

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

RODRIGO AMADO DOS SANTOS

**CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA HOTELARIA  
SUSTENTÁVEL**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de Concentração: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: **Gestão da Organização Sustentável.**

Orientadora:

Prof<sup>a</sup>. Mirian Picinini Méxas, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense - UFF

Co-orientador:

Prof. Marcelo Jasmim Meiriño, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense - UFF

Niterói  
2018

### **Ficha Catalográfica**

S 237c Santos, Rodrigo Amado dos.

Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável /  
Rodrigo Amado dos Santos. 2018.  
159 f.

Tese (Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis) –  
Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2018.

Orientadores: Mirian Picinini Méxas.  
Marcelo Jasmim Meiriño

1. Hotelaria. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Planejamento  
participativo. I. Título.

CDD 647.94068

**RODRIGO AMADO DOS SANTOS**

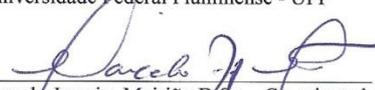
**CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA HOTELARIA  
SUSTENTÁVEL**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de Concentração: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: Gestão da Organização Sustentável

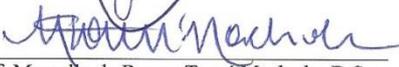
Aprovada em 28 de fevereiro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA:**

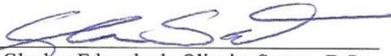
  
Prof. Mirian Picinini Méxas, D.Sc. - Orientador  
Universidade Federal Fluminense - UFF

  
Prof. Marcelo Jasmim Meiriño, D.Sc. - Co-orientador  
Universidade Federal Fluminense - UFF

  
Prof. Helder Gomes Costa, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense - UFF

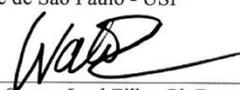
  
Prof. Marcello de Barros Tomé Machado, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense - UFF

  
Prof. Michelle Cristina Sampaio, D.Sc.  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

  
Prof. Glauber Eduardo de Oliveira Santos, D.Sc.  
Universidade de São Paulo - USP

**GENEHMIGT**

Von Walter Leal , 16:40, 20.03.2018

  
Prof. Walter dos Santos Leal Filho, Ph.D.  
Hamburg University of Applied Sciences

## **DEDICATÓRIA:**

### **A minha esposa: Adriana de Freitas Beitun dos Santos.**

Obrigado pela compreensão, paciência e apoio em um período que certamente mudou minha vida. Jamais conseguiria tal façanha sem seu zelo, apoio e companheirismo. Perdoe-me pelas constantes ausências ocasionadas por horas e mais horas de dedicação para que essa jornada se concretizasse. Nada disso seria possível sem você! Saiba que você é meu mundo, meu alicerce, meu porto seguro, meu tudo! Não vivo sem você! Amor eterno e incondicional! Presente dado por Deus!

### **Aos meus pais: José Alberto Martins dos Santos e**

### **Maria da Graça Fernandes Amado dos Santos.**

Sem dúvida seus ensinamentos e experiências moldaram meus valores, posturas e condutas de forma com que eu sempre buscasse realizar o meu melhor. “Ninguém nessa vida é perfeito. Mas temos a obrigação de continua e ininterruptamente darmos o nosso melhor”. Vocês me ensinaram isso! “Gana”, “pré-disposição”, “comprometimento” e “vontade” foram sempre suas palavras de ordem, seja em suas vidas pessoais ou profissionais. Em todos os sentidos, vocês são meu norte e exemplos de vida! Nada disso teria sentido, sem o constante e inabalável suporte familiar. Devo-lhes tudo o que sou! Amor eterno e incondicional! Presente dado por Deus!

### **A minha irmã e afilhado: Andressa Amado dos Santos e Felipe dos Santos.**

Perdoem-me pela ausência em suas vidas. Gostaria de estar mais presente, mas a distância é algo que me atrapalha. Saibam que estão sempre presentes em minhas orações. Não há nada nesse mundo que eu não faria por vocês. Obrigado pelo carinho, atenção e afeto. Não poderia ter irmã ou afilhado melhores! Amor eterno e incondicional! Presente dado por Deus!

### **A família “de Freitas Beitun”.**

Não consigo imaginar a minha vida sem vocês! Direta ou indiretamente, sem mesmo nem perceberem estiveram presentes apoiando-me, por meio de um abraço, de uma conversa, de um incentivo, de um sorriso, de um afago! Amor eterno e incondicional! Presente dado por Deus!

## **AGRADECIMENTOS:**

### **A Profa. Dra. Mirian Picinini Méxas e ao Prof. Dr. Marcelo Jasmim Meiriño.**

A unicidade seria um termo que os descreveria “como uma luva”. Mestres que sem dúvida alguma jamais esquecerei! Indivíduos notáveis que me mostraram – assim como a **Profa. Dra. Lídia Maria Vianna Possas** – o quanto o processo de aprendizagem é constante, nunca finito, sendo uma tarefa árdua, porém extremamente gratificante. Fico imensamente grato por nossos caminhos terem se cruzado, por nossas orientações culminarem em apontamentos preocupados com a qualidade de minha tese e com a minha própria formação docente e pessoal. “Muito Obrigado” é uma expressão que “nem de longe” traduz minha gratidão!

### **Aos docentes do PPSIG e a todos os docentes de minha banca**

Ao longo de minhas qualificações e experiências profissionais defrontei-me com poucos professores que enxergavam na docência um estado da “arte” que objetivava não apenas a lapidação profissional, como também a transformação intelectual, humana, ética e moral do aluno. Confesso que jamais havia me deparado com um corpo docente que transparecesse e disseminasse, em sua totalidade, esse ideal como tamanha propriedade. Agradeço pelas contribuições que enriqueceram o desenvolvimento de minha jornada acadêmica.

### **Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Spiller Pena e à Graziella Castilho Sabino Grecco.**

Meus anjos da guarda! Souberam – no momento e na medida certa – incentivar, cobrar e apoiar uma extensa jornada acadêmica que se iniciou no ano de 2000, com a I Turma de Bacharelado em Turismo da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP, Campus Lins-SP). Sempre menciono que se não fosse por vocês, jamais teria trilhado este caminho! Obrigado por terem acreditado na pequena luz que havia em mim!

### **Ao Prof. Dr. Jorge Luiz de Goés Pereira.**

Pelo apoio e incentivo dados desde o primeiro momento em que cheguei à UFRRJ. Sou imensamente grato: pelo auxílio no processo seletivo que culminou em minha entrada nesse programa de doutoramento; pelas oportunidades de amadurecimento acadêmico. A você meu querido amigo, minha eterna gratidão e carinho!

### **Ao Prof. Dr. Jony Arrais Pinto Júnior.**

Por todo o seu conhecimento, auxílio e orientação na análise quantitativa de minha tese!

**Aos demais docentes do Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria (DEDH) da  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.**

## RESUMO:

Os debates sobre gestões sustentáveis tornam-se notórios à contemporaneidade. Tal perspectiva é justificada pelo fato de as gestões coetâneas necessitarem lidar: com um público-alvo mais consciente dos limites a serem impostos ao uso dos recursos naturais/culturais; com o impacto negativo de suas operacionalizações sobre o meio, a sociedade e os indivíduos. Indubitavelmente, 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 do segmento hoteleiro. No entanto, os conteúdos identificados ao longo de 3 estudos bibliométricos permitiram notar: uma predileção por responsabilidades socioambientais; a opção pela não construção de uma gestão participativa. Portanto, os estudos bibliométricos levantaram carências, na literatura científica, por critérios que favoreçam a solidariedade intergeracional, permitindo atender a lógica econômica vigente e propor uma estrutura organizacional socialmente justa, economicamente rentável, culturalmente compatível e ambientalmente responsável. Dito isso, o objetivo desta tese pautou-se na proposição de critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável, observando as dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas. A priori, 66 critérios foram estruturados – respeitando-se os preceitos de sustentabilidade da UNWTO, WTTC, UNEP, GSTC e GRI – com a finalidade de se equalizar esta intenção. A partir disso, uma análise qualitativa buscou averiguar conteúdo, coerência e a exequibilidade destes possíveis critérios. O que só foi possível graças a um *workshop* – integrado à programação do XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III INOVARSE 2016 – que contou com 18 participantes ligados ao universo acadêmico e profissional da hotelaria. Por conseguinte, através de uma ótica quantitativa, um questionário semiestruturado em escala *Likert* buscou aferir esses critérios junto a um segmento acadêmico e profissional ligado ao universo turístico e hoteleiro nacional e internacional. Tal instrumento, aplicado à 177 respondentes, expôs um conjunto de percepções que foram aferidas por uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), desenvolvida com o auxílio do *software R*. Como resultado, houve uma redução desses critérios, que passaram a ser contabilizados por 40 – distribuídos nas dimensões ambiental (11), social (10), cultural (4), econômica (8) e política (7). A partir do resultado desta AFC tornou possível a validação destes critérios, suas hierarquizações e correlações às cinco dimensões da sustentabilidade. Fato que edificou um modelo de gestão sustentável com uma boa representação dos dados. Assim, o principal avanço deste estudo reside na construção de critérios capazes de promover uma gestão hoteleira holística, participativa e integrada que não só atenda aos anseios organizacionais, bem como contemple as necessidades da comunidade local e dos seus demais *stakeholders*, sem prejudicar a experiência do turista.

**Palavras-Chave:** Gestões hoteleiras. Critérios de sustentabilidade. Planejamento participativo. Análise holística e integrada.

## **ABSTRACT:**

The debates about sustainable management become notorious to contemporaneity. Such perspective is justified because the contemporary managements need to deal with: a target-public more aware of the limits that will be imposed on the use of natural/cultural resources; the negative impact of their operationalizations towards the environment, society and individuals. Undoubtedly, this premise is more imperative to activities whose socio-environmental, cultural and economic transformation power is even more latent, as the case of the hotel segment. However, the contents identified during 3 bibliometric studies enabled to notice: a predilection for socio-environmental responsibilities; the option for not building a participative management approach. Thus, the bibliometric studies raised the necessity, in the scientific literature, for criteria that strengthen the intergenerational solidarity, enabling to follow the current economic logics and propose a socially fair, economically profitable, culturally compatible and environmentally responsible organizational structure. That said, the goal of this thesis was guided by the proposition of criteria for the development of a sustainable hospitality system, by observing the environmental, social, cultural, economic and political dimensions. Firstly, 66 criteria were studied – by respecting the UNWTO, WTTC, UNEP, GSTC and GRI concepts of sustainability – with the purpose of equalizing such issue. Thereafter, a quantitative analysis sought to investigate content, coherence and the feasibility of the criteria, which was only possible due to a workshop – integrated to the program of the XII National Congress of Management Excellence and III INOVARSE 2016 – which involved 18 participants connected with the academic and professional universe of hospitality. Consequently, from a quantitative optics, a semi-structured questionnaire based on the Likert scale sought to measure the criteria along with an academic and professional segment connected with the national and international tourist and hospitality universe. Such instrument, applied to 177 respondents, revealed a set of perceptions that were measured by a Confirmatory Factor Analysis (CFA) developed with the help of the R Software. As a result, the criteria were reduced to 40 – distributed in the environmental (11), social (10), cultural (4), economic (8) and political (7) dimensions. From the CFA result, the criteria validation and the hierarchization and correlations to the five dimensions of sustainability were possible. Such fact built a sustainable management model with a good data representation. Thus, the main advancement in this study lies in the development of criteria that are able to provide a holistic, participative and integrated hotel management system, which does not only meet the organizational expectations, but also contemplates the needs of the local community and of the other stakeholders, without ruining the experience of the tourist.

**Keywords:** Hotel managements. Hotel sustainability criteria. Participative planning. Holistic and integrated analysis.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Sustentabilidade Hoteleira. Um discurso interdisciplinar .....	37
<b>Figura 2:</b> Áreas do conhecimento pertinentes a interdisciplinaridade desta pesquisa .....	38
<b>Figura 3:</b> A métrica da sustentabilidade pelo <i>Doughnut Economy</i> .....	42
<b>Figura 4:</b> A estrutura da sustentabilidade na abordagem “Desenvolvimento Sustentável vs. Gestão de Relacionamento de <i>Stakeholders</i> ” .....	51
<b>Figura 5:</b> Possíveis <i>stakeholders</i> de um empreendimento hoteleiro .....	53
<b>Figura 6:</b> Ciclo PDCA e seus reflexos sobre a ISO 14001.....	59
<b>Figura 7:</b> Requisitos/Critérios para o Turismo Sustentável – ISO 15401 .....	62
<b>Figura 8:</b> Princípios que definem a qualidade e a veracidade do relatório GRI.....	70
<b>Figura 9:</b> Percepções acerca dos 66 critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável .....	111
<b>Figura 10:</b> Estrutura fatorial – critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável .....	125
<b>Figura 11:</b> Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável.....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição Temporal dos Artigos Científicos – 12.05.15 .....	88
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição Temporal dos Artigos Científicos – 15.11.17 .....	95
<b>Gráfico 3:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão ambiental .....	114
<b>Gráfico 4:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão social .....	115
<b>Gráfico 5:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão cultural.....	115
<b>Gráfico 6:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão econômica.....	116
<b>Gráfico 7:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão política.....	117

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Possíveis impactos positivos e negativos do turismo contemporâneo.....	20
<b>Quadro 2:</b> Condições, inibidores, benefícios e problemas da gestão participativa.....	56
<b>Quadro 3:</b> Eixos centrais dos Indicadores Ethos.....	63
<b>Quadro 4:</b> Critérios para a análise bibliométrica – uma abordagem metodológica. ....	80
<b>Quadro 5:</b> Critérios Propostos para o Desenvolvimento Hoteleiro Sustentável .....	105

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 14.04.2015.....	86
<b>Tabela 2:</b> Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 12.05.2015.....	93
<b>Tabela 3:</b> Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 15.11.2017.....	100
<b>Tabela 4:</b> Perfis profissionais, educacionais e origem dos participantes – Workshop, XII CNEG e III INOVARSE 2016 .....	108
<b>Tabela 5:</b> Perfis profissionais, educacionais e origem dos respondentes .....	112
<b>Tabela 6:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios ambientais (CA).....	113
<b>Tabela 7:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios sociais (CS).....	114
<b>Tabela 8:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios culturais (CC) .....	115
<b>Tabela 9:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios econômicos (CE) .....	116
<b>Tabela 10:</b> Percepções dos respondentes sobre os critérios políticos (CP).....	116
<b>Tabela 11:</b> Análise Fatorial Confirmatória dos Critérios de Sustentabilidade .....	118
<b>Tabela 12:</b> Índices de qualidade de ajuste do conjunto de critérios de sustentabilidade hoteleira .....	122
<b>Tabela 13:</b> Coeficiente, Erro Padrão (EP), Desvio Padrão (Z) e Significância (sig) dos critérios de sustentabilidade aplicados à hotelaria.....	123
<b>Tabela 14:</b> Correlações entre as Dimensões de Sustentabilidade (variáveis não observadas).....	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT** – Associação Brasileira de Normas e Técnicas
- ABIH** – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- AFC** – Análise Fatorial Confirmatória
- APA** – Área de Proteção Ambiental
- AV** – Agência de Viagens
- AVT** – Agência de Viagens e Turismo
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CA** – Critério Ambiental
- CAInter** – Comissão de Área Interdisciplinar
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CC** – Critério Cultural
- CE** – Critério Econômico
- CNEG** – Congresso Nacional de Excelência em Gestão
- CO<sub>2</sub>** – Gás Carbônico
- CP** – Critério Político
- CS** – Critério Social
- CSR** – *Corporate Social Responsibility*
- C&VB** – *Convention & Visitors Bureau*
- DA** – Dimensão Ambiental
- DC** – Dimensão Cultural
- DE** – Dimensão Econômica
- DESA** – *Department of Economic and Social Affairs, Population*
- DP** – Dimensão Política
- DS** – Desenvolvimento Sustentável
- DSo** – Dimensão Social
- EAP** - Estratégias Ambientais Proativas
- EC** – Economia Compartilhada
- EI** – Extremamente Importante
- FEE** – *Foundation for Environmental Education*
- GRI** – *Global Reporting Initiative*
- GRS** – Gestão de Relacionamento de *Stakeholders*
- GSTC** – *Global Sustainable Tourism Council*
- HR** – *Human Resource*

**I - Importante**

**IBAMA** – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IH** – Instituto de Hospitalidade

**IHG** – *International Hotels Group*

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**KWh** – Quilowatt-hora

**LATEC** – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

**LEED** – *Leadership in Energy and Environmental Design*

**MI** – Muito Importante

**ONG** – Organização Não Governamental

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**OSCIP** – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

**OTA** – *Online Travel Agency*

**PI** – Pouco Importante

**PIB** – Produto Interno Bruto

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**RSE** – Responsabilidade Social Empresarial

**SDG** – *Sustainable Development Goals*

**SI** – Sem Importância

**SWOT** – Análise de Pontos Fortes (*Strengths*), Pontos Fracos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)

**TBC** – Turismo de Base Comunitária

**TBL** – *Triple Bottom Line*

**UH** – Unidade Habitacional

**UNESCO** – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

**UN-HABITAT** – *United Nations Human Settlements Programme*

**UNEP** - *United Nation for Environmental Programme*

**UNWTO** – *World Tourism Organization*

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

**WTTC** – *World Travel Tourism and Council*

**WWF** – *World Wide Fund for Nature*

## LISTA DE SIMBOLOS

**+/- Positivo(a)/Negativo(a)**

**$\cong$  Aproximadamente**

**% Porcentagem**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1.1. Contextualização</b> .....	17
<b>1.2. Situação Problema</b> .....	22
<b>1.3. Objetivos</b> .....	25
1.3.1. Objetivo Geral: .....	25
1.3.2. Objetivos Específicos: .....	25
<b>1.4. Questões ou Hipóteses</b> .....	26
<b>1.5. Relevância do Trabalho</b> .....	26
<b>1.6. Organização da tese</b> .....	28
<b>2. SUSTENTABILIDADE E GESTÃO HOTELEIRA: UMA PRERROGATIVA INTERDISCIPLINAR.</b> .....	31
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	40
<b>3.1. A premissa do ser sustentável:</b> valores e princípios relativos ao universo turístico ...	40
<b>3.2 Sustentabilidade e Hotelaria:</b> para além da dimensão ambiental. Prerrogativas à uma gestão holística, participativa e integrada .....	47
3.2.1. Atores e papéis no desenvolvimento da sustentabilidade hoteleira .....	52
<b>3.3. Discursos condutores da sustentabilidade contemporânea:</b> um viés para o desenvolvimento turístico .....	57
3.3.1. As normativas ABNT NBR ISO .....	57
3.3.2. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis .....	63
3.3.3. UNWTO – <i>World Tourism Organization</i> .....	66
3.3.4. FEE – <i>Foundation for Environmental Education</i> .....	67
3.3.5. GRI – <i>Global Reporting Initiative</i> .....	69
3.3.6. <i>Global Sustainable Tourism Council</i> .....	71
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	73
<b>4.1. Classificação da pesquisa</b> .....	74
<b>4.2. Etapas da pesquisa, universo amostral e instrumentos de coleta de dados</b> .....	75
<b>4.3. Análise e tratamento dos dados</b> .....	77

<b>5. UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: APRECIÇÕES EM TORNO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE TURÍSTICAS E HOTELEIRAS NA CONTEMPORANEIDADE.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1. Discussões – Análise Bibliométrica – 14.04.2015 .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2. Discussões – Análise Bibliométrica – 12.05.2015 .....</b>	<b>88</b>
<b>5.3. Discussões – Análise Bibliométrica – 15.11.2017 .....</b>	<b>94</b>
<b>6. CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA HOTELARIA SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>104</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERENCIAIS.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>151</b>
<b>Apêndice A – Questionário: Priorização dos Critérios de Sustentabilidade para a Hotelaria Contemporânea.....</b>	<b>151</b>

# INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A partir da Revolução Industrial, os limites planetários do sistema terrestre vêm sendo afetados, depreciativa e exponencialmente, pela humanidade (ROCKSTRÖM, et al., 2009; STEFFEN, et al., 2015; FRISCHKNECHT, STOLZ e TSCHÜMPERLIN, 2016). Degenerações que se acentuam nos últimos 40 anos (STEFFEN, et al., 2011; OXFAM, 2017) graças a um consumo desenfreado dos recursos naturais e culturais que amparam condutas, interesses, necessidades e estilos de vida de uma sociedade imediatista incapaz de se sensibilizar com os impactos negativos remetidos não só a esses recursos, como também a sua própria qualidade de vida, bem-estar e segurança (MEADOWS, et al., 1972; RAWORTH, 2012; UN-HABITAT, 2016).

De maneira geral, esse arquétipo imediatista incita a maximização de vantagens econômicas de curto prazo que visam a exponenciação do lucro “a todo custo” e que acabam por ignorar os problemas ambientais, sociais, econômicos e culturais oriundos de sua engrenagem capitalista (BOCKEN, et al., 2014; OXFAM, 2017). Como consequência, dão o “tom” a essa sociedade:

- abruptas mudanças climáticas, perdas de biodiversidades, deturpações nos ciclos de nitrogênio e fósforo, esgotamento da camada de ozônio, acidificação dos oceanos, uso incontrolado de água potável e mudança na paisagem territorial, ocasionada pela extensiva atividade agropecuária (EMMOTT, 2013; STEFFEN, et al., 2015; ABDEL-MAKSoud, KAMEL e ELBANNA, 2016);
- desigualdades econômicas – 1% da população mundial possui uma riqueza equivalente à dos demais 99% (OXFAM, 2017) – que mascaram práticas de trabalho forçado, iniquidades sociais arraigadas por preconceitos de gênero, etnia e orientação sexual (UNITED NATIONS, 2015; OXFAM, 2017);
- depreciações materiais e imateriais significativas ao patrimônio histórico/cultural da humanidade (NOAH’S ARK PROJECT, 2007).

