um consumo controlado dos recursos naturais e culturais (Melissen, Cavagnaro, Damen & Düweke, 2016); a proposição de uma gestão participativa que beneficie os *stakeholders* que apoiam sua operacionalização; a realização de programas de qualificação que sensibilizem colaboradores e autóctones acerca da importância que as práticas sustentáveis assumem perante a imagem, os resultados e a produtividade organizacional (Galpin, Whittington & Bell, 2015; Santos, Méxas & Meiriño, 2017).

Dentre os componentes do sistema turístico, os que mais se destacam são os meios de hospedagem. Devido às suas mais variadas facilidades de serviços e infraestruturas (Santos, 2018), estes acabam aquecendo a economia local, promovendo uma série de impactos socioeconômicos, ambientais e culturais em sua territorialidade (Pérez & Del Bosque, 2014).

Contudo, apesar de sua importância socioeconômica, Abdel-Maksoud, Kamel e Elbanna (2016) mencionam que a massificação hoteleira gera impactos negativos sem precedentes. Basta perceber, por exemplo, que este setor é responsável por 21% de toda a pegada ecológica do turismo, com a expectativa de que se chegue a 25% em 2035 (Melissen, Van Ginneken & Wood, 2016). Pela ótica cultural, suas inferências negativas perpassam por aculturações que descaracterizam a cultura local (Santos, 2018).

Por esses motivos, seus gestores devem assumir a responsabilidade de seus impactos (Pérez & Del Bosque, 2014; Fraj, Matute & Melero, 2015). Para tanto, devem promover uma gestão sustentável capaz de contemplar justa, ética e responsavelmente as necessidades de seus interessados (Santos, Méxas & Meiriño, 2017). Dito isso, há de se compreender a sustentabilidade hoteleira

enquanto um conjunto de estratégias mercadológicas que encontram as necessidades atuais dos hóspedes, dos stakeholders e dos operadores turísticos sem comprometer a habilidade de apreciação futura destes mesmos indivíduos em se beneficiar desses mesmos serviços, produtos, recursos e experiência. Essa definição leva em consideração o caráter intergeracional, um dos primeiros princípios da sustentabilidade. (Sloan, Legrand & Kaufmann, 2014, p.53).

Por isso, Han e Yoon (2015) sustentam os princípios do desenvolvimento sustentável como peças chave à hotelaria. Através destes, seus gestores estruturaram propostas mais holísticas, ecoeficientes, socialmente responsáveis e economicamente justas aos *stakeholders* impactados por suas operações (Tyrrell, Paris & Biaett, 2012; Sloan, Legrand & Kaufmann, 2014). E é exatamente neste ponto que a relevância deste artigo se sedimenta, visto que este apresenta critérios mais holísticos, integrados e participativos capazes de enaltecer o poder de transformação das organizações hoteleiras sobre seus *stakeholders*.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa assumiu um caráter exploratório justificado pela necessidade de se julgar a assertividade (Angnes & Moyano, 2013) e a operacionalização de um conjunto de critérios que pleiteia o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável (Santos, 2018; Amado dos Santos *et al.*, 2020). Para tanto, seu principal método foi o multicaso, propiciando uma minuciosa compreensão das especificidades de um fenômeno por meio de uma análise individual e ao mesmo tempo coletiva, baseada em similaridades e diferenças observadas nos casos pesquisados (Souza, Gandara & Font, 2018). Sobre sua abordagem, este estudo assumiu o viés qualitativo, expondo uma visão ampla e interdependente entre dados e percepções, evidenciando valores, significados e complexidades da problemática investigada (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Como instrumento, optou-se pelo roteiro de entrevistas semiestruturado, uma vez que ele: propiciou um exímio conhecimento das experiências (Silva & Soriano-Sierra, 2015), das *expertises* e técnicas que

os entrevistados ofertaram acerca dos critérios analisados; oportunizou a recomposição do contexto da entrevista, adaptando ou adicionando perguntas, extraindo dos informantes o máximo possível de informações (Creswell, 2014). Assim, o roteiro foi estabelecido a partir dos 39 critérios supracitados, que serviram como diretrizes, permitindo aos participantes estabelecerem um paralelo com suas experiências, vivências, técnicas e competências. A partir desse *know-how* operacional, identificaram-se os parâmetros para a exequibilidade desses critérios.

Como técnica, elegeu-se a entrevista em profundidade, pois ela recolhe “respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (Mendes & Paula, 2008, p.332). Neste contexto, a seleção dos participantes se deu pela amostragem não probabilística por conveniência, em que os pesquisadores selecionam os indivíduos mais acessíveis de uma população para compor suas amostras (Veal, 2011). Participaram três gestores (sendo dois gerentes gerais e uma supervisora de recursos humanos) ligados a renomados empreendimentos hoteleiros da zona sul e oeste do Rio de Janeiro, além de um representante do Ministério do Turismo. No que tange a seus perfis, o Quadro 01 evidencia suas descrições:

QUADRO 01  
Perfil dos Entrevistados

DESIGNAÇÃO	CARGO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	HOTEL
<b>Gestor A</b>	Gerente Geral	Bacharel em Administração MBA em Gestão Estratégica de Serviços Mestrado em Administração	28 anos	5 Estrelas 200 UH's
<b>Gestor B</b>	Gerente Geral	Bacharel em Turismo Duas pós-graduações <i>la to sensu</i> : “Gestão Empresarial” e “Processos Gerenciais”	15 anos	5 Estrelas 368 UH's
<b>Gestor C</b>	Supervisor de RH	Bacharel em Psicologia	05 anos	5 Estrelas 229 UH's

QUADRO 01  
Perfil dos Entrevistados (continuação)

DESIGNAÇÃO	CARGO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	HOTEL
<b>Ministério do Turismo</b>	Coordenador	Bacharel em Engenharia Geológica Mestre em Engenharia da Produção	07 anos Grupo Turismo Sustentável - ISO	-----

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tais entrevistas ocorreram entre janeiro e março de 2019, totalizando 9h43min27s de relatos que responderam o seguinte questionamento: quais ações são necessárias para que os 39 critérios projetados por Santos (Santos, 2018; Amado dos Santos *et al.*, 2020) se operacionalizem em uma organização hoteleira? Neste momento, uma explicação se faz fundamental. Ela reside sobre a forma como o conteúdo dessas entrevistas foi analisado. Para tanto, os autores optaram pela análise de conteúdo, uma vez que esta técnica



“salienta o caráter social do conteúdo analisado, com o objetivo de produzir inferências dentro do contexto social, de forma objetiva” (Bahls & Pereira, 2020, p. 300).

Em vista disso, acredita-se que este tipo de análise propicia uma compreensão crítica dos depoimentos externados, debruçando-se sobre seus reais sentidos e significados, de maneira que se ultrapassassem quaisquer incertezas e se enriqueça a apreensão dos dados obtidos (Aires, 2017). Por conseguinte, sua organização se valeu dos preceitos estipulados por Bardin (2016), seguindo as orientações de pré-análise, exploração do conteúdo das entrevistas e, por fim, a interpretação e a prospecção dos resultados.

## ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um ponto importante a ser ressaltado é a maneira como a gestão sustentável necessita ser concebida na hotelaria contemporânea. Seus gestores precisam entender estas organizações de forma sistêmica e holística, compreendendo amplitudes, temporalidades, características e especificidades de seus impactos. Destarte, torna-se condição *sine qua non* uma profícua GRS e um exímio entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade, observando de que forma as gestões hoteleiras se inserem nestes contextos (Pérez & Del Bosque, 2014; Melissen *et al.*, 2016; Melissen, Van Ginneken & Wood, 2016). Em vista disso, Santos (2018) inicialmente concebeu 39 critérios, que são apresentados no Quadro 02.