Sem embargo, edificam-se indícios de uma sociedade insustentável (UN-HABITAT, 2016) que utiliza o equivalente a 1,5 da capacidade do planeta para a satisfação das necessidades de uma parcela de sua população (RANDERS, 2012; WWF, 2012; BOCKEN, et al., 2014). Concomitantemente, adicione a este panorama o vertiginoso crescimento da população mundial, que passa de 3 bilhões em 1960 para 7,3 bilhões em 2016 (EMMOTT,

2013; CUMMING, 2016). Ou seja, em pouco mais de 55 anos, a população mundial mais que dobrou. Caso esse ritmo seja mantido, cria-se a seguinte expectativa populacional: até 2030, 8,5 bilhões; até 2050, 9,7 bilhões; até 2100, mais de 11,2 bilhões (UNITED NATIONS e DESA, 2015).

Em virtude destas descrições, mais do que nunca uma mudança de paradigmas se torna imprescindível. Nesse sentido, ao longo das últimas seis décadas, inúmeros foram os documentos/eventos/personagens<sup>1</sup> que transpareceram a imperatividade e urgência de se rever/readaptar/reformular os modelos de desenvolvimento propostos pelo sistema capitalista. Será exatamente neste contexto em que o conceito de desenvolvimento sustentável surgirá e procurará implementar práticas organizacionais:

- mais conscientes e responsáveis (CHOU, 2014; KASIM, et al. 2014; HAN e YOON, 2015);
- embebidas pelos preceitos das matrizes gerenciais – da eficiência, da escala, da equidade, da autossuficiência e da ética – enaltecidas pelo Relatório de *Brundtland* (WCED, 1987);
- que encorajem a cooperação e a execução de objetivos que atendam justa, ética e equitativamente mercados, *stakeholders*, sociedade, meio ambiente e consumidores (BOCKEN, et al., 2014);
- que sejam capazes de compreender características, amplitudes e inferências de seus impactos (ELKINGTON, 1997; ARRUDA e QUELHAS, 2010; KHAIRAT e MAHER, 2012; KASIM, et al., 2014; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015; MELISSEN, et al., 2015).

Indubitavelmente, tais descrições são essenciais a toda e qualquer organização que almeje o status de sustentável. Em específico ao segmento turístico, há cada vez mais uma gradativa compreensão sobre a interdependência entre seu desenvolvimento e os impactos – positivos e/ou negativos – socioculturais, econômicos e ambientais produzidos por este fenômeno contemporâneo (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SLOAN, LEGRAND e

---

<sup>1</sup> Dentre os principais, destacam-se: *Silent Spring* (1962); *The Population Bomb* (1968); *Limits to Growth* – 1º relatório do Clube de Roma (1971); Conferência da ONU sobre Meio Ambiente (1972); o 2º e o 3º relatório do Clube de Roma (1973 e 1976); Relatório de *Brundtland – Our Common Future* (1987); *Triple Bottom Line* – John Elkington (1990); ECO92 e a Agenda 21 (1992); Conferência Mundial sobre Direitos Humanos (1993); Protocolo de Kyoto – Carta da Terra (1997); *Global Reporting Initiative* (2001); Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (2003); Princípios do Equador (2003); XV Conferência das Partes na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (2009); Rio+20 (2012); *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015); entre inúmeros outros que buscaram evidenciar uma preocupação impar sobre as propostas de desenvolvimento moderno, apresentando propostas capazes de minimizar seus efeitos nocivos sobre as dimensões ambientais, socioculturais e econômicas que constituem o mundo globalizado.

KAUFMANN, 2014; SANTOS e MATSCHUCK, 2015; SANTOS, et al., 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Justamente por isso, a premissa da sustentabilidade ganha maior evidencia pela importância socioeconômica da atividade turística, que figura entre os quatro maiores setores econômicos mundiais – posicionando-se atrás de produções ligadas aos combustíveis, produtos químicos e automobilísticos (ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015) – atingindo as impressionantes marcas de: 1 a cada 11 empregos ofertados na sociedade contemporânea; 10% do PIB internacional; 30% das exportações de serviços; um impacto econômico de US\$ 1.5 trilhões (UNWTO, 2016). Resultados que tendem a ser ampliados se observarmos que seus movimentos internacionais podem chegar à 1.8 bilhões no ano de 2030, com um crescimento médio anual de 3,3% entre 2010 a 2030 (UNWTO, 2015).

No intuito de salvaguardar estas conquistas, gestores, acadêmicos, profissionais liberais e instituições públicas ligados ao universo turístico devem:

- reconhecer as relações de causa/efeito<sup>2</sup> que evocam os processos de tomada de decisão desta atividade (SNOWDEN e BOONE, 2007).
- discutir, ampla e abertamente, os rumos que a cadeia produtiva do turismo tomará (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010; PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015, LONGONI e CAGLIANO, 2015).

Logo, torna-se imprescindível que as planificações turísticas jamais fiquem à margem da proposição do desenvolvimento sustentável<sup>3</sup> (KHAIRAT e MAHER, 2012; INGELMO, 2013; KASIM, et al., 2014; MATOS e COSTA, 2014; HAN e YOON, 2015; MOLINA-AZORÍN, et al., 2015). Algo que se justifica pelo fato de o turismo acarretar uma série de transformações<sup>4</sup> (INGELMO, 2013; KASIM, et al., 2014; ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015) – o quadro 1 introduz alguns exemplos de impactos positivos

---

<sup>2</sup> Para tanto, Snowden e Boone (2007) oferecem a metodologia do *Cynefin Framework*. A partir desta, há a possibilidade de se compreender as relações de causa e efeito a partir cinco contextos: simples, complicado, complexo, caótico e desordem. Em específico as propostas de sustentabilidade, estas se encaixariam em um contexto complexo por abarcar um grande número de elementos, interações e mudanças que podem produzir – caso não sejam bem orquestrados – consequências desproporcionalmente maiores (SNOWDEN e BOONE, 2007).

<sup>3</sup> (...) a *United Nations World Tourism Organization* define a sustentabilidade no contexto turístico enquanto um conjunto de princípios que se referem aos aspectos econômicos, ambientais e socioculturais relacionados ao desenvolvimento do turismo, e uma balança adequada [que] deve ser estabelecida entre essas três dimensões para se garantir a sustentabilidade a longo prazo. (SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014, p.53)

<sup>4</sup> A resolução “*Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*” – aprovada por líderes mundiais em 25 de setembro de 2015 – expõe critérios de sustentabilidade que perpassam pelas dimensões econômicas, socioculturais, políticas e ambientais por meio de 17 objetivos que se ramificam em 169 metas (UNITED NATIONS, 2015; BAUM, et al., 2016). Nesta metas, o turismo é visto como um instrumento primordial ao desenvolvimento sustentável, visto que se bem orquestrado auxiliará “o combate à pobreza, a proteção ao meio ambiente, o aprimoramento da qualidade de vida, o empoderamento econômico da mulher e dos jovens” (UNITED NATIONS, 2016:03).

e negativos oriundos deste setor econômico – que externam um leque de desafios gerenciais e operacionais (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; BRICKER, BLACK e COTTRELL, 2013) caso seus gestores busquem equalizar:

- a satisfação das necessidades básicas da comunidade autóctone (SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014);
- a preocupação com o atendimento das necessidades das futuras gerações, através de um consumo controlado dos recursos naturais e culturais (LANDER, In: ARTURO, 2005; LONGONI e CAGLIANO, 2015; MELISSEN, et al., 2015);
- a proposição de uma gestão participativa que busque beneficiar todos os *stakeholders* que apoiam, direta ou indiretamente, a operacionalização turística (BARTHOLO, SAN SOLO e BURSZTYN, 2009);
- a realização de programas educacionais e de qualificação que visem sensibilizar colaboradores e autóctones acerca da importância (NEVES FILHO, 1999), da influência e do respaldo que as práticas sustentáveis assumem perante: a imagem/identidade corporativa; os resultados organizacionais e os índices de produtividade do estabelecimento.

**Quadro 1:** Possíveis impactos positivos e negativos do turismo contemporâneo.

	<b>IMPACTO POSITIVO</b>	<b>IMPACTO NEGATIVO</b>
<b>ECONÔMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a econômica local através de seus efeitos multiplicadores (BLACKMAN, et al., 2014);</li> <li>• Incitar à intersetorialidade (COOPER, et al, 2007);</li> <li>• Desenvolver a infraestrutura local; ampliar suas receitas e número de empresas e empregos (UNWTO, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sazonalidade de empregos (ROMAGOSA, PRIESTLEY e LLURDÉS, 2013);</li> <li>• A ruptura do sistema econômico local (RODRÍGUEZ-ANTÓN, et al., 2012);</li> </ul>

**Quadro 1:** Possíveis impactos positivos e negativos do turismo contemporâneo (Continuação).

	<b>IMPACTO POSITIVO</b>	<b>IMPACTO NEGATIVO</b>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar competências, conhecimentos e habilidades dos trabalhadores locais; promover a inserção de infraestruturas e tecnologias que aprimorem a qualidade de vida, o bem-estar e a segurança local (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012);</li> <li>• O envolvimento da comunidade, a inclusão social e a segurança da comunidade (GÖGÜS, KARAKADILAR e APAK, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especulação imobiliária e exclusão social (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016);</li> <li>• O não cumprimento de padrões trabalhistas; a disseminação do uso de drogas e o crescimento da prostituição (PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013).</li> </ul>
<b>CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar e restaurar monumentos e edificações históricos (COOPER, et al, 2007).</li> <li>• Preservação de culturas materiais e imateriais (SANTOS e ESAKI, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comoditização da cultura local em detrimento de sua autenticidade (COHEN, 1988).</li> </ul>
<b>AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a conservação e preservação dos ecossistemas locais através: de programas de sensibilização e educação ambiental; da instituição de áreas ambientais devidamente protegidas – ex. parques nacionais; qualificação de mão-de-obra; implementação de planos minuciosos sobre a relação consumo e capacidade de carga (INGELMO, 2013; ROMAGOSA, PRIESTLEY e LLURDÉS, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão/produção de CO<sub>2</sub>, alto consumo de energia elétrica e água (ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015);</li> <li>• Excessiva produção de resíduos e rejeitos (MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015);</li> <li>• Superlotação, destruição e degradação da biodiversidade (STYLOS e VASSILIADIS, 2015).</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 1.2. Situação Problema

Ao observar estes impactos, nota-se que estes perpassam por uma lógica temporal e espacial (KHAIRAT e MAHER, 2012; ROMAGOSA, PRIESTLEY e LLURDÉS, 2013) que precisa ser compreendida por seus gestores. Afinal, suas planificações e operacionalizações devem primar por estabelecer e manter um ponto de equilíbrio acerca do usufruto e da preservação de recursos sociais, econômicos, ambientais e culturais (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Tal premissa deve ser vista enquanto condição fundamental para que essa atividade atinja patamares mais emblemáticos – indo além de sua relevância econômica – que

prospectem resultados capazes de contemplar as dimensões socioculturais, políticas e ambientais da sustentabilidade (UNEP, 2013).

No entanto, o que se percebe na realidade é outra situação. Ao discutir a sustentabilidade turística, boa parte de seus gestores enfatizam a importância de ações capazes de: reduzir os custos relacionados à energia elétrica e água; promover propostas de *marketing* verde, captando consumidores preocupados com a problemática ambiental<sup>5</sup> (BOHDANOWICZ, 2005; BUTLER, 2008; HU, PARSA e SELF, 2010; SCHUBERT, et. al., 2010; MILLAR e BALOGLU, 2011; GOLDSTEIN e PRIMIANI, 2012; HU, 2012; SEGARRA-OÑA, et. al., 2012; ZHANG, et. al., 2012).

Dito isso, há a necessidade de se apresentar critérios mais holísticos que possibilitem práticas sustentáveis além de uma conotação ambiental, promovendo ações além do uso racional e consciente de energia, água e promoção de *marketing* verde (BOLEY e UYSAL, 2013). Em virtude destas descrições, é imperativo que as organizações turísticas contemporâneas – independentemente de classificações, segmentos, tipologias e portes – sejam responsabilizadas pelos impactos negativos produzidos a curto, médio e longo prazo junto aos seus *stakeholders* e ecossistemas (ISO, 2010; KASIM, et al., 2014; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015; LONGONI e CAGLIANO, 2015; BAUM, et al., 2016). Para tanto, é necessário que:

- estabeleçam e fortifiquem bases a uma economia humana que prospere dentro dos limites do planeta e garanta um mundo melhor, mais ético e mais sustentável para cada nova geração (STEFFEN, et al., 2015; FRISCHKNECHT, STOLZ e TSCHÜMPERLIN, 2016; OXFAM, 2017);
- assumam o papel de protagonistas na construção de sociedades economicamente rentáveis, socialmente justas, culturalmente compatíveis e ambientalmente responsáveis (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Para tanto, seus gestores devem sempre observar uma interdependência fundamental entre o desenvolvimento de suas atividades – em curto, médio e longo prazo (KASIM, et al., 2014; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015) – e a preservação das dimensões

---

<sup>5</sup> Exemplo que corrobora essa afirmativa é o Programa *Planet 21* da Accor Hotels – uma das maiores redes hoteleiras mundiais, presente em 95 países, através de seus 4.195 estabelecimentos (ACCOR HOTELS, 2017) – alicerçado por sete pilas que pregam, em sua maioria, ações de cunho ambiental: redução do uso de água, de energia e de CO<sub>2</sub>; reciclagem; proteção à biodiversidade; utilização de produtos biodegradáveis; entre outros (ACCOR HOTELS, 2016).

socioculturais, econômicas, políticas, espaciais e ambientais que suportam e distinguem suas operações (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014, SANTOS e MATSCHUCK, 2015, SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017). Justamente por isso, em seus processos de planificação devem instigar a existência de condições *sine qua non*:

- a maximização de seus efeitos positivos e a minimização de suas sequelas negativas (BOLEY e UYSAL, 2013; TOLKACH e KING, 2015), de forma que os anseios de seus *stakeholders* sejam atendidos de maneira justa (MENSAH, 2014; CHEN, 2015) e ao mesmo tempo se respeite quaisquer especificidades naturais, culturais e socioeconômicas que suportam sua operacionalização (LANDER, In: ARTURO, 2005; KHAIRAT e MAHER, 2012; MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016).
- um comprometimento com os seguintes princípios eminentes à sustentabilidade: ética; transparência; *accountability*; engajamento dos *stakeholders*; respeito ao estado de direito, às normas internacionais de comportamento e aos direitos humanos (ISO, 2010)

Além do mais, observa-se que estes preceitos vão ao encontro de uma sociedade que possui demandas mostram-se ávidas por consumir produtos e serviços eco-eficientes (CHOU, 2014; HAN e YOON, 2015; LONGONI e CAGLIANO, 2015). Neste sentido, a sustentabilidade torna-se um mecanismo propício para a construção de vantagens e diferenciais competitivos<sup>6</sup> (FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015) que elevem a produtividade e rentabilidade organizacional (SUSSKIND, 2014; CHEN, 2015; MOLINA-AZORÍN, et al., 2015).

Dessa forma, se faz necessário: o reconhecimento da dinamicidade dos processos de planificação e mensuração dos componentes, agentes e impactos que formam seu escopo de atuação (ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015); o entendimento sobre os valores holísticos e participativos a serem disseminados em sua estrutura organizacional (BOLEY e UYSAL, 2013; CHEN, 2015); que acadêmicos, gestores, instituições públicas e especialistas concentrem esforços interdisciplinares (PHILIPPI JR. e NETO, 2011) para prover a sustentabilidade turística.

---

<sup>6</sup> Acredita-se que os meios de hospedagem alinhados a essa prerrogativa possuem um leque vasto de possibilidades para estruturarem diferenciais e vantagens competitivas que lhes permitam criar uma imagem/marca organizacional atenta às exigências de uma nova clientela ávida por eco-empresendedores (CHOU, 2014). Justamente por isso, essa pesquisa prima pela ênfase de uma problemática – desenvolvimento sustentável – que tem ganhado notoriedade (BOLEY; UYSAL, 2013) diante das motivações pessoais e profissionais que movimentam o ciclo de vida do produto hoteleiro (HAN; YOON, 2015).

Destarte, as acepções relacionadas ao turismo sustentável devem ser vistas enquanto um “norteador” para o gerenciamento dos recursos, das infraestruturas e superestruturas dos quais a cadeia produtiva turística depende. A partir disso, seria possível conceber as necessidades econômicas, sociais e estruturais requisitadas sem negligenciar a integridade cultural, os processos ecológicos e a diversidade biológica de determinada região (UNEP e UNWTO, 2005).

### **1.3. Objetivos**

#### 1.3.1. Objetivo Geral:

Propor critérios de sustentabilidade que contemplem as especificidades ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas, assegurando o desenvolvimento de uma gestão hoteleira integrada, holística e participativa.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar princípios e valores que sustentam as práticas de sustentabilidade organizacional reportadas na literatura moderna;
- Apresentar, por meio de análises bibliométricas que retratem os estudos contemporâneos, o panorama analítico das ações de sustentabilidade turística e hoteleira;
- Analisar os parâmetros de desenvolvimento sustentável indicados pela *World Tourism Organization* (UNWTO), *World Travel Tourism and Council* (WTTC), *United Nations Environmental Programme* (UNEP), *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), *Foundation for Environmental Education* (FEE) e *Global Reporting Initiative* (GRI) e ISO (*International Organization for Standardization*);
- Conceber critérios atentos às dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas da sustentabilidade, bem como as especificidades da gestão e da operação hoteleira contemporânea.

#### 1.4. Questões ou Hipóteses

- *H1*: Existe uma carência de um modelo de gestão organizacional pautado por critérios de sustentabilidade mais holísticos e participativos, que equacionem não apenas a dimensão ambiental, mas também a social, cultural, econômica e política, previstas nas propostas de desenvolvimento sustentável.
- *Q1*: Quais são as diferenças – conceituais, analíticas e operacionais – entre gestões hoteleiras sustentáveis e responsáveis?
- *Q2*: Quais seriam as especificidades a serem observadas, pelos gestores hoteleiros, neste processo?

#### 1.5. Relevância do Trabalho

Expostos os preceitos que balizarão o desenvolvimento turístico sustentável, o enfoque desta introdução também perpassa pela apresentação do elemento investigado. Dentre os inúmeros componentes do ciclo de vida do turismo, os que mais se destacam são os meios de hospedagem, devido as suas mais variadas facilidades de recreação, entretenimento, conferências e reuniões (BUIJTENDIJK e TSCHUNKERT, 2016) que acabam aquecendo a economia local – em 2011 geraram uma receita de US\$ 457 bilhões e uma prospecção de US\$ 550 bilhões para 2016 (HOSPITALITY NET, 2015) – criando uma expectativa de crescimento capaz de promover uma série de impactos socioeconômicos, ambientais e culturais a sua territorialidade (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014).

Em específico ao cenário nacional, a importância deste nicho se justifica: pela geração de 31 mil empregos diretos e por uma movimentação de R\$ 11 bilhões na economia brasileira – impacto este ocasionado por apenas 200 empresas hoteleiras construídas entre 2011 a 2013 (BRASIL, 2014a; SANTOS, et al., 2016); e pelos incentivos governamentais<sup>7</sup> cedidos a sua ampliação (BRASIL, 2010a).

Apesar das profícuas expectativas em torno do seu desempenho socioeconômico, Rodríguez-Antón, et al. (2012) e Abdel-Maksoud, Kamel e Elbanna, (2016) mencionam que a massificação hoteleira gera impactos negativos sem precedentes. Basta perceber que o setor hoteleiro é responsável por 21% de toda a pegada ecológica do turismo, com a expectativa de

---

<sup>7</sup> Destaca-se aqui o BNDES ProCopa Turismo – Hotel Sustentável, que objetiva inserir a temática da sustentabilidade no cotidiano operacional hoteleiro, através de uma proposta de financiamento para a reforma, ampliação e/ou construção de uma unidade hoteleira, por meio de uma taxa de juros que varia entre 6,9% a 8,8%, dependendo da categoria hoteleira analisada (BRASIL, 2010b).

que esse patamar chegue a 25% em 2035 (MELISSEN, et al., 2016a). Pela ótica cultural, suas inferências negativas perpassam pela introdução de ideologias estrangeiras que descaracterizam a cultura e o patrimônio material/imaterial local (YASOTHORNSRIKUL e BOWEN, 2015).

Mais do que nunca os gestores hoteleiros devem assumir a responsabilidade de seus impactos ao meio ambiente, à sociedade e aos *stakeholders* envolvidos em suas planificações e operacionalizações (BOLEY e UYSAL, 2013; INGELMO, 2013; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; CHEN, 2015; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015). Para tanto, devem promover uma gestão sustentável participativa (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014; TOLKACH e KING, 2015) capaz de integrar e contemplar justa, ética e responsabilmente as necessidades oriundas da comunidade, do meio ambiente, do mercado e dos turistas. Dito isso, tais gestores necessitam 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 e KAUFMANN, 2014, p.53)

Han e Yoon (2015) sustentam que estas prerrogativas devem ser consideradas como peças chave à indústria mundial de hospedagem. Nesse sentido, defende-se aqui a ideia de que os gestores hoteleiros, independentemente das tipologias, portes e classificações de seus empreendimentos, necessitam estruturar suas planificações e operações conforme os preceitos das matrizes gerenciais – da eficiência, da escala, da equidade, da autossuficiência e da ética – enaltecidas no Relatório de *Brundtland*<sup>8</sup> (ASCERALD, 2001), uma vez que estas estabelecem paralelos pertinentes às dimensões ambiental, social, cultural, econômica, política e espacial da sustentabilidade (SACHS, 2006).

Será por meio destes posicionamentos que os gestores contemporâneos terão a possibilidade de estruturar propostas sustentáveis mais holísticas, engajadas na proposição de ações eco-eficientes, socialmente responsáveis e economicamente justas aos *stakeholders* que são influenciados/implicados por suas operações (ISO, 2010; TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; ROEHRICH, GROSVOLD e HOEJMOSE, 2014; SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014; TEKKE e KROPP, 2015).

---

<sup>8</sup> Raworth (2012) afirmará que as propostas oriundas deste relatório não foram totalmente postas em prática. Apesar deste documento ter pavimentado compromissos internacionais formalizados na Declaração do Rio de 1992 e na Agenda 21, suas recomendações não foram amplamente seguidas. Muito pelo contrário. Houve um aumento dos desafios globais – mudança climática, crises financeiras, precificação alimentícia volátil – que forçaram a comunidade internacional a reconhecer que essas questões estão inevitavelmente interligadas e devem ser abordadas em conjunto (RAWORTH, 2012)

Nota-se, portanto, que ultrapassar os limites da literatura (LATOUR e WOOLGAR, 1997) é uma prerrogativa essencial para o estabelecimento de práticas de sustentabilidade que ultrapassem as conotações ambientais (SEGARRA-OÑA, et. al., 2012; GEERTS, 2014; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; HAN e YOON, 2015). E é exatamente neste ponto que tanto a relevância quanto a unicidade desta tese<sup>9</sup> se sedimentam, visto que a mesma apresenta um critérios mais holísticos, integrados e participativos capazes de enaltecer o real poder de transformação das organizações hoteleiras sobre seus *stakeholders*.

Assim, há aqui o convite para que gestores e acadêmicos ampliem o enfoque de suas práticas de sustentabilidade para além da dimensão ambiental, promovendo operacionalizações que também almejem propostas gerenciais: integradas às especificidades sociais, culturais e econômicas de suas realidades micro e macro ambientais; atentas não só aos anseios organizacionais, como também às necessidades dos *stakeholders* que sustentam a operacionalização da indústria hoteleira.

## 1.6. Organização da tese

O intuito deste trabalho reside na estruturação de critérios que permitam que os gestores hoteleiros concebam estratégias integradas, holísticas e participativas capazes de contemplar as dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas da sustentabilidade. Portanto, de maneira sucinta, suas discussões perpassam pela elaboração de sete capítulos, onde o primeiro expõe seus aspectos introdutórios, explicitando suas justificativas, situação problema, objetivos, questões e hipóteses e relevância deste trabalho.

Já o segundo capítulo – **SUSTENTABILIDADE E GESTÃO HOTELEIRA: UMA PRERROGATIVA INTERDISCIPLINAR** – buscou enaltecer a interdisciplinaridade enquanto procedimento analítico fundamental ao êxito das gestões coetâneas sustentáveis. Logo, esta narrativa procurou expor a indissociabilidade entre a sustentabilidade turística e hoteleira e os princípios propostos pela interdisciplinaridade. Nesse sentido, o que se enfatizou aqui é a importância deste nexo, visto enquanto prerrogativa essencial a concepção

---

<sup>9</sup> Tanto a relevância quanto a unicidade desta tese serão melhor explanadas no quinto e sexto capítulo deste trabalho. No entanto, de maneira sucinta, pode-se dizer que este quinto capítulo evidencia resultados de três análises bibliométricas que ratificam: os debates sobre o desenvolvimento turísticos e/ou hoteleiro sustentável se centram na responsabilidade ambiental e social externa destas organizações. Será por meio de tal ponderação que a importância deste estudo se sedimenta, visto que em seu sexto capítulo 66 critérios são apresentados para que as práticas de sustentabilidade da hotelaria contemporânea perpassem, indissociavelmente, pelas dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas da sustentabilidade, resultando em uma planificação/operacionalização holística, integrada e participativa.

de uma gestão hoteleira sustentável, holística, integrada e participativa, pautada em critérios sociais, culturais, econômicas, políticas e ambientais.

Já o terceiro – **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** – foram debatidos trâmites, princípios e valores necessários para que as gestões hoteleiras contemporâneas desenvolvessem suas sustentabilidades organizacionais. Para tanto, abordaram-se aspectos como, por exemplo, a relevância dos atores desta cadeia produtiva, pontuando seus respectivos papéis no desenvolvimento desta gestão holística, participativa e integrada. Ademais, os principais discursos condutores da sustentabilidade contemporânea também foram evidenciados. Dentre estes, destacaram-se os preceitos das normativas ISO, dos indicadores Ethos, da UNWTO, FEE, GRI e GSTC.

No quarto – **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** – sua lógica investigativa foi apresentada. Optando por uma análise quanti-qualitativa que pudesse propiciar uma maior precisão, coerência, validade e credibilidade aos critérios de sustentabilidade aqui propostos, de maneira pontual este eixo temático expôs os rigores metodológicos aplicados ao desenvolvimento deste trabalho.

Além disso, também apontou quatro etapas que poderiam ser assim descritas: (1) a elaboração de estudos bibliométricos que fossem capazes de retratar as atuais propostas de desenvolvimento sustentável aplicadas na indústria turística e hoteleira; (2) o estabelecimento de critérios de sustentabilidade holísticos, integrados e participativos que permeassem as dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas; (3) a elaboração de uma análise qualitativa, construída através de um *Workshop* aplicado no XII CNEG e III INOVARSE 2016, que assegurasse a consistência deste critérios; (4) a validação, hierarquização e correlação dos critérios que edificariam o desenvolvimento sustentável na hotelaria.

O quinto capítulo – **UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: APRECIÇÕES EM TORNO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE TURÍSTICAS E HOTELEIRAS NA CONTEMPORANEIDADE** – esboçou três análises bibliométricas que permitiram detectar as principais abordagens das gestões turísticas e hoteleiras acerca da temática da sustentabilidade. A partir de suas descrições, tornou-se possível validar a H1 desta tese. Explicação que será melhor pontuada nas **CONSIDERAÇÕES FINAIS** deste estudo (sétimo capítulo).

No sexto capítulo – **CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA HOTELARIA SUSTENTÁVEL** – introduziu 66 critérios para a sustentabilidade hoteleira e que foram pautados pelos preceitos expostos nos relatórios de desenvolvimento sustentável

produzidos pela UNEP (2003), UNEP e UNWTO (2005), FEE (2006), GSTC (2012), e GRI (2013). Em sequência, tais critérios passaram por um crivo quali-quantitativo, captado por um *workshop* e um questionário semiestruturado aplicados à 18 e 177 respondentes, respectivamente. Julga-se pertinente destacar que tais indivíduos eram ligados ao segmento turístico e hoteleiro, nacional e internacional, com significativas representatividades acadêmicas e/ou mercadológicas.

Em específico à análise quantitativa, a partir de seus resultados, uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi desenvolvida com o auxílio do *software* R. Em um primeiro momento, esta análise determinou a aderência desses às dimensões da sustentabilidade. Como resultado, houve uma redução no conjunto de critérios, que passou a ser contabilizado por 40. Só a partir disso é que o grau de importância de cada critério foi determinado e, paralelamente, suas hierarquizações definidas.

E por fim, no sétimo capítulo – **CONCLUSÃO** – houve a apresentação de um discurso analítico preocupado com as seguintes indagações: o objetivo desta tese foi atingido? Sua hipótese foi validada? Que desmembramentos foram obtidos através de seus questionamento? Quais os possíveis desmembramentos futuros desta pesquisa?

## 2. SUSTENTABILIDADE E GESTÃO HOTELEIRA: UMA PRERROGATIVA INTERDISCIPLINAR.

(...) *Se os estudos científicos lograram alguma coisa, cuidava eu, seguramente foi acrescentar realidade à ciência, não o contrário* (LATOURE, 2001).

Latour (1994) chama atenção à necessidade de se reconstruir o pensamento científico para além dos prismas estabelecidos pelo cartesianismo, onde análises sociológicas, antropológicas, econômicas e ambientais dificilmente reutilizariam métodos e conceitos que não fossem estruturados por seus pares, expondo assim “um enfoque limitado da intencionalidade humana” (LATOURE, 2001, p.21). De maneira a se garantir uma maior e mais adequada independência às pesquisas e aos discursos acadêmicos modernos, Latour e Woolgar (1997, p.19) enfatizam a obrigatoriedade de suas retóricas não se basearem “unicamente no que os pesquisadores e descobridores dizem de si mesmos”.

Há, portanto, a necessidade de se reconstruir o ato “de pensar e pesquisar”, indo além das características e prerrogativas disciplinares enraizadas no cerne educacional contemporâneo. Assim, é cada vez mais nítido que a ideia de totalidade apresentada pela ótica cartesiana/disciplinar não mais oferece<sup>10</sup> um pleno conhecimento dos infortúnios, distúrbios e dilemas do homem moderno (LATOURE, 1994; LATOURE, 2001). Mais do que nunca é preciso compreender as distintas características, especificidades e inter-relações que fazem desta sociedade contemporânea única.

Afinal de contas, infundáveis são as complexidades, heterogeneidades e mutabilidades abstraídas de seus sistemas socioculturais, econômicos, políticos e ambientais. Para entendê-los de forma racional, holística e integrada, expondo suas relações de causa/efeito, é fundamental que marcos conceituais e metodológicos sejam edificados e que, por meio desses, sejamos capazes de ilustrar estas conectividades. Para que isso ocorra, é necessário que haja: um efetivo diálogo entre as áreas do conhecimento; o compartilhamento de experiências entre *experts*; uma efetiva integração entre disciplinas. Dito isso, será a partir dessas prerrogativas que a negação ou a superação dos dogmas e axiomas disciplinares será alcançada (JAPIASSU, 1976). Algo que sem dúvida alguma abriria as portas para um novo

---

<sup>10</sup> “Destrói os conjuntos e as totalidades, isola todos os seus objetos do seu meio ambiente. Ela não pode conceber o elo inseparável entre o observador e a coisa observada. As realidades-chave são desintegradas. Elas passam por entre as fendas que separam as disciplinas. As disciplinas das ciências humanas não tem mais necessidade da noção de homem. E os pedantes cegos concluem então que o homem não tem existência, a não ser ilusória. Enquanto as mídias produzem a baixa cretinização, a Universidade produz a alta cretinização” (MORIN, 2006, p.12)

mundo, repleto de significados, representatividades, particularidades que necessitam ser melhor compreendidas e investigadas.

Para tanto, há a imperatividade de se fomentar análises científicas mais densas, críticas e pormenorizadas, que sejam capazes de compreender como suas problemáticas se constroem e/ou são influenciadas por especificidades, multiplicidades e heterogeneidades interdependentes observadas no “mundo real” (ROBSON, 2011). Neste “mundo real”, nota-se uma sociedade formada por uma série de intrincamentos, reconhecidos por Capra (1982) e Geertz (1989) enquanto “teias<sup>11</sup> invisíveis de relações” que apresentam valores socioculturais, econômicos e ambientais que definem condutas, ritos, crenças e posicionamentos individuais e/ou coletivos.

Em síntese, estes intrincamentos<sup>12</sup> traduzem e evidenciam dilemas de representatividade, os quais o pesquisador moderno só desvendará caso integralize “as verdades de cada disciplina como unidades simples, (...) aceitando suas diferenças e respeitando a complexidade de sua própria formação, reintegrando cada disciplina em um todo que já foi um dia naturalmente unido” (PACHECO, et al., 2010). Será através desta lógica que a interdisciplinaridade se fará presente, devendo, portanto, ser compreendida como

a convergência de duas ou mais áreas do conhecimento, não pertencentes à mesma classe, que contribua para o avanço das fronteiras da ciência e tecnologia, transfira métodos de uma para outra, gerando novos conhecimentos ou disciplinas e faça surgir um novo profissional com um perfil distinto dos existentes, com formação básica sólida e integradora (CAPES, 2008, p.2).

Em consonância a essas prerrogativas, Fazenda (1979) afirma que a interdisciplinaridade é crucial à concepção, construção e validação do conhecimento moderno. Para tanto, os pesquisadores que dela se apropriam devem estabelecer um profícuo diálogo disciplinar, estabelecendo um denominador comum aos conteúdos apresentados, “tendo em vista as necessidades e interesses pessoais e coletivos do sujeito do conhecimento, frente às demandas desta sociedade” (FERRARI, 2007, p.61).

Dito isso, estas inter-relações devem ser vistas enquanto uma das principais variáveis da análise interdisciplinar, uma vez que podem propiciar:

---

<sup>11</sup> “É como se ao realizar uma pesquisa científica nos debruçássemos sobre verdadeiras “teias invisíveis de significados”, que exigirão um cuidado pormenorizado acerca de sua descrição, exatamente como propõem os preceitos das ciências sociais e dos discursos e análises interdisciplinares” (SANTOS, et al., 2016, p.159).

<sup>12</sup> Japiassu (1978) os reconhecerá enquanto uma abordagem interdisciplinar que perpassa, sem sombra de dúvidas, na compreensão da “disciplina” e na exploração racional de seus cruzamentos. Por causa desta complexidade, o autor reconhece a não existência de um único estado epistemológico capaz de conceituar sua real importância e contribuição para as pesquisas contemporâneas. Apesar disso, o referido autor expõe algumas etapas que permitirão a construção de uma abordagem interdisciplinar, sendo estas: constituição de uma equipe de trabalho; estabelecimento de conceitos-chave e da problemática da pesquisa; distribuição de afazeres, definindo-se papéis e autoridades; análise dos dados colhidos.

- um entendimento significativo, amplo e inovador da problemática investigada (FERRARI, 2007);
- uma forma de compreender o mundo conforme seus próprios ritmos e valores (FAZENDA, 1979) e, a partir destes, estabelecer estratégias que observem as reais peculiaridades desse “mundo real” (ROBSON, 2011);
- resultados mais inteligíveis, que se adequem as especificidades de cada área do conhecimento pelo qual a pesquisa perpassa.

Por conseguinte, percebe-se que a ótica interdisciplinar amplia o “horizonte” analítico do pesquisador, convidando-o a assumir e interiorizar o que chamaremos de “o olhar míope de Machado de Assis”. Por meio deste, há a possibilidade de se compreender como distintos grupos sociais estão imersos e cercados por materialidades, intangibilidades, experiências e flexibilidades – em distintas perspectivas: temporais, espaciais, sociais, culturais, políticas, econômicas, etc. – que conotam, distinguem e expõem um denso e complexo universo representativo (POSSAS, 2001; SANTOS, 2010) que fatalmente não poderá ser amplamente desvendado. Não em sua completude. Não com métodos disciplinares.

Para que esse “desvendamento” ocorra, uma série de precauções se tornam relevantes. Entre estas, destaca-se a necessidade de se “(...) encontrar modos de detectar – e não de ocultar – as ligações, articulações, solidariedades, implicações, imbricações, interdependências e complexidades do processo de conhecimento” (OLIVEIRA e ALMEIDA, 2011, p.54). Somente a partir disso é que a constituição de axiomas modernos passa a ser mais coesa, coerente, válida, integrada e holística, enxergando “cada disciplina como inseparável da construção do todo do qual passa a fazer parte” (PACHECO, 2010, p.138). Ou seja: a produção do conhecimento assumirá novos conceitos e metodologias capazes de efetivamente compreenderem fenômenos de maior complexidade (CAPES, 2008).

Nesse sentido, Japiassu (1978, p.29) destaca que a interdisciplinaridade oferece “uma melhor inteligência da realidade”. Para tanto, esta deve ser compreendida sob duas vertentes distintas e complementares: prospecção e retrospecção (FERRARI, 2007). Pela ótica da prospecção, a interdisciplinaridade busca a descoberta de um ponto em comum, entre vários conhecimentos, que desperta, instiga e/ou favorece a criação de uma determinada prática/ação/produto. Pela vertente da retrospecção, a interdisciplinaridade analisa os inúmeros saberes existentes, apresentando um ponto de vista capaz de expressar uma unidade principal. Logo, seja pela ótica da prospecção ou da retrospecção, a interdisciplinaridade prove um arquétipo analítico impar ao entendimento das vicissitudes contemporâneas.

Destarte, enquanto enfoque analítico, a interdisciplinaridade deve ser assimilada e disseminada por todo e qualquer pesquisador que verse sobre: (1) os conceitos e desmembramentos do desenvolvimento sustentável na contemporaneidade; (2) os impactos, positivos e/ou negativos, que as atividades socioeconômicas geram a sociedade e ao meio ambiente; (3) o campo polissêmico e polifônico<sup>13</sup> do turismo (SANTOS, 2005).

Proposta que se justifica devido às análises interdisciplinares propiciarem um modelo analítico único, capaz de representar as mais distintas e intrincadas relações humanas (FAZENDA, 1995; LEITE, 2005; PACHECO, et al., 2010). Desse modo, partindo-se da premissa de que não existe uma única ação desenvolvida pelo homem que não ocasione impacto a sua territorialidade (INSTITUTO AKATU e THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2012), as propostas de desenvolvimento sustentável também devem levar em consideração que os efeitos de quaisquer impactos, sejam esses positivos ou negativos, não se limitam ao seu marco inicial, podendo propagar-se as outras dimensões de uma territorialidade<sup>14</sup>.

Como exemplo dessa prerrogativa destaca-se o rompimento das barragens de Fundão e Santarém<sup>15</sup>, localizadas no subdistrito de Bento Rodrigues, situado a 35 km do município de Mariana, Minas Gerais. O reconhecimento da amplitude e importância dessa catástrofe – que se estendeu por aproximadamente 830 km, atingindo a cidade de Linhares, Espírito Santo (R7, 2015) – foi apresentado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA, 2015) através de um comunicado oficial que destacou o lançamento de 50 milhões de m<sup>3</sup> de rejeito de mineração, responsáveis por: diminuir drasticamente a qualidade da água, devido à presença de mercúrio, arsênio, ferro, chumbo e outros resíduos sólidos em suspensão; ocasionar a mortandade de animais, terrestres e aquáticos, por asfixia.

Apesar de suas inferências alarmantes, essa catástrofe ambiental não paira apenas sobre as conotações dessa dimensão. Pejorativas repercussões socioeconômicas podem ser apontadas na região de Mariana, Minas Gerais. Dentre essas, destacam-se: os problemas de moradia (G1, 2015); da extinção de postos de trabalho baseados em uma economia sustentada

---

<sup>13</sup> “Polissêmico, uma vez que os sentidos do Turismo são diversos, e muitas vezes conflituosos. Polifônico, também, pois a convergência de diferentes falas, enunciadas a partir de referenciais distintos, conduz, não raro, menos a um diálogo interdisciplinar do que a uma acirrada disputa pelo monopólio de uma fala legítima, na qual encontramos práticas, demandas e discursos sociais de naturezas bastante distintas” (SANTOS, 2005, p.24).

<sup>14</sup> Como exemplo de uma prerrogativa negativa, “todo impacto socioambiental é resultado de uma relação estreita entre as características internas do empreendimento e o cenário concreto onde é implementado. No entanto, uma iniciativa substancialmente menor como o ecoturismo na praia de Jericoacoara, uma área de proteção ambiental (APA) no Ceará, também produz profundas mudanças nos sistemas políticos, econômicos e culturais, inclusive de parentesco, da população local formada por pescadores tradicionais (RIBEIRO e BARROS, 1994, p.344)

<sup>15</sup> Ver: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/>>. Acesso em: 13.jun.2016.

pela mineração, turismo e agropecuária (IBGE, 2010; G1, 2015); a pejorativização da qualidade de vida, devido aos problemas estruturais ocasionados pelas constantes falhas e ininterrupções dos serviços de energia elétrica, água e saneamento (G1, 2015); a influência direta aos ritmos, condutas e valores das comunidades ribeirinhas, que se viram obrigadas a repensar seus modos de vida; entre inúmeros outros.

Através desta exemplificação, fica evidente que a complexidade e a perplexidade causadas pelos fenômenos ambientais requerem a superação da especialização e um maior diálogo entre as disciplinas (PHILLIPI JR. e NETO, IN: RIBEIRO, et al., 2011). Nesse sentido, a ótica interdisciplinar se faz imprescindível para que as práticas sustentáveis logrem sucesso, uma vez que

por uma perspectiva macroeconômica, os fatores que influenciam a sustentabilidade podem ser categorizados como: social – novos padrões e comportamentos, o envolvimento da comunidade, a inclusão social e a segurança da comunidade; organizacional – eficiência financeira, responsabilidade com seus *stakeholders* e seus parceiros da cadeia de suprimentos; ambiental – marketing verde, responsabilidade social, consciência ambiental; econômico – aquisição e suporte a economia local, eficiência, recrutamento e retenção de colaboradores (GÖGÜS, KARAKADILAR e APAK, 2013, p. 753)

Em específico ao turismo, para que suas gestões sejam sustentáveis, suas planificações e operações devem estar imersas em uma intrincada rede de critérios que: demandam por um axioma que enxergue cada dimensão da sustentabilidade (social, cultural, econômica, política e ambiental) como um todo inseparável; apoiem todo e qualquer processo de tomada de decisão (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016); reconheçam a dimensão, a amplitude e a tipologia de seus impactos.