**QUADRO 02**  
Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável

DIMENSÃO	CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
<b>AMBIENTAL</b> (Critério Ambiental – CA)	CA1	Reduzir a emissão de gases, de ruído, odores e outros gases.
	CA2	Propor uma política organizacional que dissemine o uso de energias renováveis e a inserção de mecanismos ecoeficientes que permitam uma melhor utilização da água e da energia elétrica.
	CA3	Promover manutenções preventivas, não permitindo impactos aos ecossistemas.
	CA4	Estabelecer e difundir amplamente um código de comportamento ambiental para toda organização, atingindo os <i>stakeholders</i> que a apoiam.
	CA5	Utilizar produtos biodegradáveis em processos de limpeza.
	CA6	Optar por fornecedores conscientes das suas responsabilidades ambientais.
	CA7	Definir ações de responsabilidade sobre as emergências ambientais.
	CA8	Promover a proteção da flora e da fauna local.
	CA9	Reduzir, reciclar e/ou minimizar a produção de resíduos sólidos e efluentes líquidos.
	CA10	Estabelecer programas de educação ambiental - com pelo menos 05 ações anuais - com o objetivo de sensibilizar os <i>stakeholders</i> sobre as limitações dos recursos naturais.
	CA11	Estabelecer uma política de capacidade de carga sobre o consumo de atrativos naturais.
<b>SOCIAL</b> (Critério Social – CS)	CS1	Tornar eficazes os mecanismos de protestos e reclamações relacionados às práticas de trabalho, dando continuidade efetiva a essas solicitações.
	CS2	Encorajar, perante seus funcionários, o desenvolvimento e a criação de habilidades complementares aos cargos ocupados.
	CS3	Estabelecer uma política de crescimento organizacional que propicie ascensão vertical e/ou horizontal aos seus colaboradores.
	CS4	Estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e orientações sexuais.
	CS5	Assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos nas operações hoteleiras.
	CS6	Proporcionar salários que atendam ou excedam as regulações locais.
	CS7	Dar prioridade às companhias locais, para que se tornem fornecedores e/ou distribuidores de sua cadeia produtiva.
	CS8	Constituir comitês que disseminem a importância da saúde, da segurança, dos direitos humanos e trabalhistas.
	CS9	Atender plenamente as necessidades de indivíduos portadores de deficiência.
	CS10	Implementar uma cultura organizacional que seja contra a exploração comercial e sexual, especialmente de crianças, adolescentes, mulheres e grupos minoritários.
<b>CULTURAL</b> (Critério Cultural – CC)	CC1	Valorizar, preservar e promover questões culturais que enalteçam a identidade de uma destinação turística.
	CC2	Propiciar aos clientes informações sobre a cultura local e seu patrimônio, explicando adequadamente questões ligadas à representatividade, à simbologia e aos seus comportamentos e às suas condutas.
	CC3	Respeitar crenças e tradições, consultando a comunidade sempre que oferecer produtos e serviços baseados em sua cultura, observando a questão da autenticidade por detrás da experiência turística.
	CC4	A arquitetura do meio de hospedagem deve ser compatível às identidades urbanas e rurais.
<b>ECONÔMICA</b> (Critério Econômico – CE)	CE1	Propor ações que maximizem geração, distribuição e retenção de valores econômicos.
	CE2	Auxiliar o desenvolvimento de projetos que garantam o investimento em infraestrutura e serviços oferecidos na comunidade.



**QUADRO 02**  
Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável (Continuação)

DIMENSÃO	CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
<b>ECONÔMICA</b> (Critério Econômico – CE)	CE3	Orçamentos destinados à compra de insumos provenientes da comunidade local.
	CE4	Maximizar a contribuição da empresa hoteleira para a prosperidade econômica local, por meio dos seguintes aspectos: (1) evitar a evasão de capital; (2) encorajar sistemas de parceria que beneficiam esse segmento; (3) influenciar a quantidade de gastos feitos pelo turista.
	CE5	Assegurar a produtividade organizacional por meio de processos relacionados à identificação contínua de perigos, avaliação de riscos e implementação de medidas de controle.
	CE6	Estabelecer planos de contingência para mitigar os efeitos negativos oriundos das ameaças de seu mercado.
	CE7	Assegurar, em longo prazo, a viabilidade econômica e a competitividade organizacional, garantindo benefícios a todos os seus <i>stakeholders</i> .
	CE8	Planejar produtos e serviços considerando os princípios de excelência e satisfação de seus clientes.
	CP1	Promover uma política de transparência, baseada em princípios éticos e morais, com os <i>stakeholders</i> que apoiam esta cadeia de produção.
	CP2	Efetivar políticas de treinamento que enalteçam o papel cultural, social, econômico e ambiental dessa organização.
<b>POLÍTICA</b> (Critério Político – CP)	CP3	Incluir os valores da sustentabilidade na missão, na visão e nos princípios organizacionais nas empresas hoteleiras.
	CP4	Monitorar continuamente os resultados operacionais, administrativos e financeiros.
	CP5	Facilitar o engajamento e o fortalecimento dos <i>stakeholders</i> nos processos de decisão.
	CP6	Fortalecer a gestão participativa.

Fonte: Santos (2018, 126-127), (Amado dos Santos *et al.*, 2020).

Por meio dos relatos dos quatro entrevistados, foram descritas formas para as operacionalizações desses critérios. Contudo, antes de entrar neste contexto, julga-se prudente realizar uma ponderação sobre suas ordenações. Inicialmente, Santos (2018) concebeu esses critérios observando graus de importância. Por exemplo: na dimensão política, o CP1 é o critério de maior relevância, e o CP6 o de menor expressividade. No estudo de Santos (2018), tais valorações foram concebidas por meio de uma AFC conduzida a partir das percepções de 177 entrevistados (Amado dos Santos *et al.*, 2020).

## Dimensão Ambiental da Sustentabilidade

Para o *CAI*, devem ser promovidas manutenções regulares nos aparelhos de ar condicionado, exaustores, *boilers*, caixas d'água e de gordura. No Estado Fluminense, a limpeza e a desinfecção das caixas d'água devem ocorrer em uma periodicidade mínima de 12 meses, conforme aponta a Lei Estadual nº 8075 de 27 de agosto de 2018. Sobre as caixas de gordura, a Lei Municipal nº 4.991 de 22/01/09 versa que a periodicidade de sua limpeza será determinada pelo poder público carioca. Neste contexto, o gestor A indica que a limpeza ocorra a cada quatro meses, no mínimo. Já os sistemas de ar condicionado necessitam observar o limite de decibéis (dB) – 55 dB entre as 7h e as 20 horas e 50 dB das 20h às 7 horas – estabelecidos pela ABNT NBR

10151:2019 (Associação Brasileira de Normas e Técnicas [ABNT], 2019). Por fim, os *boilers* precisam de uma manutenção regular de seus filtros naturais e eletroestáticos, aponta o Gestor A.