Tais prerrogativas se fazem necessárias pois asseguram a consistência, a coerência e a legibilidade de operações turísticas que buscam a inserção de valores, princípios e critérios sustentáveis em sua cultura organizacional. Para que isso se concretize, ressalta-se mais uma vez a relevância da interdisciplinaridade enquanto base para o desenvolvimento de uma organização ética, transparente, responsável (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010; MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015; MELISSEN, et al., 2015), consciente de seus impactos temporais, espaciais, sociais, culturais, políticos, ambientais e econômicos (SACHS, 2006; ROMAGOSA, PRIESTLEY e LLURDÉS, 2013; SUSSKIND, 2014; ABDEL-MAKSOU, KAMEL e ELBANNA, 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Assim, a interdisciplinaridade se faz relevante às gestões turísticas sustentáveis por expor e elucidar seus reais benefícios e prejuízos, apontando a amplitude de seu poder de transformação sobre a qualidade de vida, segurança e bem-estar de seus *stakeholders*, bem como sobre as especificidades dos atrativos naturais e culturais que respaldam suas operações.

Por ser uma cadeia produtiva que se apropria de recursos naturais, culturais, sociais e econômicos locais para a prospecção de produtos e serviços, Barretto (2005) compara os efeitos da atividade turística aos de uma “cascata”, assumindo que a interdisciplinaridade seria o único “caminho viável”, capaz de captar e aferir suas reais consequências ambientais, culturais, sociais e econômicas sobre os distintos grupos sociais que consomem, usufruem e se beneficiam de suas operações. Nesse sentido, é

impensável que haja um cientista que possa pesquisar, em profundidade, os impactos sociais, culturais, ambientais (no sentido estrito da natureza), os impactos macro e micro - econômicos, os impactos psicológicos, os fenômenos de interação, as motivações e comportamento dos turistas. Todas elas têm a sua contribuição e nenhuma pode ser eliminada e/ou substituída pela outra. Os estudos disciplinares só podem dar conta de um aspecto e tanto o turista quanto os membros da comunidade local são totalidades que se encontram num fenômeno relacional, que só pode ser apreendido de forma interdisciplinar (BARRETTO, 2005, p.02).

Assim, observando os vieses teóricos, metodológicos e os resultados pretendidos por esta tese, a figura 1 é resultado de um *workshop* – “Sustentabilidade e Turismo: uma conversa sobre gestões hoteleiras contemporâneas” – desenvolvido no XII CNEG e que contou com 18 participantes<sup>16</sup> diretamente envolvidos com o objeto analítico deste trabalho. Sem dúvida alguma, através da exposição das percepções de seus participantes, evidencia-se o caráter interdisciplinar desta pesquisa.

---

<sup>16</sup> Os dezoito participantes estavam assim distribuídos: 03 - Estudantes de Graduação (16,67%); 03 – Estudantes de Mestrado (16,67%); 01 – Empreendedora Social (5,55%); 05 Hoteleiros (27,78%); 01 – ONG (5,55%); 04 Professores Universitários (22,23%); 01 – Setor Público (5,55%).

Figura 1: Sustentabilidade Hoteleira. Um discurso interdisciplinar

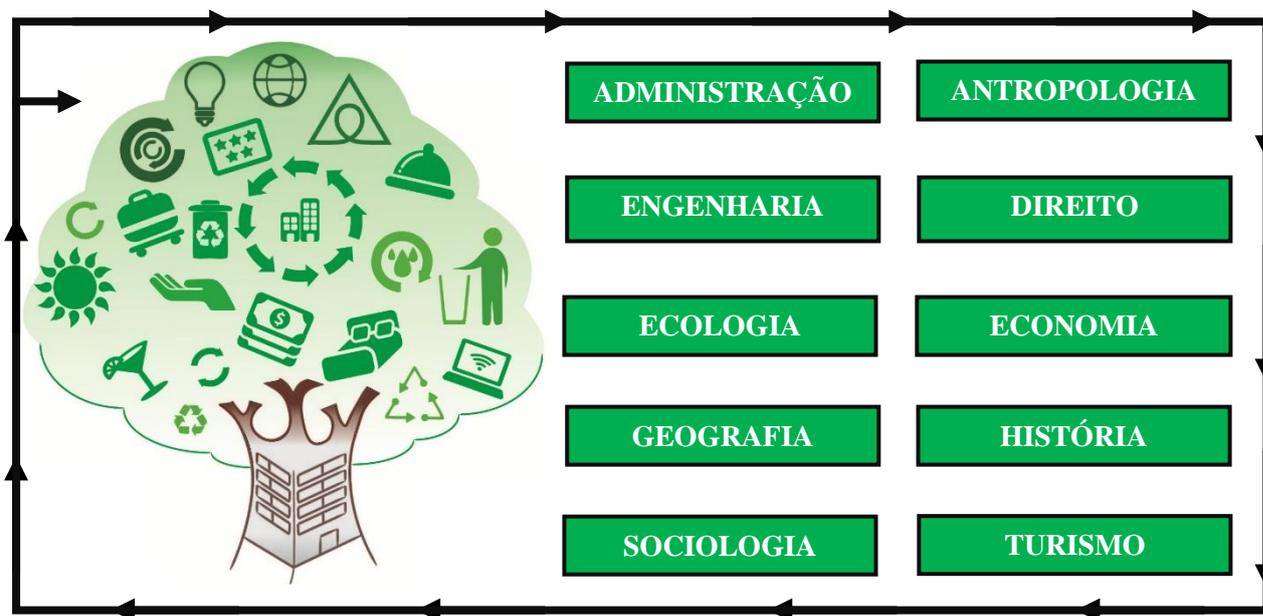


Fonte: Elaborado por Rodrigo Bueno ([drigobueno@hotmail.com](mailto:drigobueno@hotmail.com)).

Se a atividade turística conduz a efeitos positivos e/ou negativos a sua localidade, se estes efeitos podem se perpetuar em uma lógica temporal/espacial demasiadamente complexa, dinâmica e heterogênea, se as características destes efeitos ressoam por dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas, políticas e espaciais, pejorativizando ou preservando suas peculiaridades (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017), a gestão do turismo deve obrigatoriamente perpassar por preceitos da interdisciplinaridade. Afinal, como visto ao longo deste capítulo, a interdisciplinaridade privilegia a construção de uma análise sistêmica e complexa<sup>17</sup>, que permite aferir características, peculiaridades, fragilidades, inter-relações e dependências entre os elementos que constituem a cadeia produtiva do turismo.

Assim, compreendida a faceta interdisciplinar da temática investigada<sup>18</sup>, expõe-se através da figura 2 a interdisciplinaridade desta pesquisa, evidenciando suas áreas do conhecimento.

**Figura 2:** Áreas do conhecimento pertinentes a interdisciplinaridade desta pesquisa



Fonte: CAPES (2017). Adaptado pelo autor.

Em específico ao produto final desta tese, os critérios que respaldam o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável transitam, sem dúvida alguma, pelas áreas do

<sup>17</sup> Ver: Snowden e Boone (2007)

<sup>18</sup> “Cada vez mais o estudo do turismo vem despertando o interesse de várias áreas do conhecimento no meio acadêmico: de algumas poucas disciplinas para outras das ciências humanas e sociais; destas para disciplinas das ciências exatas e naturais. Isto sugere que sua compreensão requer o envolvimento de um sem-número de disciplinas” (REJOWSKI, 2001, p.20).

conhecimento elencadas na figura 2. De forma sucinta, pode-se ponderar que a constituição destes critérios se deu graças a uma analogia e uma interconexão estabelecidas entre o conhecimento ofertado pelas seguintes áreas científicas:

- Os 11 critérios da Dimensão Ambiental – “Engenharia”, “Ecologia”, “Geografia” e “Turismo”;
- Os 10 critérios da Dimensão Social – “Administração”, “Direito”, “Sociologia” e “Turismo”;
- Os 4 critérios da Dimensão Cultural – “Antropologia”, “História” e “Turismo”;
- Os 8 critérios da Dimensão Econômica – “Administração”, “Economia” e “Turismo”;
- Os 7 critérios da Dimensão Política – “Administração”, “Sociologia” e “Turismo”.

Assim, defende-se aqui que só por meio desta “interação e interdependência conceitual” é que os gestores turísticos serão capazes de efetivamente prospectar os graus e as amplitudes das transformações incitadas por suas próprias operações (REJOWSKI, 2001; BENI, 2004; BARRETTO, 2005; SANTOS, et al., 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017). Desse modo, a análise interdisciplinar possui papel vital ao sucesso deste conjunto de critérios de sustentabilidade aplicado à hotelaria. Prerrogativa esta que será retomada ao longo dos próximos capítulos.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. A premissa do ser sustentável: valores e princípios relativos ao universo turístico

Atualmente, muito tem se falado sobre a questão da sustentabilidade e de sua propagação em todos os campos da sociedade e da ciência. Desde a década de 1970, presencia-se, paulatinamente, a disseminação desse conceito, bem como a inserção de seus valores, princípios, normativas e diretrizes nas estratégias públicas e privadas estabelecidas na sociedade contemporânea (NOBRE, 2002). Nesse sentido, Veiga (In: OLIVA, 2005) lembra que, em sua origem, essa acepção foi vinculada apenas aos cuidados necessários à exploração de recursos naturais, transparecendo uma preocupação ímpar com suas proteções.

Contudo, nestas últimas quatro décadas, questões sociais, econômicas, culturais e políticas começaram a ser, gradativamente, inseridas em seus discursos. Marco que corrobora esta perspectiva pode ser visto na “Carta da Terra<sup>19</sup>” – elaborada no II Conferência das Nações Unidas em 1992, no Rio de Janeiro – onde os aspectos socioeconômicos foram pela primeira vez evidenciados como pilas fundamentais a sustentabilidade contemporânea (ASCERALD, 2001).

Desde então, as propostas de desenvolvimento sustentável passam a combinar “eficiência econômica, com justiça social e prudência ecológica” (JACOBS, 1997, p. 185). Assim, na medida em que esta prerrogativa se consolida nas bases econômicas modernas, Donaire (1999, p. 13) menciona que

(...) empresas que até então eram vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades referentes a resolver os problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como produzir e para quem produzir) têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que operam.

A partir disso, Elkington (1997) se propõe a discutir os pormenores envolvidos para que as gestões organizacionais não sejam apenas condicionadas à maximização de seus resultados econômicos. Para o referido autor, essas gestões também devem zelar pelas características/peculiaridades ambientais, pelos valores socioculturais, de maneira que não ocasionem a deterioração e/ou modificação desses recursos que, direta ou indiretamente suportam o ciclo de vida dos produtos, bens e/ou serviços ofertados pela lógica capitalista moderna.

---

<sup>19</sup> Para maiores informações, acesse: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/carta-da-terra>>.

Nesse sentido, será a partir desse contexto que o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) emergirá, tendo como intuito “capturar a amplitude de um conjunto de valores, questões e processos que as empresas devem enaltecer de forma a minimizar quaisquer prejuízos provenientes de suas atividades, criando assim [importantes] valores econômicos, sociais e ambientais” (ELKINGTON, 1997:372), capazes de oferecer:

- uma eficácia organizacional ocasionada pelo aumento da qualidade total, da produtividade e pela redução dos custos diretos e indiretos necessários a oferta de produtos, bens e serviços, tornando o negócio mais lucrativo (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; BOLEY e UYSAL, 2013);
- uma eficiente gestão de relacionamento com os *stakeholders*, que projetará práticas organizacionais participativas que satisfaçam, de forma ética e justa, suas necessidades (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014);
- uma cultura organizacional que entenda as obrigações e deveres socioeconômicos e ambientais de sua instituição (ELKINGTON, 1997);
- a indissociabilidade entre proteção ambiental e sociocultural, ganhos econômicos e bem-estar das partes interessadas (LONGONI e CAGLIANO, 2015).

Corroborando e ampliando este posicionamento, Raworth (2012) menciona que as gestões sustentáveis devem assegurar as seguintes métricas analíticas: o desenvolvimento de uma visão integrada; o estabelecimento de um novo enfoque às prioridades econômicas; e a proposição de novos indicadores econômicos. No que tange a primeira métrica – visão integrada – é impreterível que os discursos, preceitos e valores da sustentabilidade ocupem o eixo central das estratégias organizacionais modernas. Será a partir desse posicionamento que uma base social – que abarque o atendimento de direitos e necessidades dos *stakeholders* que compõem um sistema produtivo – posicionada abaixo de um “limite ambiental máximo” (ver figura 3) devem ser prontamente respeitados (RAWORTH, 2012).

**Figura 3:** A métrica da sustentabilidade pelo *Doughnut Economy*



**Fonte:** Raworth (2012, p.4). Traduzido por: Prof. Dr. Cid Alledi Filho

Através dos apontamentos ilustrados por essa figura, Raworth (2012) descreve a proposição de ações interligadas, capazes de contemplar as especificidades das dimensões sociais, econômicas e ambientais. E justamente por isso, existe a ênfase a segunda métrica – um novo enfoque às prioridades econômicas. A partir desse posicionamento, os impactos sociais e ambientais são vistos como consequência do sistema econômico vigente. Fato que obriga a revisão das bases que fundamentam este sistema, de maneira que a obtenção de lucro não seja, única e exclusivamente, o objetivo a ser perseguido.

Por fim, através da última métrica – a proposição de novos indicadores econômicos – os gestores precisam se conscientizar acerca das diferenças conceituais entre “desenvolvimento” e “crescimento” econômico. Afina de contas, a prerrogativa do desenvolvimento não pode ser mensurada apenas por termos monetários. Há de se criar indicadores que permitam reconhecer o tipo e o grau das modificações ambientais e sociais

que determinado sistema produtivo exerce sobre sua localidade. Nesse sentido, “se a atividade econômica conduz para longe ou para perto dos limites sociais e planetários, determina-se o quão inclusivo é o desenvolvimento econômico sustentável (RAWORTH, 2012, p.8).

Desse modo, para que esses discursos se concretizem, as organizações coetâneas devem promover: atitudes éticas e moralmente corretas junto aos seus *stakeholders* (ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; CHEN, 2015; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015); condutas e comportamentos que respeitem os padrões universais de direitos humanos, de cidadania e participação na sociedade (UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS, 2011); o respeito ao meio ambiente (CHOU, 2014; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015; HAN e YOON, 2015); gestões participativas que privilegiem um maior envolvimento de setores representativos de suas comunidades, contribuindo para um desenvolvimento econômico mais humanizado, integrado e holístico (INGELMO, 2013; MENSAH, 2014; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015).

Por meio destes posicionamentos, pondera-se que práticas organizacionais mais sustentáveis devem ser capazes de promover: o respeito as necessidades atuais e futuras de indivíduos, sociedades e planeta (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016); um desenvolvimento socialmente justo, culturalmente compatível e ambientalmente responsável (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014); mudanças nos ritmos, condutas e valores operacionais de seus produtos e serviços (LONGONI e CAGLIANO, 2015).

Aspecto importante a se ressaltar é o fato de que um número crescente de empresas visualiza, graças a gradativa relevância desta temática, oportunidades ímpares capazes de propiciar diferenciais competitivos significativos (LONGONI e CAGLIANO, 2015). A exemplo disso tem-se a Rede ACCOR, que através de seu programa *Planet 21* atingiu marcas consideráveis: 68% de seus hotéis dão preferência a compra de produtos locais, promovendo e incentivando o aspecto da intersetorialidade local junto a produção de seus serviços; 83% de seus hotéis baniram do cardápio a utilização de animais marinhos em processo de extinção; 80% dos gerentes da rede foram recrutados na própria empresa, aspecto esse que demonstra o reconhecimento e valorização de seu colaborador; e 6% destes estabelecimentos utilizam energias renováveis (ACCOR, 2014).

Além disso, tal posicionamento seria facilmente justificado quando os seguintes resultados são observados:

- menos de 4% dos gerentes entrevistados – num total de 1.122 participantes – considerou a sustentabilidade como um desperdício de tempo e dinheiro (THE ECONOMIST, 2008);

- em uma pesquisa desenvolvida por Bocken, et al. (2014), que contou com mais de 2.600 entrevistados – dos mais distintos cargos diretos e hierarquias – quase 50% modificou seus padrões operacionais devido às oportunidades oriundas da sustentabilidade. Não obstante, 37% destes indivíduos declarou ter atingido retornos financeiros consideráveis logo após a implementação de práticas mais sustentáveis em sua cultura organizacional.

Expostos estes esclarecimentos introdutórios, um questionamento pode ser apresentado: qual a efetiva importância desse princípios, critérios e valores para o turismo? Antes de responder esta pergunta, faz-se necessário entender a importância econômica e os ritmos de crescimento desta atividade, uma vez que estes incidem diretamente nos impactos negativos perpetrados por essa atividade. Dito isso, em escala global, reitera-se o fato de que este setor econômico experimenta um intenso crescimento nos últimos anos (STYLOS e VASSILIADIS, 2015). No entanto, em específico ao Brasil, observa-se que

o impacto do turismo na economia do Brasil deverá alcançar 9,5% do PIB (R\$ 466,6 bilhões), um crescimento de 5,2% em relação ao ano passado, que foi de 9,2% do PIB (R\$ 443,7 bilhões), segundo o WTTC. O número é superior à média mundial, que será de 2,5%. (...) O estudo de impacto econômico da cadeia produtiva do turismo no País também revela outros indicadores de crescimento para 2014. O setor deverá gerar 8,9 milhões de empregos diretos e indiretos, um crescimento de 4,5% em relação a 2013, quando o segmento foi responsável por 8,5 milhões de postos de trabalho. No mundo, espera-se um aumento de 2,5% em relação ao ano anterior. (...) Ainda segundo o estudo feito pelo WTTC, em parceria com a Universidade de Oxford, o Brasil é o país com maior previsão de crescimento em investimentos no setor de turismo no mundo em este ano: 21,8%, enquanto a média mundial será de 5,7%. Estima-se que o setor atraiu R\$ 52 bilhões em recursos em 2013. (...) O relatório do WTTC projeta que o impacto do turismo na economia do Brasil deverá alcançar 10,3% do PIB (R\$ 700 bilhões) em 2024. Espera-se também que, no mesmo ano, o turismo empregue 10,6 milhões de pessoas no Brasil (9,7% do total) (BRASIL, 2014b, p.1).

Inevitavelmente, esse cenário poderá ocasionar impactos negativos que afetariam, por exemplo, a qualidade de vida dos mais distintos *stakeholders* (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014), ou então as peculiaridades naturais, culturais e socioeconômicas locais (HAN e YOON, 2015; STYLOS e VASSILIADIS, 2015). Assim, para que não haja o risco desta atividade se autoconsumir (BENI, 2004), torna-se imprescindível a inserção de princípios, condutas, valores e critérios que assegurem sua sustentabilidade (KHAIRAT e MAHER, 2012). Desse modo, seria possível atender aos anseios e às expectativas de sua tríade – empreendedores, comunidades e turistas – sem deixar de lado a proteção e preservação dos recursos naturais, sociais, econômicos e culturais que suportam sua operacionalização.

A priori, seria por causa de seus efeitos positivos que a sustentabilidade tem sido amplamente discutida<sup>20</sup> pelos gestores turísticos, bem como por seus acadêmicos (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; BOLEY e UYSAL, 2013; CHOU, 2014; MARTINEZ, PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014; CHEN, 2015; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015; MIHALIC, 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017). Uma narrativa que também justificaria esse interesse é apresentada por Martinez, Pérez e Del Bosque (2014, p.48), quando tais autores afirmam que “a indústria da hospitalidade está adotando essa abordagem enquanto um modo efetivo para promover seus negócios em um mundo cada vez mais saturado de marcas e logotipos empresariais”, promovendo um trabalho interdisciplinar capaz de oportunizar

um desenvolvimento social (...) que coloca de maneira francamente nova o imperativo de sociedade, não mais à margem ou ao lado do trabalho, mas no próprio centro do desenvolvimento econômico. Responder a isso supõe competências sociológicas integradas às da administração e da produção, pois se trata sem cessar de reinventar, de reconstruir a sociedade global e a local no próprio seio das atividades do trabalho (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006, p. 32)

Para que isso ocorra, cabe aos gestores turísticos a compreensão de uma série de complexidades<sup>21</sup> socioculturais, econômicas e ambientais por detrás de “interesses individuais que concorrem entre si e aqueles que se estruturam a partir da constituição de identidades e interesses coletivos” (BARBOSA, In: MULLER, 2009, p.139). Assim, estes profissionais devem entender como essas complexidades se estruturam por meio de um “emaranhado<sup>22</sup>” de valores, signos, personagens, relações, identidades e objetos que distinguem e ao mesmo tempo exaltam sua heterogeneidade, dinamicidade, complexidade e perplexidade territorial

---

<sup>20</sup> Cenário este que, de acordo com Aragon-Correa, Martin-Tapia e Torre-Ruiz (2015), se desenha graças à três fatores. O primeiro deles diz respeito ao vertiginoso crescimento turístico experimentado nas recentes décadas e que acarreta uma série de transformações socioambientais, culturais e econômicas à sociedade contemporânea. Em um segundo momento, expõem-se a partir desse crescimento uma multiplicidade de impactos que acabam se constituindo enquanto verdadeiros desafios organizacionais ao fenômeno turístico. E por fim, a apresentação de uma demanda cada vez mais exigente por estruturas empresariais conscientes de seus papéis socioculturais, ambientais e econômicos.