Sobre o CA2, os Gestores B e D enfatizam que tais adequações sejam contempladas no projeto hoteleiro. Durante esta etapa, a ecoeficiência pode ser abordada, por exemplo, através da certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), conforme sugere Geerts (2014). Para este autor, apesar de ela acrescentar um custo de U\$S 04 por m<sup>2</sup> – por demandar a inserção de tecnologias, equipamentos e materiais ecoeficientes –, gera uma economia de U\$S 48 a U\$S 67 por m<sup>2</sup> ao longo de 20 anos, por meio de reduções de consumo significativas: 25% de energia e 40% de água.

Sobre estes insumos, destaca-se que até 2030 a demanda global por água aumentará em 30% e o consumo de energia em 50%, o que fatalmente os encarecerá (Raworth, 2012). Neste contexto, para a hotelaria, a inserção de mecanismos ecoeficientes é quase que mandatória, tendo em vista que anualmente este setor consome 1.3km<sup>3</sup> de água (Kasim *et al.*, 2014) – cada UH é responsável por um consumo diário que varia entre 200 a 400 litros (Geerts, 2014) – e efetua um gasto com energia elétrica diário que varia entre 15 a 90 kWh por UH (Geerts, 2014).

Sobre o consumo d'água, quatro ações podem ser executadas. A primeira propõe um sistema de tratamento. Toda água utilizada em chuveiros e pias seria alocada em um reservatório onde, de forma manual ou mecanizada, seu tratamento ocorreria. Em sequência, o produto final seria destinado ao abastecimento de vasos sanitários e para a lavagem de equipamentos. A segunda ação ocorreria por outro reservatório, responsável por acondicionar a água da chuva para utilizá-la na limpeza de ambientes externos e na irrigação de jardins.

A terceira proposta se centraria na lavanderia. De acordo com o Gestor A, em média, cada máquina de lavar industrial suporta 50 kg. Seu processo de lavagem é constituído por três ciclos que gastam, aproximadamente, 120 litros de água cada. Nos dois primeiros ciclos, pelos produtos químicos utilizados, a água final fica inutilizável. Contudo, no terceiro ciclo, praticamente apenas o amaciante é usado, o que permite que parte dessa água – de acordo com o Gestor A, cerca de 100 litros – possa ser reutilizada após tratamento.

Neste contexto, o Gestor A menciona que, em vez de gastar 360 litros por máquina, gasta-se 260 litros. No caso do seu hotel, a lavanderia aciona quase que 50 vezes este equipamento. Se cada máquina utiliza 3 ciclos de água, tem-se 150 ciclos diários. Multiplique isso por 365 dias e será possível notar um elevado gasto de água. Optando pelo tratamento do terceiro ciclo, o Gestor A afirma que há uma economia média de 3 milhões de litros/ano. “Em termos financeiros, uma economia de R\$ 23 mil/mês”, apenas no setor de lavanderia.

Por fim, a quarta proposta evidencia a instalação de dispositivos economizadores de água. Dentre estes, citam-se as torneiras com sensores automáticos ou de pressão, a descarga de fluxo duplo e os reguladores dos chuveiros. Em específico a este último dispositivo, sua inserção/manutenção depende de uma *feedback* positivo do hóspede. Afinal de contas, essa medida pode impactar negativamente sua percepção sobre a qualidade dos serviços ofertados (Melissen *et al.*, 2016).

Sobre a questão elétrica, os Gestores A, B e D mencionam a importância da energia solar como forma de reduzir o consumo de energia elétrica e de gás. Contudo, destaca o gestor A, isso em nível ideal, visto que o investimento nessa tecnologia ainda é muito caro. Como saída, aponta o Gestor B, os hotéis poderiam gradativamente comprar energia solar ou eólica no mercado livre. Para tanto, devem se familiarizar com as questões burocráticas da Lei Federal nº 9.074 de 07 de junho de 1995.

Outras medidas viáveis seriam as opções por: sensores de presença; a depender da OCC, fechar determinados andares e desarmar o ar condicionado dos corredores; utilizar o cartão chave para energizar a UH; utilizar luzes LED em todo empreendimento; ter equipamentos do selo PROCELL nível A. Entretanto, tais medidas só serão assertivas se houver uma sensibilização do hóspede e um engajamento dos colaboradores nesta jornada. Prerrogativa essa compartilhada por Chou (2014), quando afirma que o sucesso dessas medidas depende de uma mudança de comportamento desses atores.

Para o sucesso do *CA3*, seus processos devem contemplar as funções preventivas, corretivas e preditivas. Basicamente, a primeira retrata ações escalonadas próximas aos prazos de validade. A segunda é efetuada em momentos de “quebra” ou mal desempenho. A terceira ocorre em verificações diárias que podem apontar um mal funcionamento de certos componentes dos equipamentos, das infraestruturas e das tecnologias.

Para o Gestor B, a manutenção preventiva deve ser sempre prioritária, visto que incorre em um menor custo para o hotel. Ademais, cita o Gestor D, os profissionais ligados a este departamento precisam estar atentos às especificidades das instalações elétricas, hidráulicas, de incêndio e sanitárias, como também devem compreender as particularidades de seus maquinários, infraestruturas, tecnologias e mobiliários. Somente a partir desse entendimento é que se deve elaborar planos de ação diários, semanais, quinzenais, mensais, trimestrais, semestrais e anuais.

Sobre o *CA4*, é fundamental estar atento ao contexto organizacional, estabelecendo normativas que sejam continuamente aprimoradas conforme exigências de seu macroambiente (Oliveira & Jabbour, 2017). Nesta circunstância, explica o Gestor B, duas ações demandam concomitância. Além de sua prospecção, há a obrigatoriedade de se difundir e monitorar, entre os membros da alta direção até o escopo operacional hoteleiro, comportamentos e valores que sustentem a exequibilidade deste código.

Tendo em mente que “as palavras ensinam, mas os exemplos arrastam” (Gestor B), todos precisam entender e praticar esses preceitos e, quando houver divergências, estas devem ocasionar estranheza, fazendo com que a correção seja imediata. Para tanto, é fundamental treinar e acompanhar os colaboradores durante a execução das medidas apontadas pelo código (Gestor D). Este abordará, por exemplo, condutas de reciclagem, uso adequado de recursos hídricos, de energia elétrica, de produtos químicos e de consumo de papéis.

Em específico ao setor de governança, deve-se comprar *amenities* com embalagens biodegradáveis. Além disso, um programa de reúso das toalhas nas UH’s deve ser instaurado, sem se esquecer da apresentação de informativos aos hóspedes, exaltando suas importâncias e contribuições. Como consequência, um hotel com 150 UH’s pode economizar 210 mil galões de água (794.850 litros) e 143 galões de detergente (541,26 litros) anualmente. Do ponto de vista financeiro, isso gera uma economia de aproximadamente US\$ 6,50 por UH/dia (Dimara, Manganari & Skuras, 2017).

A respeito do *CA5*, o Gestor A enfatiza que, em 100% das operações hoteleiras, os produtos químicos precisam ser biodegradáveis. No entanto, mais do que isso, torna-se condição *sine qua non* capacitar essas equipes para que os utilizem corretamente. Ademais, faz-se necessário definir POP’s para a correta utilização desses insumos.

Em relação ao *CA6*, os amparos legais do artigo 14 da Lei nº 6.938 de 31/08/1981 e do artigo 225 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 precisam ser respeitados. Basicamente, eles explicitam que as organizações possuem corresponsabilidades. Observando estes princípios legais, os gestores hoteleiros têm a oportunidade de gerar uma menor carga de impactos negativos em seu ciclo produtivo. Basta, portanto, atentar-se às respectivas condutas/políticas ambientais de seus fornecedores, tornando isso – sempre que possível – um quesito mandatório em suas seleções.

Tal prerrogativa permite, segundo o Gestor B, uma maior ecoeficiência por controlar “a entrada, o meio e a saída” do sistema produtivo hoteleiro. Destarte, as licitações orquestrariam este critério. Nestas, poder-se-ia propor a obrigatoriedade, pelo pleiteante, da apresentação de parâmetros que legitimem sua política ambiental. Para os fornecedores de materiais de escritório, por exemplo – caso o insumo seja papel e seus variáveis –, a certificação *Forestry Stewardship Council* (FSC) poderia ser requisitada. No caso dos fornecedores de produtos químicos, seria oportuno que tivessem a ABNT NBR ISO 14001, visto que “seus padrões especificam um caminho para a melhoria contínua e o controle do desempenho ambiental de uma firma” (Peiró-Signes, Segarra-Oña, Verma, Mondéjar-Jiménez, & Vargas-Vargas, 2014, p. 41).

Em relação ao *CA7*, cabem aos gestores hoteleiros reconhecerem as especificidades de seus mercados, observando possíveis cenários emergenciais. Para minimizar seus efeitos negativos, apontam os Gestores B e D, o envolvimento de outros componentes do mercado turístico – concorrência, superestrutura,

infraestrutura e oferta – se torna imprescindível. Somente a partir desse conjunto de competências e conhecimentos que estratégias poderão ser estabelecidas de forma mais assertiva.

Sobre o *CA8*, há de se entender como e em quais intensidades as operações hoteleiras afetam a biodiversidade local, propondo assim medidas mitigatórias. Além disso, deve-se compreender quaisquer particularidades legais em torno dessa temática, bem como estabelecer parcerias com o setor público de forma que os envolvidos atuem como agentes de preservação.

Para atingir o *CA9*, o Gestor B aponta a obrigatoriedade de se conhecer quais tipos de resíduos são gerados e de que forma podem ser reduzidos, reciclados e/ou reaproveitados. A depender do resíduo tratado/reaproveitado, pode-se garantir uma diminuição dos custos operacionais ou até mesmo uma receita adicional ao hotel (Gestores B e D). Assim, “observar, entender seu lixo, fazer com que este retorne para você financeiramente” (Gestor B) torna-se uma métrica vital ao empreendimento hoteleiro na contemporaneidade.

Tal processo pode ser feito por terceiros ou pelo próprio hotel. Independentemente disso, para sua eficácia, o hotel deve possuir um espaço destinado à prensa e ao armazenamento, retirando a resultante semanalmente. Acerca destas, observando a corresponsabilidade enfatizada pelo *CA6*, para o Gestor B, seria oportuno que tais organizações fossem certificadas, de forma a garantir idoneidades e lisuras à organização hoteleira.

Ademais, um bom exemplo vem das organizações Hilton. Com um programa de reciclagem de sabonetes parcialmente utilizados, seus hotéis já recolheram mais de 450 toneladas, gerando mais de 4 milhões de novas barras, que foram destinadas às comunidades carentes (Dino, 2016). Outro exemplo provém do discurso do Gestor A. Em seu estabelecimento, a renda obtida com a reciclagem é destinada à compra de materiais para uma biblioteca.

Para que o *CA10* ocorra, a sensibilização é fundamental. Neste contexto, os hotéis poderiam desenvolver: feiras que ilustrem os graves problemas ambientais que assolam a sociedade; programas de voluntariado e de diminuição do consumo de papel; hortas orgânicas; atividades de educação ambiental em unidades escolares para ensinar reciclagem, por exemplo.

Por fim, para a implementação do *CA11*, o Gestor B destaca a necessidade de parcerias com setores públicos ou privados que dominem suas execuções. Já para o Gestor D, o sucesso deste critério depende do envolvimento da comunidade local e dos demais empreendedores, visto que este trata de uma limitação espacial e temporal que regula a presença e o consumo dos atrativos naturais, permitindo a ampliação do seu ciclo de vida.

### *Dimensão Social*

Para a execução do *CS1*, uma “política de tratamento justo” que propicie uma interação positiva entre gestores e colaboradores deve ser apazada, com o objetivo de elevar a harmonia organizacional, priorizando um ambiente saudável, pautado por condutas éticas, morais e legais. Quanto a sua operacionalização, quatro práticas são sugeridas. A primeira diz respeito à “caixa de sugestão”, que deve ser de acesso exclusivo do gerente geral. O funcionário pode enxergá-la como um meio, anônimo ou declarado, para manifestar seus graus de satisfação com as operações, as condutas dos colaboradores, o relacionamento entre pares, etc. A segunda sugestão é a criação de uma ouvidoria, cuja função seria ouvir reclamações, sugestões, críticas, denúncias e elogios, apurando-os de maneira rápida e eficiente. De acordo com o Gestor B, a ouvidoria deve estar ligada a um destes setores: jurídico, RH ou DP.

A terceira passa pela garantia da “porta sempre aberta”, fazendo com que os gestores estejam sempre dispostos a ouvir seus colaboradores. Para essas três propostas, quaisquer reclamações necessitam de uma pronta resposta. Se as soluções dependerem das competências do gestor implicado, estas devem ocorrer em um prazo a ser acordado entre as partes. Caso contrário, busca-se uma resposta junto aos membros competentes e, assim que possível, uma solução deve ser apresentada.



Como última proposta, devem ser consideradas as reclamações dos hóspedes. Dependendo de sua complexidade, é fundamental a assistência jurídica “para que isso não gere nenhum passivo ao hotel” (Gestor B). Aqui, duas ações são relevantes: o *Guest Comments* e o acompanhamento das plataformas virtuais. Para o Gestor A, há de se ter muito cuidado com as respostas emitidas. Em especial às plataformas *on-line*, essas respostas ressoarão pelo mundo inteiro, tendo a força para captar ou afugentar demandas reais e potenciais.

Acerca do CS2, uma métrica que permite sua execução é o *Cross Training*. Este é um tipo de treinamento que possibilita que um funcionário conheça outras ocupações/setores e, conforme necessidade, efetuar sua transição. De acordo com os Gestores A e C, sua efetivação depende: da detecção de perfil e do encaminhamento para o departamento que necessita de um novo colaborador; de sua carga horária e de seu intervalo – 02 horas por dia, durante 30 a 60 dias. Aqui também cabe a definição das políticas de treinamento. Estas assumem funções de integração, gerais e técnicas, executadas presencial ou virtualmente, a depender da organização. No caso da integração, por exemplo, esta pode ocorrer num período de 02 dias, totalizando 16 horas.

Ademais, tais qualificações também podem ser promovidas por terceiros. Para tanto, destaca a Gestora C, sistemas de parceria têm que ser estabelecidos. Cursos de ensino superior e de aperfeiçoamento entram nesta descrição. Se o hotel arcará integral ou parcialmente com seus custos – a depender do retorno, enfatizam os Gestores A e B –, isso precisa ser minuciosamente previsto pelo “Plano de Carreira”. Sobre este, há um consenso entre os gestores entrevistados: a devolutiva organizacional. Prazos precisarão ser estabelecidos para que os colaboradores concluam esses cursos, bem como um acordo sobre o pagamento de uma multa, caso o curso não seja finalizado por razões injustificáveis. Por fim, há de se estabelecer um período – que variaria conforme a totalidade ou a parcialidade do auxílio recebido – de permanência do funcionário após a conclusão do curso, de forma que o conhecimento apreendido seja utilizado em benefício do hotel, bem como disseminado entre os pares.