<sup>21</sup> Ver: Snowden e Boone (2007).

<sup>22</sup> Através desse “emaranhado” – que por Geertz (1989) será compreendido como “teia de significados” – os gestores turísticos precisam ter a sensibilidade e a perspicácia de compreender que um dos aspectos cruciais às experiências do turista moderno reside na representatividade de sua cultura local. Estes profissionais devem compreender o que está por detrás – quais são as especificidades - das relações sociais autóctones. Para tanto, ao criar um produto turístico que usufrua dessas relações, devem entender: os motivos que as suscitam; as causas que as reestruturam; as razões que motivam seu consumo; os pretextos/importância de sua preservação. Nesse contexto, caberá aos gestores turísticos a definição do papel de suas organizações, uma vez que estas podem: conduzir a uma total descaracterização e aculturação de sua localidade; instaurar uma política organizacional que equacione seus interesses junto as necessidades das demais partes interessadas. Para esta última perspectiva, uma prerrogativa é fundamental: o produto turístico, quando possível, deve oportunizar ao visitante um conhecimento sobre questões sociais, personagens, objetos materiais e imateriais, que se estruturam por signos pretéritos e atuais (LOWENTHAL, 1998) e que sem dúvida alguma propiciarão o alcance da experiência memorável. Ver: Santos, et al. (2016).

(VELOSO, In: ASHLEY, 2005), repleta de arquétipos socioculturais, econômicos, políticos e ambientais ímpares que poderiam servir como fortes coeficientes de atração<sup>23</sup> para o desenvolvimento do turismo local.

Tal constatação possibilita comparar os destinos turísticos a verdadeiros “labirintos” a serem percorridos. Não só por autóctones, como também por seus visitantes e gestores. Devido à existência de inúmeros caminhos/possibilidades a serem trilhadas, o gestor turístico precisa ter sensibilidade para captar a unicidade desses lugares, externando por meio de seus produtos, serviços e estabelecimentos, processos de desvendamentos capazes de transparecer experiências, vivências e representações únicas no que tange ao usufruto, a assimilação e a perpetuação de valores socioculturais que fortificam a “alma” desse ambiente (SANTOS, 2010), bem como personificam e enriquecem a experiência do turista.

Por outra vertente, este discurso ganha ainda maior robustez por propiciar o que Laraia (1999) definiria como a possibilidade de “viver mil vidas em uma só”. Perante essa rica vivência cultural possibilitada pelo turismo, tal máxima permitiria uma troca de valores que faz desse fenômeno contemporâneo uma experiência diferenciada aos “olhos” do visitante e do visitado<sup>24</sup>. Cabe aqui aos gestores turísticos a formulação de produtos, bens e serviços que transpareçam e respeitem, por meio de princípios éticos e morais, a essência e o sentido, o consenso e o dissenso, os pensamentos e comportamentos que se apresentam nesses espaços sociais (VELOSO, In: ASHLEY, 2005).

Por essas exemplificações, a atividade turística deve ser bem planejada, monitorada e avaliada, para que tanto empreendedores quanto *stakeholders* estejam satisfeitos e se beneficiem mutuamente de seus resultados (SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014). Para tanto, torna-se primordial a percepção, a análise e o controle de seus impactos (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014), sendo estas uma das principais diretrizes de uma gestão sustentável e participativa (SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014).

Será a partir dessas ponderações que a força das gestões turísticas sustentáveis se avança. Afinal de contas, estes possibilitariam uma maior e melhor captação de clientes que se mostram interessados em consumir produtos, serviços, infraestruturas e equipamentos sustentáveis (HAN e YOON, 2015). Além disso, outro ponto difícil de ser ignorado é

---

<sup>23</sup> De maneira sucinta, pode-se dizer que os coeficientes de atração estimulam o interesse em viajar para um destino – por meio de alguma especificidade natural, cultural e/ou social dessa localidade – e fornecem uma satisfação ímpar ao visitante (GUNN, 1994).

<sup>24</sup> Tal prerrogativa mostra-se pertinente quando se compreende que uma destinação turística poderá transparecer um reconhecimento coletivo que evidencia intempéries e heterogeneidades que a diferencia, dando aos seus membros um sentimento de identidade coletiva (POLLAK, 1992) que, se bem apropriado pelos gestores turísticos, pode propiciar diversificadas e novas experiências socioculturais ao turista contemporâneo.

ilustrado na fala de Singh (In: GHOSH, SIDDIQUE e GABBAY, 2003, p.39) quando esse afirma que “nenhum desenvolvimento turístico, independentemente de sua grandeza, prosperará se não alicerçar suas práticas em preceitos sustentáveis, respeitando-se as necessidades e aspirações autóctones”.

### **3.2 Sustentabilidade e Hotelaria:** para além da dimensão ambiental. Prerrogativas à uma gestão holística, participativa e integrada

Preocupações em torno dos impactos organizacionais sobre ecossistemas e *stakeholders* atraíram a atenção de acadêmicos, especialistas e empresas ligadas ao universo turístico (ROMAGOSA, PRIESTLEY e LLURDÉS, 2013; MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015; ABDEL-MAKSOUUD, KAMEL e ELBANNA, 2016). Pelo ponto de vista empresarial, indubitavelmente esse interesse atrela-se ao fato de as operações sustentáveis propiciarem um aumento, em médio e longo prazo, de até 38% dos lucros organizacionais (GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015).

Em específico à hotelaria, em que as práticas de sustentabilidade se restringem, quase que amplamente, à dimensão ambiental<sup>25</sup> (SEGARRA-OÑA, et al., 2012; PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013; GEERTS, 2014; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017), a utilização de materiais e sistemas construtivos ecoeficientes (GEERTS, 2014; MELISSEN, et al., 2015), programas de reuso de toalhas e lençóis, de reaproveitamento da água para serviços de limpeza e irrigação e de eficiência energética (KASIM, et al., 2014; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015; DIMARA, MANGANARI e SKURAS, 2017) podem apresentar economias significativas, uma vez que:

- até 2030 a demanda global por água aumentará em 30% e o consumo de energia em 50%, o que fatalmente encarecerá esses insumos (RAWORTH, 2012);
- o consumo de água da indústria hoteleira global atinge 1.3 km<sup>3</sup> ao ano (KASIM, et al., 2014), sendo cada UH responsável por consumir entre 200 a 400 litros diariamente (GEERTS, 2014);
- o consumo de energia elétrica varia de 15 a 90 kWh por UH (GEERTS, 2014).

---

<sup>25</sup> Stylos e Vassiliadis (2015) afirmam que o crescimento experimentado pela hotelaria nos últimos anos ocasionou uma série de medidas que aprimoraram sua imagem, eficácia e produtividade. Como exemplo, destacam os seguintes programas: *Green Hotels Association* que objetiva a redução do consumo de água, energia e resíduos sólidos (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014); *Green Key* que amplia a conscientização dos stakeholders acerca de suas responsabilidades ambientais (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010).

Apesar de esses índices não transparecerem, de maneira emblemática, a realidade de todo e qualquer meio de hospedagem – uma vez que esse se difere por tipologias, portes, heterogeneidades, perecibilidades e influências sazonais que incidem diretamente no consumo desses recursos (PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013; KASIM, et al., 2014; ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016) – tais dados demonstram uma potencialidade ímpar quando questões relacionadas aos desempenhos ambientais<sup>26</sup> desses estabelecimentos são colocadas em voga (FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015).

Indubitavelmente, tais dados incitam o desenvolvimento de iniciativas ecologicamente corretas capazes de diminuir o consumo desses recursos. Dentre essas iniciativas, destaca-se a certificação LEED<sup>27</sup> (*Leadership in Energy and Environmental Design*), que apesar de acrescentar um custo de U\$S 04 por m<sup>2</sup> ao projeto hoteleiro – 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, visto que garante uma redução de 40% do consumo de água e 25% do consumo de energia (GEERTS, 2014).

Apesar da importância dessas medidas, suas inferências não devem ser as mais relevantes a uma organização hoteleira (BOLEY e UYSAL, 2013). Afinal de contas, os meios de hospedagem, desde as redes internacionais até as empresas locais, possuem nexos socioculturais, econômicos e ambientais que se enraízam em níveis locais, regionais e globais (SUSSKIND, 2014) que não podem ser desvalorizados. Por esse motivo, “se encontram em uma confortável situação para realizar uma contribuição significativa ao desenvolvimento sustentável” (MELISSEN, et al., 2015:228; SANTOS, et al., 2016).

Contudo, por causa de sua ênfase ambiental, a indústria hoteleira ocupa um posicionamento retardatário no que tange a implementação de práticas sustentáveis (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016). O rompimento desse paradigma é imprescindível para o estabelecimento de uma gestão sustentável que também prime por resultados organizacionais que melhorem a relação entre os *stakeholders* e estructurem estratégias organizacionais mais holísticas, integradas e participativas (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; MELISSEN, et al., 2015; SANTOS,

---

<sup>26</sup> O desempenho ambiental dos hotéis pode ser baseado em 10 áreas da gestão ambiental: (1) conservação; (2) gestão de resíduos e reciclagem; (3) educação ambiental e comunicação; (4) suporte a comunidade local; (5) a conformidade com as leis e legislação ambiental; (6) certificações e rótulos ambientais; (7) audições ambientais; (8) saúde ambiental e prevenção da poluição; (9) o marketing verde; (10) a busca pelo verde. (MENSAH, 2014, p.233-234)

<sup>27</sup> Ver: <<https://www.usgbc.org/leed>>.

MÉXAS e MEIRIÑO, 2017). Para tanto, menciona-se aqui a obrigatoriedade de essas gestões buscarem uma abordagem sistêmica e interdisciplinar capaz de:

- assegurar que todos os *stakeholders* terão acesso aos recursos necessários – observando o limite de cada um desses – para o atendimento de suas necessidades e direitos (RAWORTH, 2012);
- facilitar planificações e operacionalizações mais amplas e atentas às especificidades entre a cadeia produtiva hoteleira e seus *stakeholders* (LIM, 2016);
- maximizar os benefícios sociais, culturais e ambientais ao invés de priorizar os resultados econômicos (BOCKEN, et al., 2014);
- definir metas e propósitos organizacionais perante as dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas da sustentabilidade (BOLEY e UYSAL, 2013; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; STYLOS e VASSILIADIS, 2015; MIHALIC, 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017);
- facilitar e engajar a participação coletiva, por meio de gestões participativas que propiciem um melhor ponto de equilíbrio e oportunidade entre as partes interessadas (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Para tanto, fica evidente que empreendimentos hoteleiros, independentemente de sua classificação e/ou tipologia, precisam estar mais atentos a estas obrigatoriedades, propondo uma inserção ininterrupta de valores e práticas sustentáveis as suas óticas gerenciais. Sendo assim, crê-se que esses estabelecimentos necessitam criar e implementar um plano estratégico onde estejam inseridas diretrizes sustentáveis aplicáveis a sua realidade e que trarão retornos positivos não apenas ao empreendimento, mas que também satisfaçam

os interesses dos empregados (benefícios sociais e voluntariado), dos clientes (acessibilidade física, oferta comercial saudável, etc.), dos fornecedores (código de conduta e compras responsáveis) e assim por diante. Paralelamente, as companhias também deverão projetar melhores práticas ambientais e econômicas de acordo com as preocupações específicas de seus *stakeholders* (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014, p. 201).

Com base nesta perspectiva, os gestores hoteleiros poderiam utilizar como referência as normativas estipuladas por entidades, programas e/ou indicadores já consolidados no cenário internacional, para elaborarem, aplicarem e validarem ações sustentáveis mais representativas. Dentre esses instrumentos, apenas a título de nomeação, julga-se relevante destacar: o *Green Key* e o *Blue Flag*, ambos desenvolvidos pela *Foundation Environmental Education* (FEE); o *Global Sustainable Tourism Council* que expõe particularidades de um planejamento efetivo que priorize questões sociais, econômicas, ambientais e culturais em seu escopo de

desenvolvimento; além é claro dos princípios e posturas estratégicas ressaltados pela *United Nations Environmental Programme* (UNEP), *World Tourism Organization* (UNWTO), *World Travel Tourism and Council* (WTTC) e a *Global Reporting Initiative* (GRI).

Outras perspectivas, complementares aos valores propostos acima, que estabelecem uma base de apoio a abrangência, plenitude, validade e efetividade de gestões sustentáveis podem ser vistas nas propostas da *International Organization for Standardization* (ISO) e da Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT), destacando-se: ABNT NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade<sup>28</sup>; ABNT NBR ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental<sup>29</sup>; ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social<sup>30</sup>.

Nesse cenário, a ABNT estruturará uma normativa de sustentabilidade específica à hotelaria: ABNT NBR ISO 15401:2006<sup>31</sup>. Essa apresentará requisitos ambientais, socioculturais e econômicos enquanto preceitos norteadores à sustentabilidade hoteleira, tendo como objetivo principal a apresentação de requisitos fundamentais ao desempenho de uma gestão sustentável, tendo como referência básica ao seu processo de estruturação o Ciclo PDCA. Além dessa normativa, outro instrumento relevante, que se atrela ao debate da sustentabilidade hoteleira, é ofertado pelo Instituto de Hospitalidade (IH), sendo reconhecido como: NIH 54:2004<sup>32</sup> – Norma Nacional para Meios de Hospedagem: requisitos para a sustentabilidade.

Aspecto interessante a se mencionar é que de acordo com esses dois últimos instrumentos, os indicadores de sustentabilidade podem ser criados pelos próprios gestores hoteleiros, já que esses precisam respeitar as especificidades territoriais que circundam seu estabelecimento. Contudo, os autores ressaltam a necessidade dessas normativas serem tomadas enquanto um “norte diretivo”, já que as mesmas abrem espaço para questionamentos relacionados à responsabilidade social interna, bem como as questões relacionadas ao universo político, espacial e cultural, que se encontram inerentemente atreladas as propostas de desenvolvimento sustentável. No entanto, posteriormente nos debruçaremos melhor sobre as especificidades desses documentos normativos.

Dito isso, apropriando-se dos discursos de Pérez e Del Bosque (2014) enfatiza-se aqui que a sustentabilidade deve apresentar uma abordagem mais holística, que exponha a delicada

---

<sup>28</sup> Ver: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>>.

<sup>29</sup> Ver: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345116>>.

<sup>30</sup> Ver: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=80778>>.

<sup>31</sup> Ver: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=314023>>.

<sup>32</sup> Ver:

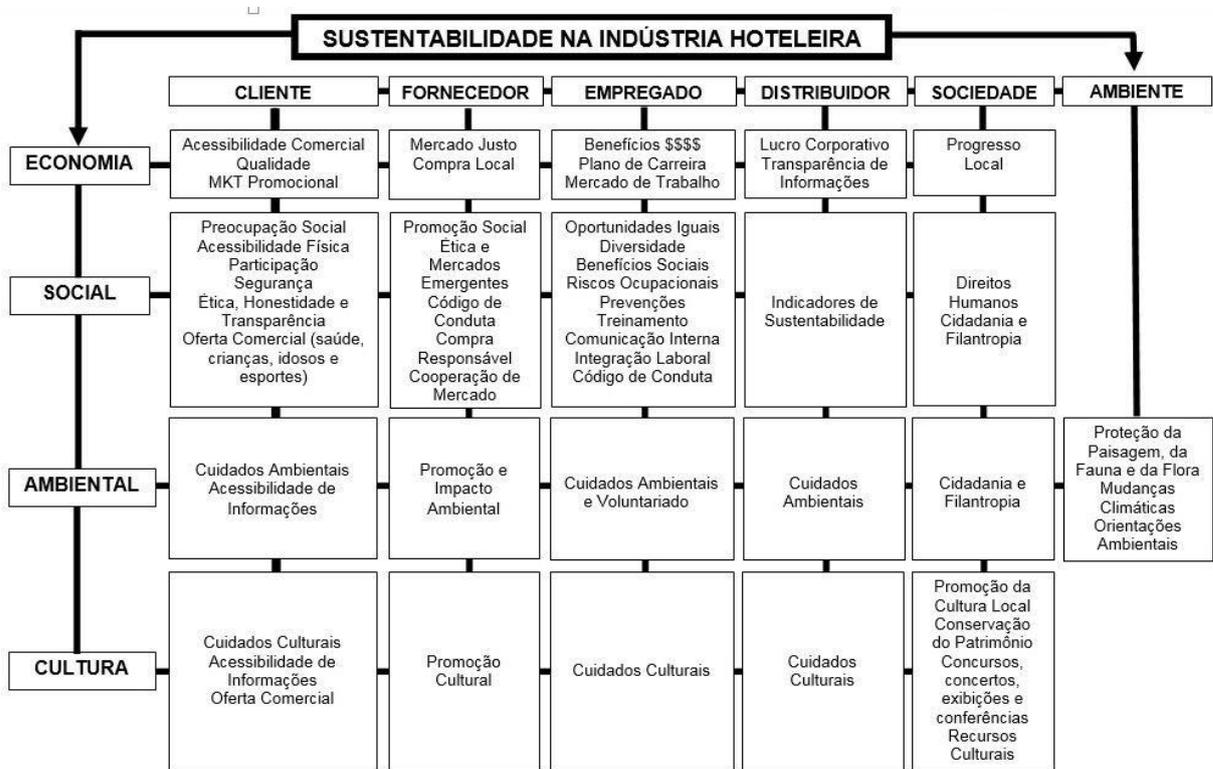
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/467524C358E0487D832575E0006C5CBA/\\$File/NT00041A3E.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/467524C358E0487D832575E0006C5CBA/$File/NT00041A3E.pdf)>.

e dinâmica relação perpetrada entre quatro dimensões do desenvolvimento sustentável – econômica, cultural, social e ambiental – e seis dimensões de gerenciamento dos *stakeholders* – cliente, fornecedor, empregado, distribuidor, sociedade e meio ambiente. Exatamente como expõe a figura 4. Todavia, antes disso, julga-se relevante mencionar que

essa nova abordagem para o estudo da sustentabilidade permite aos autores completar a proposta que tem sido usada até agora pela acadêmica e pelo mercado, e assim, propiciar um quadro mais detalhado do nível de desenvolvimento e implementação da sustentabilidade no setor hoteleiro. (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014, p.204)

Por meio das relações expostas pela figura 4, Pérez e Del Bosque (2014) afirmam que simples ações sociais ou pontuais práticas de responsabilidade ambiental não seriam suficientes para que uma empresa hoteleira fosse considerada sustentável. De acordo com estes autores, tais estabelecimentos precisam desenvolver projetos mais densos que envolvam perspectivas socioculturais, ambientais e econômicos que contemplem os interesses e preocupações dos empregados, dos clientes, dos fornecedores e assim por diante (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014).

**Figura 4:** A estrutura da sustentabilidade na abordagem “Desenvolvimento Sustentável vs. Gestão de Relacionamento de *Stakeholders*”



Fonte: Pérez e Del Bosque (2014).

Apesar disso, o que se pode inferir a partir dessa narrativa é o fato de a hotelaria estar cercada por uma densa rede de complexidades instauradas por personagens, questões socioculturais, especificidades ambientais, análises econômicas, políticas e territoriais que fazem da premissa do “ser sustentável” um verdadeiro desafio, já que sua estruturação deverá levar em consideração:

- as dimensões da sustentabilidade – social, ambiental, cultural, político e econômico (SANTOS e MATSCHUCK, 2015);
- os interesses e a participação de seus *stakeholders* (MENSAH, 2014);
- o consenso e aceitação, por parte do cliente, de que as ações de sustentabilidade propostas poderão, em algum momento, afetar a qualidade dos serviços ofertados (PRUD’HOMME e RAYMOND, 2013);
- ações organizacionais transparentes, coerentes e éticas à realidade socioambiental, promovendo a consciência, a informação e a educação de *stakeholders* e sociedade (MIHALIC, 2016).

### 3.2.1. Atores e papéis no desenvolvimento da sustentabilidade hoteleira

Existem inúmeros imperativos legais, éticos, políticos, ambientais e socioeconômicos que instigam as empresas a adotarem práticas sustentáveis (MENSAH, 2014). No entanto, paulatinamente a influência dos *stakeholders* é inserida entre esses imperativos, assumindo um papel preponderante na edificação de gestões sustentáveis. A força e a representatividade dessas partes interessadas estão correlacionadas ao reconhecimento desses grupos enquanto uma rede “vociferante, qualificada, influente, perseverante e eficaz” (SAVITZ, 2007, p. 65), que exerce uma efetiva pressão<sup>33</sup> sobre desempenhos, condutas e valores de quaisquer organizações (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997; FREEMAN, et al., 2010; ABDEL-MAKSOU, KAMEL e ELBANNA, 2016).