Sobre o CS3, Baum, Cheung, Kong, Kralj, Mooney, Thanh, Ramachandran, Ružić & Siow (2016) declaram que uma profícua gestão de carreiras propõe um crescimento organizacional gradativo por meio de reforços positivos condicionados aos desempenhos dos colaboradores. Por causa disso, é primordial um plano de carreira que contemple cargos, salários e métricas que permitam monitorar a *performance* do funcionário. Afinal de contas, destaca o Gestor B, será apenas por meio desse acompanhamento que as promoções ocorrerão.

Neste contexto, alguns pontos necessitam ser clarificados. Para a Gestora C, as vagas relacionadas à progressão interna têm que ser amplamente divulgadas, por um período mínimo de três dias. No caso das redes, essas vagas devem ser comunicadas para todas as filiais. Para seu preenchimento, os candidatos devem atender plenamente os requisitos pactuados. Entre estes, destacam-se (Gestores B e C): possuir uma boa avaliação de rendimento; não ter nenhuma advertência nos últimos seis meses; ter participado de todos os treinamentos mandatórios; entender as expectativas organizacionais sobre o cargo pleiteado. Caso não ocorra seu preenchimento, a vaga será divulgada ao público externo.

No que tange ao CS4, uma exímia política da diversidade é indispensável graças a esta ser uma característica por deveras comum à modernidade (Jiménez, Valdés & Nechar, 2014). Justamente por isso, enfatiza o Gestor B, o treinamento de integração é crucial para que os novos hoteleiros entendam esse ambiente de forma neutra. Contudo, o CS4 não se restringe apenas a esse posicionamento. Há de se estabelecer uma política salarial igualitária, além de se buscar equalizar a distribuição de gênero entre os cargos de liderança. Não obstante, afirma o gestor B, “a questão da competência, do resultado e do compromisso não podem ficar em segundo plano. Precisam caminhar juntos!”.

Para cumprir o CS5, as legislações municipais, estaduais e federais devem ser atendidas, além dos acordos sindicais. No caso dos hotéis cariocas, estes precisam estar atentos aos dissídios propostos pelos Sindicatos de “Hotéis” e de “Bares e Restaurante”. Todavia, ressalta o Gestor B, o compromisso social com o funcionário pode ir além, oferecendo-lhe serviços de creche, acompanhamento gestatário, ou então o auxílio do *conciierge*

da saúde. De acordo com a Gestora C, esta função vincula-se ao RH, sendo responsável por selecionar, agendar e acompanhar os serviços de saúde usufruídos pelos funcionários. Por causa desse zelo, relatam os Gestores B e C, o envolvimento, o comprometimento e o engajamento desses colaboradores são amplamente maiores.

Com relação ao CS6, os salários precisam atender aos requisitos mínimos estabelecidos pelos acordos sindicais. Seus vencimentos seriam constituídos por uma base salarial, agregada por um sistema de pontuação que diferiria conforme cargos e hierarquias. Sobre este sistema, algumas métricas devem ser claras: a pontuação será destinada apenas aos funcionários contratados por regime CLT; há uma variação de pontos, conforme cargos e hierarquias; o valor do ponto oscila conforme a sazonalidade hoteleira e, por esse motivo, a organização deve garantir um valor mínimo para cada ponto. Exposto isso, o valor do ponto seria obtido a partir da Figura 01.

FIGURA 01  
Métricas para a definição do valor do ponto

$$\text{VALOR DO PONTO} = \frac{(\text{Receita Total das Taxas de Serviço} - \text{Encargos Tributários})}{\text{Total de Pontos da Organização}}$$

Fonte: Elaborada pelos autores.

A respeito do CS7, os gestores necessitam entender que possuir fornecedores locais é algo demasiadamente oportuno. Principalmente na redução de suas cargas tributárias, uma vez que poderá haver uma amortização, como exemplo, a redução do ICMS. Este tributo é aplicável quando se consomem insumos oriundos de outros estados, por exemplo. Contudo, tal preferência depende das características dos setores econômicos locais. Para que um fornecedor local seja cadastrado, este precisa atender uma série de critérios, entre os quais destacam-se a qualidade, a confiabilidade, a agilidade e o preço dos insumos ofertados. Em vista disso, destaca o Gestor A, a grade de fornecedores seria estabelecida por uma crescente, indo da escala local para regional, estadual, nacional ou internacional, a depender das características dos *inputs*.

Para o CS8, a CIPA é crucial. Inclusive uma obrigação legal prevista pela Portaria SSST nº 8 de 23/02/1999. Com reuniões mensais, essa comissão seria enxuta e seus membros possuiriam conhecimento sobre formação de brigada de incêndio, de primeiros socorros, EPI's, etc., objetivando prevenções de doenças e acidentes no ambiente laboral por meio de atividades de sensibilização, como exemplo, a SIPAT (Semana Interna de Prevenção do Acidente no Trabalho).

Para atender o CS9, a acessibilidade deve integrar toda unidade hoteleira. De acordo com a Lei nº 13.146 de 25/07/15, os meios de hospedagem precisam seguir os parâmetros estipulados pela ABNT NBR 9050. Para sua regularização, tem-se o Decreto 9.296 de 01/03/18, que aponta três pontos fundamentais: características construtivas e recursos de acessibilidade; ajudas técnicas e recursos de acessibilidade; e ajudas técnicas e recursos de acessibilidade sob demanda. Sobre o decreto supracitado, para os hotéis construídos até 02/01/18, um prazo de 10 anos será dado para que 5% de suas UH's sejam totalmente acessíveis e outros 5% possuam recursos de acessibilidade. Já para hotéis criados a partir de 03/01/18: 5% das UH's totalmente acessíveis e 95% com recursos de acessibilidade (Brasil, 2018).

Ademais, os gestores hoteleiros necessitam reconhecer as particularidades dos tipos de deficiência e de mobilidade reduzida para que uma eficiente adequação seja feita em suas infraestruturas, equipamentos, serviços e atendimentos. Por conseguinte, Mendes e Paula (2008) apresentam alguns elementos imprescindíveis para o bem acolher de um PcD: comunicação, atitudes proativas, arquitetura, estabelecimento de POP's e adaptação/inserção de tecnologias e equipamentos. Além do mais, por uma perspectiva interna, a organização hoteleira deve ater-se à Lei 8.213, de 24/07/1991, que apresenta um



sistema de cotas que garante um número de vagas às PcD's – entre 2% a 5%, a depender do número de funcionários.

Por fim, o *CS10* deve atender plenamente à Lei nº 11.577, de 22/12/07, adotando-se um rigoroso controle no *check-in*. No caso dos menores de idade, há a necessidade da apresentação de suas documentações e a de seus responsáveis. Na ausência de um destes, uma autorização devidamente registrada deve ser disponibilizada, informando a anuência da viagem. Sem esses documentos, a hospedagem não será permitida. Outrossim, aponta o Gestor A, há de se ter uma sinalização na recepção que indique que estas métricas são obrigatórias por lei. Além disso, é importante qualificar o profissional hoteleiro para que entenda as *nuances* por detrás dos sinais do tráfico humano, da prostituição e do abuso infantil, de forma a denunciá-los às instâncias competentes (Gestora C).