Assim, um dos propósitos organizacionais modernos decorre de uma eloquente gestão de opiniões, interesses e necessidades dos grupos que integram essa rede, de forma que lhes seja assegurado direitos, benefícios e a participação no processo de tomada de decisão (MENSAH, 2014). Logo, torna-se fundamental suas identificações (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

---

<sup>33</sup> O reconhecimento do grau e da amplitude das influências dos *stakeholders* – primários e/ou secundários – permite aos gestores construir estratégias capazes de atingir os objetivos/metodias de suas empresas, bem como lidar – de uma maneira inclusiva, participativa e integrada – com as expectativas de sua localidade sobre os resultados/impactos advindos da comercialização de um produto, bem ou serviço (MENSAH, 2014).

No entanto, antes de fazer esta explanação, julga-se pertinente estabelecer um paralelo entre esta temática e o segmento hoteleiro, Melissen, et al. (2015) farão uma forte crítica aos profissionais deste setor. Para os referidos autores, os gestores hoteleiros carecem de uma visão empresarial mais holística e de longo prazo. Algo fundamental para a implementação de ações sustentáveis mais amplas e significativas, que não sejam restritas as medidas ecoeficientes tão observadas neste mercado (SEGARRA-OÑA, et al., 2012; PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013; GEERTS, 2014; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Para que isso mude, a identificação desses atores é vital. Dessa forma, a figura 5 expõe possíveis *stakeholders* de um meio de hospedagem. Todavia, antes de sua exposição, julga-se relevante ressaltar que este processo de identificação – primária e/ou secundária – dependerá intrinsecamente da tipologia, porte, segmento e classificação do empreendimento hoteleiro analisado. Contudo, quanto mais densas e complexas forem estas descrições – tipologia, porte, segmento e classificação – mais ampla será a constituição dos membros desta rede. O que obrigaria seus gestores analisar estes emaranhados através de um confronto entre as inferências de suas reivindicações e o cumprimento de metas/objetivos organizacionais, permitindo o estabelecimento de uma hierarquia entre tais grupos.

**Figura 5:** Possíveis *stakeholders* de um empreendimento hoteleiro



**Fonte:** Jarvis, Weeden e Simcock (2010); Tsai, Tsang e Cheng (2012); Ingelmo (2013); Geerts (2014); Mensah (2014); Pérez e Del Bosque (2014); Beraldi e Brito (2015); Chen (2015); Han e Yoon (2015); Longoni e Cagliano (2015); Miller, Merrilees e Coghlan (2015); Stylos e Vassiliadis (2015); Baum, et al. (2016); Lim (2016); Buijntendijk e Tschunkert (2016); Dimara, Manganari e Skuras (2017); Santos, Méxas e Meiriño (2017). Adaptado pelo autor.

Constata-se, a partir desta exposição, a inevitabilidade de uma atenção redobrada. Ao passo em que a figura ilustra possíveis *stakeholders* de um meio de hospedagem, no mundo real sua constituição dependerá das características e da real situação do empreendimento analisado, visto que estas induzirão à quantidade, aos tipos de relacionamento e seus entrelaçamentos, bem como aos papéis que cada um desses grupos desempenhará para que as operações hoteleiras sejam efetivas, eficazes, produtivas e sustentáveis.

Assim, este processo analítico dependerá da seguinte compreensão: da influência de cada um desses grupos; da legitimidade de suas relações; e da urgência de seus pleitos (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Para que isso ocorra, Austen, et al. (2008) apresentarão oito estratégias que facilitarão este processo analítico:

- identificação de grupos;
- reconhecimento de legitimidades, interesses, urgências, recursos e poder;
- avaliação da dinâmica de relacionamento entre *stakeholders* e empresa;
- mensuração dos prováveis impactos, positivos e negativos, criados pelo estabelecimento;
- externar maneiras para se controlar as expectativas dessa rede e, a partir disso, criar táticas que influenciem estes grupos;
- priorizar demandas;
- criar respostas aos pleitos apresentados;
- monitorar e controlar o engajamento desses grupos.

Entre estes pontos, o que mais chama atenção é o monitoramento e controle dos processos de engajamento (SANTOS, et al., 2016). Afinal de contas,

um engajamento significativo com a comunidade local, agências governamentais e *stakeholders* da indústria turística, incluindo gestores e proprietários hoteleiros, tem se aclamado enquanto um pré-requisito para o planejamento do turismo sustentável [visto que a] cooperação e mútuos benefícios são os mecanismos chaves para o sucesso da sustentabilidade das destinações e empresas hoteleiras (STYLOS e VASSILIADIS, 2015, p.20-21).

Pontualmente, as propostas de engajamento em organizações turísticas podem ocorrer sob o formato de gestões participativas ou auto-gestões. Dito isso, perante cada uma dessas os gestores necessitam depreender suas características, particularidades, limitações e seus encadeamentos para um desenvolvimento turístico sustentável. Assim, sobre as gestões participativas, estas buscam: integrar, de maneira justa, ética e responsável, os anseios de seus autóctones, *trades* e turistas; atentar-se aos limites de seus recursos (SLOAN, LEGRAND e

KAUFMANN, 2014); adequar-se aos preceitos da sustentabilidade (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017); promover um desenvolvimento econômico, moral, ético e humano (INGELMO, 2013; ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015).

Sucintamente, suas execuções devem contemplar implicações, atribuições e o estabelecimento de possíveis resultados (BRAGA, 2007; ROSA, CARVALHINHO e SOARES, 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017). Pela parte da implicação, a gestão participativa na hotelaria se consolidaria pela atuação direta de membros representativos dos *stakeholders*. Pela ótica da atribuição, os princípios de uma gestão democrática seriam observados. Assim sendo, ter-se-ia o compartilhamento de responsabilidades para que as tomadas de decisão contemplassem os anseios da maioria de suas partes interessadas. Em vista disso, seu sucesso dependeria “das motivações, personalidades e percepção das regras/funções dos vários envolvidos” (ROSA, CARVALHINHO e SOARES, 2016).

Já na esfera dos resultados, é fundamental que uma gestão participativa se caracterize pela descentralização de seu processo de tomada de decisão, dando “voz” a todos os indivíduos e/ou grupos que são impactados por suas operações. A partir disso, torna-se vital o estabelecimento de um ponto de equilíbrio entre as necessidades do empreendimento e de seus *stakeholders*, gerando resultados que possam ir além da dimensão econômica, alcançado as dimensões ambientais, sociais, culturais e políticas de sua comunidade.

Através desta lógica, agrega-se valor e benefícios a um número maior de *stakeholders*, bem como obtém-se uma maior eficácia das estratégias que alavancam seus impactos positivos e/ou minimizam suas inferências negativas. Para tanto, os gestores hoteleiros precisam reconhecer as condições e os inibidores, os benefícios e os problemas que a instauração de uma gestão participativa pode acarretar. Representação esta exposta pelo quadro 2.

## Quadro 2: Condições, inibidores, benefícios e problemas da gestão participativa

CONDIÇÕES	INIBIDORES
<ul style="list-style-type: none"><li>a. Envolvimento de todos e reconhecimento dos benefícios individuais e mútuos;</li><li>b. A nomeação de um responsável legítimo;</li><li>c. Conhecimento minucioso do contexto em que a participação ocorre;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. O receio da participação por parte dos chefes: a centralização da autoridade;</li><li>b. Receio – morosidade do processo;</li><li>c. Relações desarmônicas;</li><li>d. Falta de interesse e compromisso dos <i>stakeholders</i>;</li><li>e. Cultura organizacional imediatista – a lógica do longo prazo.</li></ul>
CONDIÇÕES	INIBIDORES
<ul style="list-style-type: none"><li>a. Planejamento mais legítimo e equitativo;</li><li>b. Aumento da eficácia, eficiência e agilidade;</li><li>c. Planos mais atentos as necessidades locais;</li><li>d. Oportunidades de formação e educação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Gestor: perder o controle do projeto por causa da dissonância dos interesses de seus membros;</li><li>b. Os benefícios podem nem sempre alcançar os envolvidos (Expectativa vs. Realidade);</li><li>c. Caso haja falha: a questão da frustração dos participantes e o aumento dos custos.</li></ul>
<b>Maximização</b> ←	→ <b>Minimização</b>

Fonte: Braga (2007); Rosa, Carvalhinho e Soares (2016); Santos, Méxas e Meiriño (2017).

Já a autogestão exige que todas partes interessadas participem, com extrema igualdade de condições, das decisões administrativas. Para que isso ocorra é fundamental: a eliminação das hierarquias organizacionais; e que as decisões tomadas atendam às necessidades de todos os atores que, direta ou indiretamente, são influenciados ou influenciadores deste processo. Quando aplicada ao turismo, Tolkach e King (2015, p.389) a equiparam a aceitação de “Turismo de Base Comunitária” (TBC), que reflete uma alternativa de “desenvolvimento turístico que busca maximizar os benefícios locais e defender a capacidade de construção e empoderamento enquanto meios para se atingir o desenvolvimento dos objetivos comunitários”. À vista disso, Hallack, Burgos e Carneiro (2011) mencionam que a comunidade assume um papel de protagonista na concepção, no desenvolvimento e na gestão turística, impactando positivamente seu território por meio de benefícios socioeconômicos que aprimoram a qualidade de vida ao mesmo tempo em que asseguram uma experiência autêntica e de qualidade ao visitante.

No que tange o desafio da implementação do TBC, ao que tudo indica, a execução de seus princípios parece ser exequível somente quando atrelada a pequenos grupos. Afinal de contas, quanto maior o grupo, maior será a complexidade e a dificuldade em se alinhar pensamentos, objetivos e necessidades (BARTHOLO, SAN SOLO e BURSZTYN, 2009; HALLACK, BURGOS e CARNEIRO, 2011). Principalmente em uma sociedade imediatista que carece de resultados e benefícios quase que instantâneos.

### 3.3. Discursos condutores da sustentabilidade contemporânea: um viés para o desenvolvimento turístico

Inúmeros são os discursos, pesquisas e relatórios que enfatizam a importância de se conceber diretrizes e/ou preceitos, de se acatar normativas e/ou certificações, aptos a conduzir as ações de sustentabilidade de uma organização turística (RODRÍGUEZ-ANTÓN, et al., 2012; SEGARRA-OÑA, et. al., 2012; TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; PRUD’HOMME e RAYMOND, 2013; BLACKMAN, et al., 2014; CHOU, 2014; GEERS, 2014; PEIRÓ-SIGNES, et al., 2014; ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; BAUM, et al., 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017). No entanto, quais são suas efetivas contribuições? Através de suas aplicações, os gestores turísticos contemporâneos seriam capazes de conduzir práticas sustentáveis mais holísticas, integradas e participativas?

Intentando responder estes questionamentos, as narrativas retratadas a seguir buscam analisar – bem como aferir suas implicações e abrangências a proposta de sustentabilidade enaltecida neste estudo – os preceitos que sustentam: as normativas ABNT NBR ISO; os Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis; os discursos e propostas estabelecidos pela UNWTO, FEE, GRI e GSTC.

#### 3.3.1. As normativas ABNT NBR ISO

As principais normativas utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros seriam: ABNT NBR ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos<sup>34</sup>; ABNT NBR ISO 26000 Diretrizes sobre Responsabilidade Social<sup>35</sup>; e ABNT NBR ISO 15401 Meios de Hospedagem: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade - Requisitos. Em específico à ISO 14001<sup>36</sup>, esta estabelece um sistema de gestão ambiental exequível, reconhecido internacionalmente. Seu intuito é preservar e proteger os ecossistemas locais por meio de estratégias – coerentes, mensuráveis, monitoráveis, amplamente difundidas na empresa e atualizadas (ABNT, 2015) – que: identifiquem e controlem os impactos negativos de seus produtos, processos e serviços; aprimorem e elevem os desempenhos ambientais organizacionais; atendam a todos os requisitos legais e obrigatórios aderentes a esta temática (PEIRÓ-SIGNES, et al., 2014;

---

<sup>34</sup> Ver: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345116>>.

<sup>35</sup> Ver: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=80778>>.

<sup>36</sup> Que se evidencia como “uma ferramenta de negócios essencial para organizações preocupadas com o Meio Ambiente, visando um desempenho ambiental melhor durante todo o ciclo de vida dos seus produtos e serviços. Já são mais de 300.000 certificações até hoje” (EXAME, 2016, p.2).

ABNT, 2015); e agreguem “valor à marca, oferecendo credenciais para a venda de produtos em um mercado globalizado” (SEVERO e GUIMARÃES, 2014, p.6).

Sobre a estruturação de sua política ambiental, é fundamental que a mesma se atenha ao contexto e aos propósitos da organização, bem como estabeleça normativas que sejam continuamente aprimoradas conforme exigências e/ou especificidades detectadas em seu macroambiente. De maneira geral, pontua-se que toda e qualquer política ambiental deve: instituir indicadores capazes de aferir a extensão, o grau e a amplitude de seus impactos; conhecer minuciosamente os “riscos e as oportunidades ambientais” de seu negócio, provendo aos *stakeholders* informações detalhadas sobre estes cenários (ABNT, 2015).

Por conseguinte, julga-se oportuno dizer que o sucesso desta normativa dependerá:

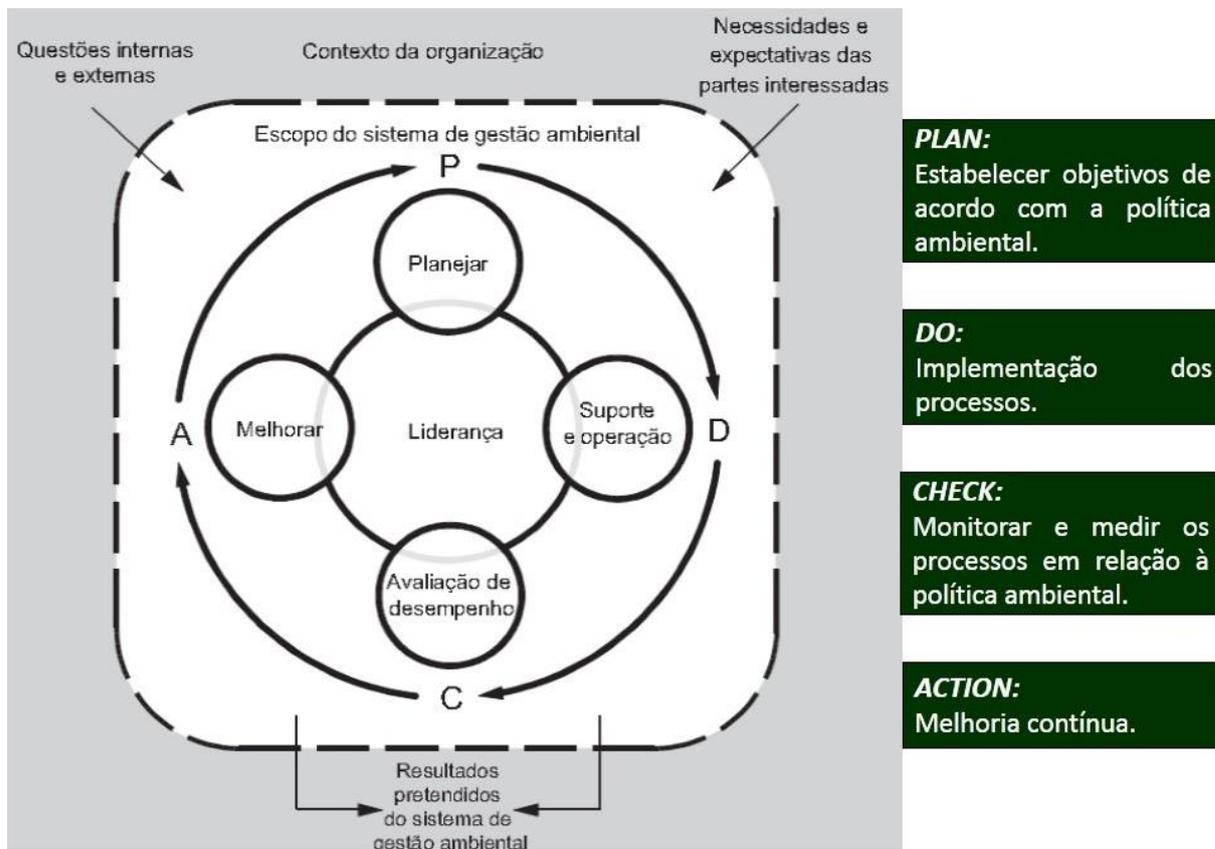
- do nível de comprometimento de todos os colaboradores – independentemente de cargos, funções e hierarquias – perante a incorporação da governança ambiental<sup>37</sup>;
- das características e especificidades do macroambiente organizacional, já que estas podem apresentar particularidades que farão da implementação deste sistema um processo ainda mais complexo;
- da abordagem, da execução e do monitoramento do ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA<sup>38</sup>), exposto pela figura 6.

---

<sup>37</sup> Pode auxiliar o aprimoramento dos desempenhos da gestão ambiental por meio do reforço e aplicação das leis existentes, assegurando altos níveis de comprometimento as legislações ambientais vigentes. Além disso, este tipo de governança também poderia expor as demandas ambientais da cadeia de fornecedores, bem como propor o engajamento voluntário da RSC, adotando um comportamento ambiental responsável (OLIVEIRA e JABBOUR, 2017, p.140)

<sup>38</sup> Esta metodologia é frequentemente aplicada para que aprimoramentos contínuos possam ser realizados em níveis operacionais e/ou gerenciais. Seu foco pode, por exemplo, residir na identificação/estabelecimento de melhores estratégias para a gestão dos *stakeholders* (RANÄNGEN, 2015)

**Figura 6:** Ciclo PDCA e seus reflexos sobre a ISO 14001



Fonte: ABNT (2015, p.10). Adaptada pelo autor.

Sobre os aspectos que instigam sua adoção em ambientes hoteleiros, Segarra-Oña, et al. (2012) afirmam que esta é determinada mais por uma pressão interna do que propriamente externa. Algo que se justificaria pela redução de custos, pela melhoria da qualidade dos processos e serviços ofertados, bem como pela construção de uma imagem organizacional preocupada com os problemas ambientais que crescem e degradam a qualidade de vida do homem contemporâneo (SEGARRA-OÑA, et al., 2012).

Apesar disso, Chan (2008) identificará seis obstáculos que impedem o amadurecimento e desenvolvimento de eco-gestões na hotelaria. Dentre esses, os três mais relevantes são: a implementação e os custos de manutenção de um sistema de gestão ambiental; a falta de aconselhamento profissional que acarretará na ausência de conhecimentos e habilidades específicas ao gerenciamento e monitoramento do desempenho ambiental de uma organização.

Já a ISO 26000 tem como enfoque o desenvolvimento de uma responsabilidade social corporativa atenta às especificidades, exigências e interesses constituídos a partir dos impactos organizacionais perpetrados à sociedade e ao meio ambiente (MARTINI JÚNIOR,

2013), deixando claro que estas responsabilidades não podem ser vinculadas somente às questões filantrópicas<sup>39</sup>. De maneira geral, este escopo sócio organizacional deve primar pela: *accountability*<sup>40</sup>; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses dos *stakeholders*; atendimento dos requisitos legais e outros subscritos pela empresa; respeito às normas internacionais de comportamento; respeito aos direitos humanos; e promoção do desenvolvimento sustentável (ABNT, 2010; IQNET, 2011; OROZCO, ACEVEDO e ACEVEDO, 2013)

Assim como a outra ISO, o sucesso desta normativa também dependerá do comprometimento de todos os colaboradores, em especial os da Alta Direção, uma vez que “esta normalmente exerce uma influência mais imediata nas atividades da organização” (ABNT, 2010, p.8). No que tange sua gestão, está também o ciclo PDCA como base. No entanto, os insumos destes sistemas serão constituídos pelas seguintes abordagens (ABNT, 2010; IQNET, 2011): Governança organizacional; Direitos humanos; Práticas de trabalho; Meio ambiente; Práticas leais de operação; Questões relativas ao consumidor; Envolvimento e desenvolvimento da comunidade; *Due Diligence*<sup>41</sup>.

Por fim, através dos preceitos que sustentam esta normativa, nota-se que a organização poderá ser capaz de detectar possíveis oportunidades de melhoria e inovação organizacional sobre: educação, treinamento e capacitação; saúde; emprego e renda; negócios inclusivos; equidade social e de gênero; tecnologia ecoeficiente; e fornecedores, distribuidores e mão de obra local (MELO NETO e FROES, 2011; ALLEDI FILHO e MARQUES, 2012; BARBIERI e REIS, 2012; QUELHAS, et al., 2015).

E por último a ISO 15401. Esta apresenta uma série de requisitos para que os meios de hospedagem desenvolvam um sistema de gestão próprio para a sustentabilidade (MALTA e MARIANI, 2013). Assim como as demais ISO's, terá como base analítica o ciclo do PDCA (MATOS e COSTA, 2014), fato que lhe permitirá não apenas controlar os impactos negativos ao meio ambiente e a cultura local, como também buscar:

---

<sup>39</sup> Desse modo, este sistema de gestão deve estabelecer uma série de ações que: “contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações” (ABNT, 2010, p.4).

<sup>40</sup> “Condição de responsabilizar-se por decisões e atividades e prestar contas destas decisões e atividades aos órgãos de governança de uma organização, a autoridades legais e, de modo mais amplo, às partes interessadas da organização”. (ABNT, 2010, p.2)

<sup>41</sup> Identifica os impactos negativos, reais e potenciais, que suas decisões e atividades exercerão sobre o meio ambiente, a economia, a sociedade e os demais *stakeholders*. Nesta perspectiva, avaliará a escala, a abrangência, a gravidade – entre outros fatores – desses impactos (ABNT, 2010).

a legitimidade política em termos de participação e transparência nos processos de decisão e representação comunitária; resultados econômicos com ética, contribuindo para a justiça social e a valorização das culturas locais; interagir com os integrantes da cadeia produtiva do turismo, de maneira a construir as condições operacionais para implementar sistemas de gestão da sustentabilidade do turismo com abrangências setorial e geográfica (ABNT, 2006, p.7).

Dessa maneira, seu intuito é estabelecer critérios mínimos obrigatórios para que o desempenho sustentável de um meio de hospedagem seja, ao menos, satisfatório. Ademais, a formulação de sua política de sustentabilidade deve estar em consonância com os seguintes princípios: respeitar a legislação vigente; garantir os direitos dos autóctones; conservar o ambiente natural e sua biodiversidade; considerar o patrimônio cultural e valores locais; estimular o desenvolvimento socioeconômico local; garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes; estabelecer um planejamento e uma gestão responsáveis (ABNT, 2006; MATOS e COSTA, 2014).

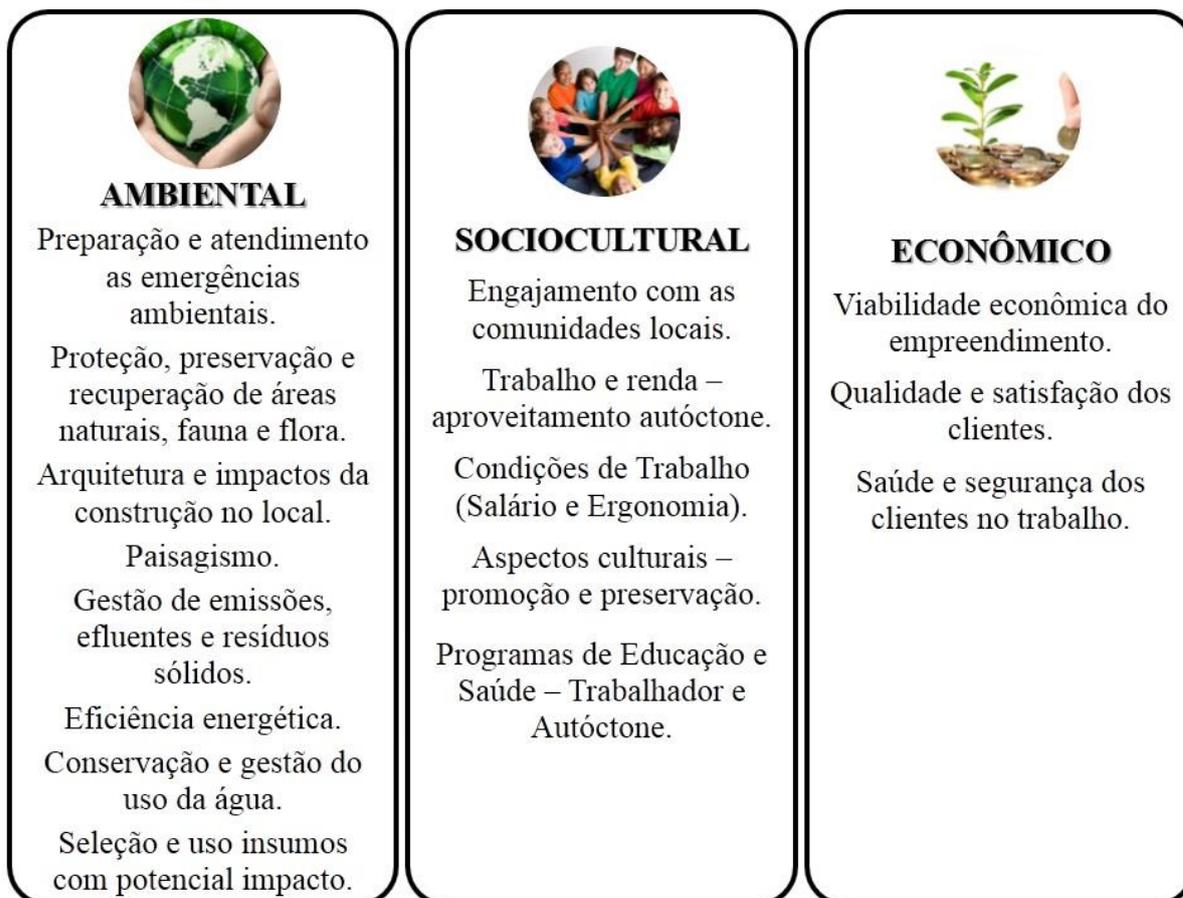
Ressalta-se que essa política precisa ser condizente ao tipo, a escala e a localização do empreendimento, incluindo um comprometimento com consumidores e *stakeholders* à respeito das consequências e impactos de seu desempenho sociocultural e ambiental (OLIVEIRA, 2013). Para tanto, é vital que seus preceitos sejam amplamente comunicados e entendidos por todos os colaboradores – independentemente de cargos e hierarquias<sup>42</sup> – e *stakeholders* que influênciam seu êxito (ABNT, 2006).

No que tange seus objetivos, estes precisam estabelecer um paralelo com as seguintes problemáticas: emissões, efluentes e resíduos sólidos; conservação e gestão do uso da água; eficiência energética; seleção e uso de insumos; saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores; qualidade e satisfação do cliente; trabalho e renda; comunidades locais; aspectos culturais; áreas naturais, flora e fauna; viabilidade econômica (ABNT, 2006). Assim, através destas problemáticas, torna-se possível o estabelecimento de requisitos a serem diuturnamente cumpridos. Sobre estes, a figura 7 fará suas exposições, dividindo-os pelas dimensões ambientais, socioculturais e econômicas da sustentabilidade.

---

<sup>42</sup> É imprescindível que o meio de hospedagem assegure que cada colaborador esteja “consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades, de como elas contribuem para atingir os objetivos da sustentabilidade, das potenciais consequências da inobservância de procedimentos operacionais especificados e dos impactos ambientais, socioculturais ou econômicos significativos, reais ou potenciais, de suas atividades e dos benefícios resultantes da melhoria do seu desempenho pessoal (ABNT, 2006, p.8)”.

**Figura 7:** Requisitos/Critérios para o Turismo Sustentável – ISO 15401



**Fonte:** ABNT (2006). Adaptado pelo autor.

Aspecto interessante a se destacar é o fato de sua adesão não ter sido tão abrangente no mercado hoteleiro nacional. Resultado direto do Programa de Certificação de Turismo Sustentável, desenvolvido pelo Ministério do Turismo entre 2002 e 2007, sua projeção inicial estipulou o alcance de 400 empresas hoteleiras. No entanto, até o ano de 2014 apenas dez empreendimentos hoteleiros foram certificados, sendo estes: Hotel Canto das Águas e o Hotel Lençóis, ambos instalados em Lençóis – BA; Hotel *Ville la Plage* em Búzios – RJ; Mabu Resort em Foz do Iguaçu – PR; *Spa Don Ramon*, Hotel Pousada Encantos da Terra e Pousada *Bumenberg*, todos localizados em Canela – RS; *Summerville Beach Resort* e Mar Hotel, ambos situados em Recife – PE (ABIH BAHIA, 2014).

### 3.3.2. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis<sup>43</sup>

O Instituto Ethos é uma OSCIP que auxilia os mais variados tipos de empresa na condução de projetos/ações que versem sobre a temática da responsabilidade sócio corporativa. A partir de sua criação, em 1998, passa a oferecer conhecimentos, experiências e instrumentos que permitem a implementação e/ou aprimoramento das ações de sustentabilidade organizacional (INSTITUTO ETHOS, 2016). Seu principal instrumento analítico – os Indicadores Ethos – é estruturado no formato de um questionário, que busca mensurar, informar e monitorar práticas sustentáveis, estimulando o aprimoramento desta temática nos negócios contemporâneos. Dito isso, a quadro 3 introduz seus eixos centrais, dando um panorama acerca das acepções, princípios e valores enaltecidos por estes indicadores.

**Quadro 3:** Eixos centrais dos Indicadores Ethos

<b>DIMENSÃO</b> <b>Visão e Estratégia</b>	<b>DIMENSÃO</b> <b>Governança e Gestão</b>
<b>1.</b> Estratégias para a Sustentabilidade <b>2.</b> Proposta de Valor <b>3.</b> Modelo de Negócios	<b>TEMA: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL</b>  <b>Subtema: Governança e Conduta</b> <b>4.</b> Código de Conduta <b>5.</b> Governança da Organização (empresas de capital fechado e aberto) <b>6.</b> Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial/Sustentabilidade <b>7.</b> Engajamento dos <i>Stakeholders</i>  <b>Subtema: Prestação de Contas</b> <b>8.</b> Relações com Investidores e Relatórios Financeiros <b>9.</b> Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados <b>10.</b> Comunicação com Responsabilidade Social  <b>TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO</b>  <b>Subtema: Práticas Concorrenciais</b> <b>11.</b> Práticas Concorrenciais  <b>Subtema: Práticas Anticorrupção</b> <b>12.</b> Práticas Anticorrupção  <b>Subtema: Envolvimento Político Responsável</b> <b>13.</b> Contribuições para Campanhas Eleitorais

<sup>43</sup> Ver: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.WYtWnFWGOM8>>.

**Quadro 3:** Eixos centrais dos Indicadores Ethos (Continuação)

<b>DIMENSÃO</b> <b>Visão e Estratégia</b>	<b>DIMENSÃO</b> <b>Governança e Gestão</b>
	<p align="center"><b>TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO</b></p> <p><b>Subtema: Envolvimento Político Responsável</b>  <b>14.</b> Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas</p> <p><b>Subtema: Sistemas de Gestão</b>  <b>15.</b> Gestão Participativa  <b>16.</b> Sistema de Gestão Integrado  <b>17.</b> Sistema de Gestão de Fornecedores  <b>18.</b> Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos  <b>19.</b> Gestão da Responsabilidade Social Empresarial/ Sustentabilidade</p>
<b>DIMENSÃO</b> <b>Social</b>	<b>DIMENSÃO</b> <b>Ambiental</b>
<p align="center"><b>TEMA: DIREITOS HUMANOS</b></p> <p><b>Subtema: Situações de Risco para os Direitos Humanos</b>  <b>20.</b> Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos  <b>21.</b> Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos  <b>22.</b> Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos</p> <p><b>Subtema: Ações Afirmativas</b>  <b>23.</b> Promoção da Diversidade e Equidade</p> <p align="center"><b>TEMA: PRÁTICAS DE TRABALHO</b></p> <p><b>Subtema: Relações de Trabalho</b>  <b>24.</b> Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)  <b>25.</b> Relações com Sindicatos</p> <p><b>Subtema: Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento</b>  <b>26.</b> Remuneração e Benefícios  <b>27.</b> Compromisso com o Desenvolvimento Profissional  <b>28.</b> Comportamento frente a Demissões e Empregabilidade</p> <p><b>Subtema: Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida</b>  <b>29.</b> Saúde e Segurança dos Empregados  <b>30.</b> Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho</p>	<p align="center"><b>TEMA: MEIO AMBIENTE</b></p> <p><b>Subtema: Mudanças Climáticas</b>  <b>37.</b> Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas  <b>38.</b> Adaptação às Mudanças Climáticas</p> <p><b>Subtema: Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecosistêmicos e a Biodiversidade</b>  <b>39.</b> Sistema de Gestão Ambiental  <b>40.</b> Prevenção da Poluição  <b>41.</b> Uso Sustentável de Recursos: Materiais  <b>42.</b> Uso Sustentável de Recursos: Água  <b>43.</b> Uso Sustentável de Recursos: Energia  <b>44.</b> Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais  <b>45.</b> Educação e Conscientização Ambiental</p> <p><b>Subtema: Impactos do Consumo</b>  <b>46.</b> Impactos do Transporte, Logística e Distribuição  <b>47.</b> Logística Reversa</p>

### Quadro 3: Eixos centrais dos Indicadores Ethos (Continuação)

<b>DIMENSÃO Social</b>	<b>DIMENSÃO Ambiental</b>
<b>Subtema: Consumo Consciente</b>	
33. Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente	
<b>TEMA: ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO</b>	
<b>Subtema: Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento</b>	
34. Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade	
35. Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais	
36. Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	
<b>Fonte:</b> Instituto Ethos (2017). Adaptado pelo autor.	

Cada um dos temas apresentados possui outro conjunto de subtemas que será mensurado por indicadores<sup>44</sup> – cada qual formado por questões de profundidade, binárias e quantitativas – que apontarão os reais estágios de sustentabilidade das práticas aferidas. No momento em que o questionário for preenchido por completo, suas informações devem ser inseridas em um sistema online (INSTITUTO ETHOS, 2017) que avaliará cada indicador através dos seguintes estágios: Estágio 1 – Cumprimento e/ou Tratativa Inicial; Estágio 2 – Iniciativas e Práticas; Estágio 3 – Políticas, Procedimentos e Sistemas de Gestão; Estágio 4 – Eficiência; Estágio 5 – Protagonismo. No entanto, caso a empresa venha a discordar do parecer, a mesma poderá fazer a indicação de outro estágio, apresentando motivos que validem esta troca (INSTITUTO ETHOS, 2017).

Sobre estes indicadores, Barbosa (In: MULLER, 2009, p.151) mencionará que:

(...) Como diversas outras, essa metodologia se apresenta como instrumento de orientação e avaliação da ação das empresas e do seu relacionamento com as “partes interessadas”, isto é, com o público interno, com o meio ambiente, com os fornecedores, com os consumidores e clientes, com a comunidade, com o governo e a sociedade em geral. Esse tipo de abordagem se baseia na teoria *stakeholders*, que propõe que a gestão empresarial leve em consideração a relação da empresa com todos os outros setores e atores envolvidos ou implicados por seu funcionamento.

<sup>44</sup> O instituto Ethos oferece quatro versões de indicadores e que são conhecidas como: básica, essencial, ampla e abrangente. Cada qual possui uma quantidade diferente de indicadores. Na versão básica são oferecidos 12 indicadores que expõem uma visão panorâmica das temáticas. Já na “essencial”, com 24 indicadores, oferta-se uma agenda mínima de RSE. A “ampla” apresenta 36 indicadores que incorporam um desdobramento desta “agenda mínima”. E por fim a “abrangente” tem 47 indicadores que “incluem questões de vanguarda e inserem um olhar da empresa sobre sua própria evolução na gestão sustentável e socialmente responsável” (INSTITUTO ETHOS, 2017, p. 10).

### 3.3.3. UNWTO – *World Tourism Organization*<sup>45</sup>

Ao analisar os discursos propostos pela UNWTO, Mihalic (2016) mencionarão que sua proposta de turismo sustentável perpassa pelo estabelecimento de uma gestão que busque um equilíbrio entre os pilares econômicos, ambientais e sociais da sustentabilidade. Nesta perspectiva, Ingelmo (2013) expõe um fator decisório para o sucesso destas estratégias intergeracionais: o entendimento dos impactos perpetrados pela relação de consumo estipuladas entre visitantes, autóctones e o meio ambiente local.

Assim, para que uma gestão turística seja sustentável sua base gerencial deve ser participativa, contando com membros representativos de todos os setores impactados por sua cadeia produtiva. Tal prerrogativa mostra-se como condição *sine qua non* para que os gestores turísticos possam garantir: viabilidade econômica; prosperidade local; qualidade de emprego; equidade social; controle local; bem-estar da comunidade; preservação cultural; proteção à biodiversidade; e recursos ecoeficientes (UNEP e UNWTO, 2005).

No entanto, para que cada um desses pontos seja concretizado, a planificação turística precisa abarcar: análises macro ambientais acompanhadas de diagnósticos situacionais; definição de objetivos, metas e estratégias; e a construção de indicadores holísticos e integrados (UNEP e UNWTO, 2005). No que tange as investigações macro ambientais, os gestores turísticos necessitam diagnosticar os seguintes pontos:

- *condições*: infraestrutura, superestrutura, ofertas, recursos e atrativos locais são os elementos chave para o desenvolvimento de produtos turísticos. Direta ou indiretamente, por meio do usufruto de suas características é que os impactos serão perpetrados. Desse modo, cabe aos gestores turísticos reconhecerem seus pontos fortes e fracos através de um diagnóstico situacional (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017);
- *problemas reais e possíveis*: entre os impactos atuais e futuros, os gestores turísticos precisam compreender seus graus, amplitudes, extensões e ramificações temporais e entre as dimensões da sustentabilidade, bem como o conjunto de elementos e relações que lhes deram forma. Somente de posse destes dados é que o desenvolvimento de um prognóstico poderá ser executado (SACHS, 2006; MELISSEN, et al., 2015);
- *oportunidades*: uma série de questionamentos deve ser efetuada e respondida. Entre estes, destacam-se: quais serão os benefícios de uma gestão sustentável? Quem se

---

<sup>45</sup> Ver: <<http://www2.unwto.org/>>.

beneficiará dessas operações? Como estes benefícios se sucederão? Quais vantagens e diferenciais competitivos poderão ser conquistados? (BAUM, et al., 2016; MELISSEN, et al., 2016; NICKERSON, JORGESON e BOLEY, 2016).

O segundo estágio deve estabelecer objetivos, metas e estratégias para que as operações turísticas se tornem mais sustentáveis (GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015). Para tanto, é preciso ter amplo discernimento sobre: atores e suas funções; natureza, tipologia e especificidades de cada segmento turístico, observando como estes parâmetros incidem, positiva e/ou negativamente, sobre cada dimensão da sustentabilidade (UNEP e UNWTO, 2005). Durante estes processos, os gestores turísticos não podem perder o foco sobre: a exequibilidade de seus objetivos, metas e estratégias; a intersectorialidade e os possíveis efeitos multiplicadores de suas operações.

E por fim, caberá aos gestores a construção de indicadores que monitorem as intensidades e as diversificações dos impactos ocasionados pelo turismo. Neste processo, torna-se imperativo que estes parâmetros exponham limites ao consumo dos recursos sociais, culturais, ambientais e econômicos. Não obstante, através de seus dados, será possível depreender como o atual estado da atividade turística exerce pressão sobre os componentes de seu sistema, gerando condicionantes capazes de descaracterizar e/ou promover inautenticidades, bem como aprimorar e/ou valorizar o seu sistema. (UNEP e UNWTO, 2005).

Ainda sobre esses indicadores, estes ganharão maior notoriedade quando: avaliarem o desempenho social, cultural, econômico e ambiental de sua organização; oferecerem dados quanti-qualitativos que permitam mensurar, renovar e modificar – quando necessário – as políticas de sustentabilidade de uma organização (UNEP e UNWTO, 2005).

#### 3.3.4. FEE – *Foundation for Environmental Education*<sup>46</sup>

Parte do crescimento turístico observado nos últimos anos é fortemente influenciada pelos recursos e atrativos localizados nas áreas costeiras. Sem dúvida alguma, o turismo associado a estes espaços tem frequentes e sérios impactos ambientais. Fato que pode ser constatado nos processos de implementação ou expansão de redes hoteleiras, através de uma série de impactos negativos – poluição, geração de resíduos, desmatamentos, etc. – que

---

<sup>46</sup> Ver: <<http://www.fee.global/>>.

degradam a biodiversidade e introduzem espécies invasivas. Além disso, estes mesmos processos também podem estimular a economia e o crescimento populacional local, acarretando na exponenciação desses efeitos (BLACKMAN, et al., 2014).

Desse modo, para que estes ambientes sejam preservados, de maneira que as gerações futuras também possam usufruir de suas belezas e peculiaridades, é imperativo estabelecer um efetivo controle sobre suas relações de consumo, mantendo-os mais íntegros, seguros e preservados (FONT, 2002; FEE, UNEP e UNWTO, 2006). Em vista disso, a FEE, UNEP e UNWTO (2006) desenvolveram o Programa *Blue Flag* que envereda esforços ímpares para que propostas de desenvolvimento sustentável possam ser executadas nessas áreas. Para tanto, cada uma dessas instituições possui um papel preponderante e vital para o sucesso deste programa.

Cabe a FEE desenvolver ações de sustentabilidade através da educação ambiental<sup>47</sup>. Já a UNEP é responsável por assegurar a conservação de ambientes naturais e culturais, edificando este processo enquanto valor fundamental ao desenvolvimento turístico sustentável em áreas costeiras. E por fim a UNWTO fornece toda sua expertise em instrumentos, estudos de caso e metodologias que auxiliam a condução de práticas sustentáveis nesses ambientes costeiros (FEE, UNEP e UNWTO, 2006).

Em específico ao Programa *Blue Flag*, este possui 29 indicadores que perpassam pelas seguintes temáticas (FEE, UNEP e UNWTO, 2006):

- *Qualidade da água*: por meio de cinco indicadores, busca-se mensurar questões como balneabilidade e gestão de resíduos;
- *Educação ambiental e informação*: através de cinco indicadores, afere-se as características dos ecossistemas e a qualidade dos recursos hídricos;
- *Gestão ambiental*: por intermédio de 10 indicadores, são avaliados os processos de reciclagem e de limpeza das áreas litorâneas;
- *Serviços e segurança*: mediante nove indicadores, apreciam-se desempenhos de mão de obra, características de equipamentos e o patrulhamento da área costeira.