### *Dimensão Cultural*

Para o *CCI*, há de se promover uma capacitação para que os colaboradores conheçam a cultura local, de modo a “vender melhor seu destino” (Gestor A). Além disso, desde que estejam consonantes com o hotel, esses elementos podem ser incorporados ao *design*, à arquitetura, à decoração, aos uniformes e até mesmo aos serviços de A&B. Ademais, ressalta a Gestora C, alusões aos patrimônios materiais e imateriais podem ser feitas nos crachás dos funcionários. Ao serem indagados pelos hóspedes sobre os significados destes itens, os colaboradores poderiam oportunizar relatos que lhes propiciariam uma experiência única.

Por fim, o Gestor B faz alusão à Lei nº 5.553, de 14/01/13. Esta versa sobre os papéis que as empresas cariocas poderiam assumir na preservação da cultura local. Por meio da concessão de 20% do valor mensal do ISS a pagar, as empresas hoteleiras poderiam transferir esse dinheiro para um projeto aprovado pela lei municipal de incentivo à cultura. Para o Gestor B, esta seria “uma forma de se contemplar essas ações sem retirar do lucro da empresa”.

Sobre o *CC2*, sua responsabilidade recai diretamente sobre a função do *conciERGE* ou do setor de recepção. Estes precisam reconhecer as particularidades da cultura local e, sempre que indagados, oferecer informações que enriqueçam as experiências turísticas dos hóspedes. Já o *CC3* é inerente à qualidade da experiência do turista, tendo uma forte contribuição para sua fidelização e valorização do destino (Gestor D). Desse modo, sempre que ações deste tipo forem promovidas pelo hotel, ou então quando os gestores estiverem apoiando projetos ligados a esse eixo, há de se contar com a participação de grupos culturais locais que atestem a autenticidade dessas ações. Por conseguinte, torna-se fundamental que os gestores mapeiem os trabalhos desenvolvidos por associações culturais, observando como estes poderiam ser ofertados aos seus consumidores.

Sobre o *CC4*, os gestores devem entender as características arquitetônicas locais, sem se diferenciar destas. Caso contrário, isso reforçaria a ideia de não lugar, comprometendo a autenticidade da experiência do visitado. Aliás, seria oportuno preservar traços arquitetônicos que estabeleçam elo com o passado, visto que toda consciência sociocultural se firma a partir desses, possibilitando um reconhecimento identitário individual e coletivo (Lowenthal, 1998).

### *Dimensão Econômica*

Pelo ponto de vista externo, o *CE1* se materializa por meio do fortalecimento de uma rede de fornecedores locais. Tendo em vista que a hotelaria demanda *inputs* intersetoriais para suas operações, cabe ao gestor reconhecer as características das economias primárias, secundárias e terciárias e estabelecer sua lista de parceiros locais, observando a ótica da qualidade/preço/conformidade/confiabilidade/agilidade/responsabilidade. Já pelo ponto de vista interno, três ações facilitariam essa métrica: *up selling*, *revenue*

*management* e o entendimento do ciclo de vida dos produtos hoteleiros, observando suas implicações sobre as forças de atração e fidelização de demandas reais e potenciais.

No *CE2*, programas de voluntariado poderiam ser conduzidos em comunidades carentes, garantindo formação e educação aos sujeitos marginalizados. Outra opção seriam parcerias com instituições educacionais ou projetos socioculturais que oportunizem aprendizagem e sociabilização. Há também a possibilidade de se adequar plenamente às exigências da Lei 10.097, de 19/12/00, que versa sobre o “jovem aprendiz”, possibilitando oportunidades profissionais para o desenvolvimento de carreiras e uma melhor qualidade de vida aos envolvidos.

Por uma questão de logística e necessidade de se pronto atender aos anseios dos hóspedes, o *CE3* se torna fundamental. No entanto, para o estabelecimento de uma cota assertiva, o gestor necessitaria: da lista de parceiros e do reconhecimento das características da economia local explicitada pelo *CE1*; do entendimento sistêmico de suas operações.

Sobre o *CE4*, os gestores hoteleiros podem garanti-lo instigando o retorno dos turistas. Para tanto, além do compromisso com a excelência e a fidelização dos hóspedes, parcerias com agências de receptivo seriam vitais para se “instigar a curiosidade e o desejo do retorno do hóspede” (Gestor A). Outro ponto fundamental para o sucesso deste critério estaria centrado no desenvolvimento de eventos, mais precisamente, na criação ou no fortalecimento das ações do *Conventions & Visitors Bureau* Contudo. Este tipo de parcerias só se concretizaria quando houvesse a compreensão de todas as necessidades dos hóspedes e de que forma o hotel ou agentes externos podem saná-las. Ademais, caso os resultados hoteleiros sejam crescentes, essas parcerias estimulariam os efeitos multiplicadores do turismo, garantindo investimentos em infraestrutura local, geração de empregos, giro de capital e fomento do comércio local, etc.

Acerca do *CE5*, os gestores hoteleiros necessitam ter um amplo conhecimento sobre os seus pontos fracos e as ameaças, para que suas decisões ofereçam o menor risco possível aos investidores. Outro aspecto oportuno é a compreensão do conceito de produtividade. Sucintamente, este transparece a lógica de um ritmo operacional maior e melhor que seja capaz de, simultaneamente, reduzir seus custos. Em vista disso, focando neste último aspecto, os gestores precisam estar atentos ao cotidiano do departamento de manutenção e suas responsabilidades, bem como as possíveis falhas/desperdícios operacionais nos demais setores.

O *CE6* se debruça sobre planos de contingência para situações extremas, como exemplo, incêndios, enchentes, desmoronamentos de encostas, pandemias, etc. Corriqueiramente, treinamentos necessitam ser ofertados para que os colaboradores saibam como se portar nesses momentos.

Com relação ao *CE7*, cabe ao gestor entender como cada departamento se constitui e quais são suas implicações sobre a rentabilidade hoteleira. Nesse momento, o Gestor A menciona a necessidade de se implementar uma “cultura do desperdício zero”, executando um rigoroso controle de estoque, de produtos, de preços e de pessoas para que se orquestre um ambiente altamente produtivo e competitivo. Há de se instigar, por exemplo, a prática do *Total Revenue per Available Room* (TRevPAR), o que possibilitaria melhorar a receita líquida total por quarto disponível através de tomadas de decisão focadas nas necessidades de cada hóspede e suas correlações com os produtos e/ou serviços ofertados pelo estabelecimento (Lado-Sestayo, Vivel-Búa, & Otero-González, 2017).

Prerrogativa essa que remete ao *CE8*, em que os gestores devem reconhecer as necessidades de seus clientes, adequando suas operações às mesmas. Para tanto, precisam estar atentos às manifestações destes consumidores nas mais distintas mídias sociais e plataformas de consumo *on-line*, como TripAdvisor, Booking.com, Expedia, Kayak, Hotel Urbano, etc. Ademais, a segmentação deve ser trabalhada, procurando não só atender aos anseios, mas superar as expectativas dos hóspedes por meio de um elevado grau de satisfação, encantamento e oferecimento de experiências memoráveis.

## Dimensão Política

O *CP1* oportunizaria a disseminação dos valores organizacionais. Durante os treinamentos, suas assimilações e execuções devem ser exercitadas. Destarte, seria apropriado um *feedback* sobre erros e acertos para a construção de um ambiente harmônico, ético e moral. Como consequência, a transparência se fortaleceria por meio de diálogos contínuos que captassem necessidades, críticas e sugestões dos *stakeholders* hoteleiros.

Pelo *CP2*, tem-se a chance de disseminar a importância da sustentabilidade, enfatizando as responsabilidades individuais/coletivas para seu alcance. Por isso, há a necessidade de se estabelecer um calendário de treinamentos específicos que aborde essa temática. Já o *CP3* se mostra importante, contudo “há de se ir além”, enfatiza o Gestor B. Neste caso, os gestores deveriam monitorar suas ações para entender à exequibilidade desses princípios.

O *CP4* se efetiva por meio do acompanhamento de orçamentos, metas, receitas e despesas. Aqui, os gestores departamentais precisariam assumir suas responsabilidades sobre o alcance dessas variáveis, auxiliando a construção de um assertivo *budget* de hospedagem. Além do mais, seu monitoramento (idealizado/realizado) seria fundamental. Como medidas corretivas que auxiliem o alcance dos resultados pleiteados, o Gestor A sugere a Curva ABC – ou análise de Pareto. Basicamente esta desvenda o que realmente importa em uma empresa. Como exemplo, pode-se entender que 80% dos resultados organizacionais são oriundos dos 20% de suas principais atividades. Ou então que 80% dos principais problemas empresariais poderiam ser resolvidos focando em 20% das queixas. Tais análises permitiriam aos gestores focar no que de fato realmente importa.

O monitoramento concorrencial e o dos preços dos fornecedores são outros pontos relevantes no *CP4*. Mantendo-se a qualidade, a troca de fornecedor pode reduzir os custos operacionais, gerando economias significativas. Outrossim, deve-se: compreender o impacto do departamento de manutenção no fluxo de caixa, tentando diluir seus efeitos por meio do provisionamento de recursos; monitorar o impacto das OTAs nos resultados organizacionais; e estabelecer uma profícua gestão de *Revenue Management*.

Para o *CP5*, torna-se fundamental a motivação. Seguir o lema “elogiar em público e criticar em particular” pode ser uma boa saída, aponta o Gestor A. Por fim, o *CP6* se faz necessário por causa de uma das características da hotelaria: a produção e o consumo simultâneos. Neste contexto, os gerentes gerais não são onipresentes e o auxílio das lideranças organizacionais é crucial. Sem estes, não há a possibilidade de se desenvolver um *budget* assertivo, prognósticos de vendas, estratégias de *marketing*, etc.

## Uma análise final sobre os critérios propostos para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável

Julga-se pertinente esclarecer alguns pontos fundamentais acerca do modelo proposto. Apesar de expor uma “arquitetura organizacional” (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014) que auxiliará as ações de sustentabilidade em determinados meios de hospedagem, deve-se considerar esta proposta um mecanismo flexível/aberto às possíveis reordenações de critérios. Tal prerrogativa se justificaria por sua concepção estar intimamente ligada a uma multiplicidade de eventos mutáveis – por uma ótica temporal e espacial que ocasionaria diferentes interatividades e interdependências ambientais, econômicas, políticas, culturais e sociais – que influenciariam a eficácia dessa proposta.

Há, portanto, a necessidade de um monitoramento, contínuo e ininterrupto, destes critérios para que a assertividade deste modelo seja garantida. Não obstante, existem outros posicionamentos que também devem ser apreciados. Dentre estes, destaca-se a obrigatoriedade de seus gestores (Santos, 2018):

- reconhecerem indivíduos e grupos sociais como ícones tão expressivos quanto os ecossistemas locais. Por causa disso, o sucesso desse modelo depende de parcerias estabelecidas com os representantes da

comunidade, do setor público e da iniciativa privada, para que seja possível atender aos anseios, às expectativas e às especificidades em torno de sua operacionalização;

- ampliarem seus horizontes analíticos, interiorizando preceitos interdisciplinares que detectem os nexos entre as dimensões da sustentabilidade, permitindo uma melhor condução de suas tomadas de decisão;
- compreenderem as complexidades e as interdependências apresentadas por essas dimensões, percebendo suas inferências ao atendimento das necessidades de seus *stakeholders* atuais e futuros;
- perceberem que os negócios sustentáveis vão além de benefícios voltados aos clientes e/ou as empresas, uma vez que também contemplam interesses da sociedade e limites do meio ambiente;
- entenderem que o sucesso deste modelo também perpassa pela cooperação de seus hóspedes. Direta ou indiretamente, esse processo influenciará a qualidade do serviço ofertado. Por causa disso, há de se criar condições que privilegiem a adesão por essas práticas;
- fomentarem um ambiente organizacional harmônico, onde os colaboradores estejam comprometidos com o ideal da sustentabilidade.

Somente a partir dessas premissas é que os critérios propostos se efetivarão. Para tanto, deve-se promover um ciclo de debates sobre benefícios/vantagens que estes ocasionarão não só à imagem organizacional, como também à qualidade de vida e bem-estar de seus colaboradores e demais *stakeholders*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises feitas anteriormente discutiriam o poder de transformação que uma gestão hoteleira sustentável exerce sobre seus *stakeholders*. Contudo, isso só será possível se os gestores hoteleiros compreenderem as complexidades estratégicas por detrás de cada um destes critérios. Para seu êxito, a participação de atores internos e externos ao cotidiano hoteleiro será vital, pelo fato destes serem eloquentes indicadores de amplitude, intensidade e temporalidade dos impactos orquestrados por essa cadeia produtiva.

Posto isso, é exatamente nesse ponto que o objetivo desse artigo se cumpre e responde seu problema de pesquisa: o de oferecer parâmetros operacionais para os 39 critérios estabelecidos por Santos (2018), tornando-os exequíveis. Assim, os resultados dessa pesquisa expuseram parâmetros para que as empresas hoteleiras implementem gestões centradas nas dimensões da sustentabilidade (DS) e nos preceitos de uma GRS.

Em relação às limitações desta pesquisa, um dos problemas enfrentados foi a participação dos gestores hoteleiros. Com exceção dos que se comprometeram com este estudo, ainda há um abismo entre mercado e academia que necessita ser vencido. Se a teoria é uma abstração da realidade, esta só será assertiva se esses diálogos forem mais intensos e contínuos. Outra limitação detectada diz respeito ao perfil dos gestores envolvidos. Como estes lidam com grandes hotéis que possuem uma estrutura organizacional complexa e segmentada na categoria cinco estrelas, parte dos relatos pode ser dissonante a um estabelecimento que fuja desse escopo.

Justamente por isso, o desmembramento futuro deste estudo reside na exploração desses critérios em pequenas e médias unidades hoteleiras, com operações mais simples e menos intrincadas. Para estes meios de hospedagem, como a relação DS e GRS poderia ser estabelecida? Há de se estabelecer alguma adequação frente aos parâmetros aqui expostos? Se sim, em quais intensidades e amplitudes? As respostas destes questionamentos, somadas aos resultados aqui obtidos, trarão um denso panorama sobre os processos necessários para que os meios de hospedagem, independentemente de suas tipologias, portes e segmentos, possam de fato desenvolver condutas sustentáveis capazes de transformar positivamente a realidade de seu entorno.

## REFERÊNCIAS

- Abdel-Maksoud, A., Kamel, H., & Elbana, S. (2016). Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 95–104.
- Associação Brasileira de Normas e Técnicas, ABNT. (2019). *Acústica - Medição e avaliação de níveis de pressão sonora em áreas habitadas - Aplicação de uso geral*. Recuperado em 29 julho 2019 de <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=416711>.
- Aires, J. D. M. (2017) A inovação na perspectiva de diretores de hotéis em Aveiro – Portugal. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 9(3), 487-512.
- Amado dos Santos, R., Méxas, M. P., Meiriño, M. J., Sampaio, M. C., & Costa, H. G. Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 262 (2020) 121-347.
- Angnes, D. L., & Moyano, C. A. M. (2013). Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 7(2), 317-336.
- Aragon-Correa, J. A., Martin-Tapia, I., & Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. Analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498-522.
- Bahls, A. A. D. S. M., & Pereira, R. M. F. A. (2020). Hostel, uma proposta de revisão conceitual para a abordagem de futuras pesquisas. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 20(2), 294-310
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Thanh, H. N. T., Ramachandran, S., Ružić, M. D., & Siow, M. L. (2016). Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis. *Sustainability*, 8, 1-21.
- Bocken, N.M.P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Brasil, Ministério do Turismo. (2018). *Lei Brasileira de Inclusão é regulamentada*. Recuperada em 05 março 2020 de <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/10836-lei-brasileira-de-inclus%C3%A3o-%C3%A9-regulamentada.html>.
- Buono, M. (2019). *Rio de Janeiro teve ocupação hoteleira acima de 50% em 2018*. Recuperado em 30 julho 2019 de [https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2019/01/rio-de-janeiro-teve-ocupacao-hoteleira-acima-de-50-em-2018\\_161912.html](https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2019/01/rio-de-janeiro-teve-ocupacao-hoteleira-acima-de-50-em-2018_161912.html).
- Chou, C. J. (2014). Hotel's environmental policies and employee personal environmental beliefs: interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40(1), 436-446.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Dimara, E., Manganari, E., & Skuras, D. (2017). Don't change my towels please: Factors influencing participation in towel reuse programs. *Tourism Management*, 59, 425-437.
- Dino. (2016). *Hilton lança importante expansão do maior programa de reciclagem de sabonete do setor hoteleiro para ajudar comunidades carentes*. Recuperado em 02 agosto 2019 de <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/hilton-lanca-importante-expansao-do-maior-programa-de-reciclagem-de-sabonete-do-setor-hoteleiro-para-ajudar-comunidades-carentes-shtml/>.
- Falcão, R. P. Q., & Toda, F. A. (2018). Uma análise do consumo de viagens por moradores da comunidade da Rocinha à luz da taxonomia de Holt. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 20(1), 105-131.
- Foundation for Environmental Education, FEE, United Nations Environmental Programme, UNEP, & World Tourism Organization, UNWTO. (2006). *Awards for Improving the Coastal Environment: The example of the Blue Flag*. Copenhagen, SV: FEE.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46(1), 30-42.



- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: HOTEL managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87-96.
- Global Reporting Initiative, GRI. (2013). *G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade – manual de implementação*. Amsterdam: GRI.
- Global Sustainable Tourism Council, GSTC. (2012). *GSTC Criteria & Indicators – Hotels and Tour Operators*. Recuperado em 12 outubro 2015, de Disponível em: <https://www.gstccouncil.org/en/gstc-criteria/criteriafor-hotels-and-tour-operators.html>.
- Han, H., & Yoon, H. J. (2015). Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45(1), 22-33.
- Jiménez, C. N., Valdés, R. M., & Nechar, M. C. (2014). Una mirada ética-crítica al turismo como objeto/fenómeno intercultural de estudio. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), 185-200.
- Kasim, A., Gursoy, D., Okumus, F., & Wong, A. (2014). The importance of water management in hotels: A framework for sustainability through innovation. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7), 1090-1107.
- Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M., & Otero-González, L. (2017). Determinants of TRevPAR: hotel, management and tourist destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3138-3156.
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2015) Environmental and social sustainability priorities. Their integration in operations strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 216-245.
- Lowenthal, D. (1998). Como conhecemos o passado. *Revista do Programa de Pós-Graduados em História da PUC/SP*, 17, 63-201.
- Melissen, F., Cavagnaro, E., Damen, M., & Düweke, A. (2016). Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development? *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 227-238.
- Melissen, F., Van Ginneken, R., & Wood, R. C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 35-42.
- Mendes, B. C., & Paula, N. M. (2008). A Hospitalidade, o Turismo e a Inclusão Social para Cadeirantes. *Turismo em Análise*, 19(2), 329-343.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Oliveira, J. A. P., & Jabbour, C. J. C. (2017). Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework. *Business & Society*, 56(1), 130-151.
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40-51.
- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2014). Sustainable Development and Stakeholders: A Renew Proposal for the Implementation and Measurement of Sustainability in Hospitality Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(3), 198-205.
- Raworth, K. (2012). *A safe and just space for humanity. Can we live within the doughnut?* Oxfam Discussion Paper. Recuperado em 12 outubro 2016 de <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en.pdf>.
- Rocha, M. B., & Zouain, D. M. (2015). Percepção socioambiental: a visão de turistas e gestores de hotéis sobre os impactos da poluição das praias no turismo do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(2), 360-377.
- Santos, R. A., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative. *Journal of Cleaner Production*, 142, 217-224.
- Santos, R. A. (2018). *Crítérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis, Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, Brasil.



- Silva, M. E. M., & Soriano-Sierra, E. J. (2015). Análise da percepção do visitante sobre a revitalização da orla marítima: o modelo do Parque Linear Calçadão, Itapema – Santa Catarina – Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(1), 76-96.
- Sloan, P., Legrand, W., & Simons-Kaufmann, C. (2014). A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies: A new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6, 51-61.
- Souza, C. A., Gandara, J. M. G., & Font, X. (2018). Fatores estruturais e organizacionais dos resorts que podem influenciar a RSE. PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 16(1), 147-160.
- Tyrrell, T., Paris, C. M., & Biaett, V. A. (2012). Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. *Journal of Travel Research*, 52(3), 279–293.
- Veja Rio. (2018). *13 hotéis já fecharam no Rio desde o fim de 2016 devido à crise*. Recuperado em 30 julho 2019 de <https://vejario.abril.com.br/cidades/13-hoteis-ja-fecharam-no-rio-desde-o-fim-de-2016-devido-a-crise/>.
- United Nation for Environmental Programme, UNEP. (2003). *Tourism and Local – Agenda 21*. Recuperado de 12 outubro 2015 <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>.
- United Nation for Environmental Programme, UNEP & World Tourism Organization, UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable: a guide for policy makers*. Recuperado de 10 abril 2019, de <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>.
- United Nation for Environmental Programme, UNEP. (2013). *Tourism: Green Economy and Trade*. Recuperado em 10 janeiro 2019 <http://www.unep.org/greenconomy/Portals/88/GETReport/pdf/Chapitre%207%20Tourism.pdf>.
- World Tourism Organization, UNWTO. (2018). *Tourism Highlights 2018 Edition*. Recuperado de 12 junho 2019 <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>.
- Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.
- World Commission on Environment and Development, WCED. (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press
- World Travel Tourism and Council, WTTC. (2019). *Travel & Tourism economic impact 2019 – World*. Recuperado em 12 junho 2019, de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.

## NOTAS

### Contribuição de cada autor na construção do artigo

**Rodrigo Amado dos Santos:** Concepção do artigo, coleta de dados, análise de dados e desenvolvimento do texto científico.

**Ruan Santana Montenegro de Almeida:** Tabulação dos dados e desenvolvimento do texto científico.

**Luiz Felipe Miranda:** Tabulação dos dados e desenvolvimento do texto científico.