Na teoria, iniciativas como esta fomentam bases para que as operações turísticas melhorem seus desempenhos ambientais. Além do que, as mesmas garantem a

---

<sup>47</sup> Segundo Ruschmann (1997, p.75), a “educação para o turismo, pregada pela maioria dos autores que tratam dos estudos de impacto da atividade e de seus agentes sobre o meio ambiente, envolve necessariamente a educação ambiental”, visto que sua prática é responsável pela construção e perpetuação de atitudes, crenças, comportamentos e valores capazes de conscientizar indivíduos e/ou grupos sociais acerca de sua estreita e frágil relação de consumo com o meio ambiente, evidenciando a importância de sua preservação.

disponibilidade de informações confiáveis sobre performances ambientais, permitindo que consumidores, mercados e sociedade civil possam recompensar os “operadores verdes” e penalizar os que não são (BLACKMAN, et al., 2014).

### 3.3.5. GRI – *Global Reporting Initiative*<sup>48</sup>

Organização sem fins lucrativos, desde 1997 auxilia a construção de uma sociedade global mais sustentável, mediante diretrizes/princípios – que serão apresentados na figura 8 – que permitam o aprimoramento do desempenho econômico, ambiental e social das organizações modernas, independentemente de seus portes, setores ou localização (GRI, 2013). Para tanto, disponibilizam quatro documentos fundamentais a elaboração de relatórios que transpareçam os reais desempenhos corporativos. Objetivamente, estes documentos poderiam ser assim descritos (MARTINI JÚNIOR, 2013):

1. *Diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI*: expõe os princípios, indicadores de desempenho e outras diretrizes guias que definirão o conteúdo e a credibilidade deste relatório.
2. *Protocolo de indicadores*: explicam conceitos e demais expressões que podem ser encontradas em seus princípios e indicadores. A ideia é que este documento sane eventuais dúvidas do respondente, permitindo-lhe ser o mais verossímil possível.
3. *Suplementos setoriais*: apresentam explicações complementares que facilitam a aplicação dos princípios e diretrizes do GRI.
4. *Protocolos técnicos*: guiam, passo a passo, sobre como o relatório final deve ser elaborado.

---

<sup>48</sup> Ver: <<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>>.

**Figura 8:** Princípios que definem a qualidade e a veracidade do relatório GRI



Fonte: GRI (2013). Adaptado pelo autor.

Será por intermédio destes princípios que a GRI garantirá a transparência, a credibilidade e a veracidade de seus relatórios de sustentabilidade. No primeiro grupo observam-se princípios que definem o conteúdo do relatório. Através destes é possível construir uma percepção apurada dos impactos, das expectativas e dos interesses dos *stakeholders*. Já no segundo grupo, encontram-se os princípios que asseguram a qualidade do relatório, possibilitando as partes interessadas uma avaliação justa e consistente dos

desempenhos econômicos, ambientais e sociais de uma organização (GRI, 2013; (BOCKEN, et al., 2014).

Pela perspectiva do desempenho econômico, discorrem-se os principais impactos ocasionados aos *stakeholders* e sistemas produtivos locais, regionais e nacionais – a depender do porte, do tipo e da classificação do estabelecimento avaliado. Pela dimensão ambiental, descrevem-se os impactos relacionados aos insumos (energia e água) e as saídas (emissões, efluentes e resíduos), diagnosticando suas inferências à biodiversidade. E por fim, pela dimensão social, evidenciam-se as repercussões sobre práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

### 3.3.6. *Global Sustainable Tourism Council*<sup>49</sup>

Conselho patrocinado pela *International Hotels Group*<sup>50</sup> (IHG), pelo *TUI Group*<sup>51</sup> e pela UNWTO, busca “estabelecer e gerenciar padrões de sustentabilidade global, conhecidos como os critérios GSTC” (GSTC, 2017, p.1). Estes critérios são aplicáveis tanto para a gestão de destinos, quanto para as próprias empresas turísticas, atuando como instrumentos diretivos para que o alcance de um desenvolvimento sustentável seja possível.

Seus critérios abordam dimensões sociais, culturais, econômicas, ambientais, bem como questões relacionadas à gestão da qualidade, da saúde e da segurança, estando atentos às legislações locais e internacionais, bem como a necessidade de se ofertar benefícios a longo prazo<sup>52</sup>. Para tanto, buscam promover a maximização dos efeitos positivos, bem como a minimização dos impactos negativos oriundos da cadeia produtiva do turismo (GSTC, 2016).

Em sua primeira seção, cujo o intuito reside na demonstração da efetividade de uma gestão sustentável, expõe 10 indicadores que perpassam desde a “experiência do consumidor” até ao “cumprimento das legislações pertinentes”, entre outros. Em sua segunda seção, que

---

<sup>49</sup> Ver: <<https://www.gstcouncil.org/>>.

<sup>50</sup> Grupo que possui 12 marcas hoteleiras – InterContinental, Kimpton, Hualuxe, Crowne Plaza, Indigo, EVEN, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Holiday Inn Club Vacation, Staybridge Suites, Candlewood Suites – espalhadas por mais de 5.000 unidades situadas em 100 países (IHG, 2017).

<sup>51</sup> Grupo turístico que possui um negócio global que atende mais de 20 milhões de clientes, em 180 regiões, através de um portfólio que apresenta, aproximadamente, os seguintes números: 1.600 agências de viagem, 150 empresas aéreas, 300 hotéis e 16 empresas de cruzeiro marítimo (TUI GROUP, 2017).

<sup>52</sup> “O objetivo principal em longo prazo deve ser o restabelecimento da harmonia do sistema. Mas a harmonia só pode se instalar numa situação de equilíbrio, em que a sociedade, a economia, o meio ambiente e o Estado se completem da melhor forma possível; onde a economia volte a se inserir nas relações sociais, e não o inverso, onde ela se coloque, pois, a serviço do homem e da sociedade; onde a preservação do meio ambiente intacto constitua uma obrigação absoluta e onde toda transgressão seja reprimida tão severamente como o são os outros atentados à vida; onde o Estado, enfim, seja o criador das condições gerais indispensáveis ao nascimento de uma nova harmonia (KRIPPENDORF, 2000, p.33).

versa sobre os impactos socioeconômicos da atividade turística, apresenta 09 indicadores que discutem estratégias de maximização dos efeitos positivos e a minimização de sequelas negativas, privilegiando, por exemplo, a equidade social, os empreendedores e a mão de obra local, entre outros aspectos.

Em sua terceira seção – maximização dos benefícios culturais e a minimização de seus impactos negativos – por intermédio de 4 indicadores, introduz um debate sobre a proteção do patrimônio cultural, dos artefatos e de outros assuntos pertinentes à relação entre turismo e cultura. E por fim, em sua última seção – maximização dos benefícios ambientais e a minimização de seus impactos negativos – por meio de 16 indicadores avalia a conservação dos recursos naturais, a redução da poluição e a conservação da biodiversidade, dos ecossistemas e das paisagens (GSTC, 2016).

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de uma pesquisa científica pode persuadir leigos e experts sobre a necessidade de se repensar critérios, princípios, valores, competências e posicionamentos sobre uma determinada problemática (ROBSON, 2011; MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2014). Justamente por isso, Creswell (2003) menciona que os procedimentos metodológicos são um dos principais e mais complexos componentes de uma pesquisa científica, uma vez que:

- devem ter um exímio cuidado em suas descrições, já que estas conduzirão a uma elucidação racional, ética, sistemática e verossímil da problemática investigada, de maneira que os resultados e conclusões apontados sejam expostos com credibilidade, coerência e validade (CRESWELL, 2003; SINGLETON JR. e STRAITS, 2010).

Em síntese, percebe-se que seu papel é apresentar um discurso que auxilie a compreensão dos “caminhos” que culminaram na resolução dos objetivos científicos pretendidos. Para tanto, há a imperatividade de se fomentar nas análises científicas um olhar mais crítico, capaz de compreender a maneira como distintas problemáticas se constroem e/ou são influenciadas por especificidades, multiplicidades, complexidades e heterogeneidades interdependentes observados no “mundo real” (ROBSON, 2011).

Justamente por isso, acadêmicos e pesquisadores contemporâneos precisam compreender as reais peculiaridades de seus cenários investigativos (ROBSON, 2011). Para tanto, uma série de precauções é primordial. Dentre essas, destaca-se o fato de estes sujeitos não mais se debruçarem sobre preceitos puramente disciplinares, tal qual idealizado pelo pensamento positivistas. Torna-se, portanto, imprescindível a criação de uma base metodológica e conceitual que trace constantes e contínuos diálogos interdisciplinares, que terão força e coerência suficientes para explorar a intrincada conexão de características, descrições, acepções, valores, condutas, crenças e princípios (CRESWELL, 2003; ROBSON, 2011; MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2014) que se manifestam, por exemplo, nas pesquisas que versam sobre desenvolvimento sustentável contemporâneo.

Definitivamente estes estudos induziram o desenvolvimento de ações mais responsáveis acerca da avaliação e monitoramento dos mais diversos impactos negativos que se sucederam sobre a sociedade e seus recursos (TYRRELL, PARIS e BIAETT, 2012; SIGALA, 2014). Em específico ao turismo, sua sustentabilidade está vinculada ao

estabelecimento de critérios que sustentem suas planificações e operacionalizações (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016).

Assim, certas precauções devem assegurar a consistência e a legibilidade das gestões turísticas que primam pela sustentabilidade. Dentre essas, destaca-se mais uma vez a análise interdisciplinar<sup>53</sup>, já que a efetivação da sustentabilidade no turismo demandará por um axioma que:

- abarque cada dimensão da sustentabilidade – social, cultural, econômica, política e ambiental – como um todo inseparável (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017);
- conduza suas operações de maneira ética e responsável, por meio de uma gestão sistêmica, participativa e integrada aos anseios de seus *stakeholders* (MENSAH, 2014; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SLOAN, LEGRAND e KAUFMANN, 2014; ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015) e aos limites de seus recursos e atrativos (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010);
- base interdisciplinar que promove uma organização ética, transparente e responsável (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010; MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015), consciente de seus impactos temporais, espaciais, sociais, culturais, políticos, ambientais e econômicos (SACHS, 2006; ROMAGOSA, PRIESTLEY e LLURDÉS, 2013; SUSSKIND, 2014; ABDEL-MAKSOU, KAMEL e ELBANNA, 2016; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

#### 4.1. Classificação da pesquisa

Dito isso, em específico ao segmento hoteleiro, propõe-se aqui a necessidade de se construir critérios holísticos, integrados e participativos, que abarquem os preceitos, princípios e valores do desenvolvimento sustentável expostos ao longo desta tese.

Para tanto, considerando a existência de uma pluralidade de debates, acepções, objetivos e metodologias em torno desta temática, este estudo assumiu uma natureza de caráter exploratório<sup>54</sup>, optando pelo desenvolvimento de uma análise quali-quantitativa – metodologia que vem ganhando força nos últimos 20 anos (ROBSON, 2011) por assegurar resultados mais completos e esclarecedores (HAIR JR., et al., 2009) – que permitiu a

---

<sup>53</sup> O discurso interdisciplinar exigirá uma conexão de princípios, processos e métodos que sustentarão a veracidade dos resultados (CRESWELL, 2003) apresentados por quaisquer planificações que se aventurem a decifrar (HAIR JR., et. al, 2009), de uma maneira mais inteligível, as complexidades oriundas da relação homem, sociedade e meio ambiente (PHILIPPI JR. e NETO, 2011)

<sup>54</sup> Este tipo de pesquisa “surge da necessidade de julgar o sucesso ou a eficácia de políticas ou programas” (VEAL, 2011, p.31)

apreensão da relevância, da utilidade, das propriedades, especificidades e adequações técnicas relacionadas à problemática investigada (HAIR JR. et al., 2009; ROBSON, 2011).

Além disso, por intermédio desta análise mista foi possível abstrair, avaliar e apresentar as complexas relações, percepções e representações (HAIR JR., et. al, 2009) que inferiram na criação dos critérios de sustentabilidade propostos por este estudo. Por fim, no que tange os procedimentos aqui aplicados, quatro etapas foram estipuladas. A primeira ilustrou o desenvolvimento de análises bibliométricas que transpareceram os posicionamentos analíticos ofertados pelos pesquisadores contemporâneos. Por meio destas bibliometrias, tornou-se possível evidenciar um leque minucioso de informações acerca das estruturas intelectuais, metodológicas e dos avanços científicos (KOSEOGLU, et al., 2016).

A segunda etapa restringiu-se à mensuração dos relatórios de organizações internacionais que debatem os pormenores do desenvolvimento turístico sustentável. Foi por meio desta aferição que os 66 critérios basilares à sustentabilidade hoteleira foram concebidos. Estipulados estes parâmetros, a terceira etapa buscou, através de uma proposição qualitativa, assegurar suas consistências.

E por fim, a quarta etapa objetivou colher a percepção de gestores, especialistas e acadêmicos acerca da importância desses critérios. Algo que só foi possível graças à apresentação de uma AFC, que possui seu uso bastante difundido na literatura moderna, estabelecida pelo *software R* (MORAES, SALES e COSTA, 2011). O resultado desta AFC tornou possível validar 40 critérios, hierarquizando-os e correlacionando-os as dimensões da sustentabilidade, edificando uma coerente proposta, com uma boa base para representação dos dados.

#### **4.2. Etapas da pesquisa, universo amostral e instrumentos de coleta de dados**

Conforme apontado anteriormente, os resultados obtidos nesta tese foram oriundos de quatro etapas. A primeira delas é embasada na perspectiva de que as gestões sustentáveis hoteleiras priorizam a dimensão ambiental em suas estratégias (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010; BOLEY e UYSAL, 2013; CHOU, 2014; GEERTS, 2014; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015; HAN e YOON, 2015). Para que esta percepção fosse validada, três estudos bibliométricos<sup>55</sup> exploratórios foram desenvolvidos junto ao *Scopus*<sup>56</sup>, no período

---

<sup>55</sup> Que permitiram “identificar e estudar pesquisas anteriormente publicadas, relevantes ao tema de interesse” (VEAL, 2011, p.91), bem como identificar se os resultados apresentados estabeleciam paralelos pertinentes com

de abril de 2015 a novembro de 2017. Estes estudos buscaram apresentar as atuais propostas de desenvolvimento sustentável aplicadas à hotelaria e ao turismo. Dessa maneira, análises quali-quantitativas garantiram uma maior precisão aos argumentos expostos pelos trabalhos elencados pelas bibliometrias, evitando quaisquer distorções (CRESWELL, 2003) acerca da amplitude de seus discursos.

Sobre a segunda etapa, houve a preocupação de consolidar critérios de sustentabilidade que perpassassem pelas dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas. Para que isso ocorresse, foram analisados os discursos sobre sustentabilidade ofertados por organizações de alto reconhecimento internacional no cenário turístico, destacando-se: UNWTO, WTTC, UNEP, GRI, FEE e GSTC. Esses auxiliaram na estruturação de uma proposta analítica mais ampla acerca de parâmetros sustentáveis aplicáveis às empresas hoteleiras, que acarretou na constituição de 66 critérios – alocados nas dimensões ambientais (21), sociais (23), culturais (6), econômicas (10) e políticas (6).

Já a terceira etapa procurou registrar a percepção de gestores e acadêmicos acerca desses 66 critérios. Para tanto, pelo viés qualitativo<sup>57</sup>, utilizou-se da metodologia *World Café* – desenvolvida em um *workshop* do XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III INOVARSE 2016, promovidos pela Universidade Federal Fluminense – cujo intuito fosse conectar experiências e perspectivas através de um ambiente receptivo e hospitaleiro que encorajasse a participação de todos e, a partir desta alusão, deixasse-os livres e confortáveis para exprimir suas opiniões e assim acessar um entendimento coletivo (BROWN, et al., 2007; THE WORLD CAFÉ, 2015) acerca das especificidades de uma gestão turística sustentável.

Através desta metodologia, 18 profissionais ligados ao universo hoteleiro (16 destes correlacionados ao ambiente acadêmico e mercadológico brasileiro e 2 oriundos do cenário internacional) debateram sobre: o conceito de sustentabilidade turística; os preceitos para se desenvolver uma gestão turística sustentável; as premissas para a construção de uma gestão turística participativa; e a análise e validação dos 66 critérios de sustentabilidade anteriormente apontados.

---

as análises holísticas, integradas e participativas essenciais à estruturação de posicionamentos organizacionais capazes de beneficiar meio ambiente, sociedade e empresas (GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015).

<sup>56</sup> A escolha pelo Scopus é lastreada por duas justificativas. A primeira reside na inconsistência/falta de credibilidade de boa parte dos documentos apresentados no Google Scholar. A segunda se deve pela forte correlação entre os resultados apresentados tanto no Scopus quanto no Web of Science (JESUS e COSTA, 2015).

<sup>57</sup> Que essencialmente expõe uma visão ampla e interdependente entre dados e percepções, possibilitando evidenciar valores, significados e complexidades de uma dada problemática (HAIR JR., et al., 2009; MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2014)

E por fim, a quarta e última etapa ilustrou uma análise fatorial confirmatória que buscou assegurar a consistência destes critérios. Destarte, seu estudo piloto foi conduzido com 20 participantes, todos ligados ao universo hoteleiro – pela participação no mercado de trabalho, por meio de cargos gerenciais, administrativos e operacionais; pela atuação acadêmica, registrada pela participação de especialistas, docentes e alunos de graduação e pós-graduação com vínculo direto e/ou específico a área investigada. Através desta etapa, validaram-se a estrutura e a escala aplicadas ao questionário, que assumiu uma estruturação semiestruturada, erigida pela escala *Likert* de cinco pontos (05 = Extremamente Importante (EI); 04 = Muito Importante (MI); 03 = Importante (I); 02 = Pouco Importante (PI); 01 = Sem Importância (SI))<sup>58</sup>.

Em sequência, sua distribuição – executada com o auxílio do *Google.Docs* – registrou as opiniões de 177 respondentes ligados ao universo turístico/hoteleiro. Para cada critério, solicitou-se aos respondentes que: indicassem o grau máximo de importância atingido pelo critério, não havendo a possibilidade de se marcar mais de uma opção; mensurassem sua aplicabilidade e inferência aos ritmos, exequibilidades e especificidades de uma estrutura organizacional tão flexível e dinâmica quanto à hoteleira (ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016).

A partir dos resultados apontados por este questionário, uma AFC foi desenvolvida no intuito de: promover um melhor entendimento das estruturas subjacentes do conjunto de critérios analisados; reduzir a redundância entre os critérios e as dimensões avaliadas; melhorar a confiabilidade e a validade dos critérios (BABYAK e GREEN, 2010) que efetivamente respaldarão a construção de uma gestão hoteleira sustentável. Dito isso, os 66 critérios outrora apontados foram reduzidos para 40, obtendo a seguinte distribuição: Dimensão Ambiental (11) – Dimensão Social (10) – Dimensão Cultural (4) – Dimensão Econômica (8) – Dimensão Política (7).

### **4.3. Análise e tratamento dos dados**

Acerca dos resultados oriundos das percepções dos 177 respondentes, conforme destacado anteriormente, uma AFC foi aplicada com o auxílio do *software* R. A partir desta, assumiu-se um nível de significância de 0,05 – que em síntese seria a margem de erro (Tipo I)

---

<sup>58</sup> Ver [Apêndice A](#).

adotada para os testes de hipótese realizados ao longo desta análise – para todas as aferições realizadas. Além disso, julga-se pertinente dizer que os parâmetros da AFC foram:

- calculados utilizando-se máxima verossimilhança, o que permitiria “estimar os parâmetros das distribuições, assim como seus intervalos de confiança” (SANSIGOLO, 2008, p.1).
- baseados em uma matriz de variâncias e covariâncias que determinou a força das correlações (SEARLE, CASELLA e MCCULLOCH, 1992) entre os 66 critérios e suas dimensões de sustentabilidade.

Por meio destas prerrogativas, houve a suposição de que a proposta pleiteada assumisse um comportamento mais simétrico e sem caudas pesadas para seus critérios (TABACHNICK e FIDELL, 2007). O que significa dizer que os critérios finais seriam mais assertivos – por causa do comportamento simétrico em torno da média, bem como pela baixa probabilidade de se observar valores muito distantes da média – no que tange suas dimensões componentes.

Pelo viés qualitativo, o intuito foi captar significados e representatividades capazes de transparecer aceitações e/ou rejeições acerca dos critérios apresentados. Ademais, por meio da técnica de grupo focal (VEAL, 2011), desenvolvida através da metodologia do *World Café*, buscou-se captar as precauções que este conjunto de critérios deveria observar. Afinal de contas, estes estão imersos e cercados por intangibilidades e flexibilidades – em distintas perspectivas: temporais, espaciais, sociais, culturais, políticas e ambientais que precisam ser entendidas, respeitadas e incorporadas nos processos de tomada de decisão organizacional.

## 5. UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: APRECIÇÕES EM TORNO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE TURÍSTICAS E HOTELEIRAS NA CONTEMPORANEIDADE

Como retratado no quarto capítulo desta tese – que aborda as questões metodológicas diretas deste estudo – seus resultados são oriundos de quatro etapas. No que tange a primeira, buscou-se compreender quais seriam as principais características das gestões turísticas e hoteleiras no que tange a abrangência e aplicabilidade de suas práticas sustentáveis. Para tanto, utilizou a bibliometria como principal instrumento analítico, uma vez que esta auxilia o entendimento de estruturas intelectuais, interdisciplinares, conceituais e metodológicas que formam as especificidades de cada área científica (ZUPIC e CATER, 2015; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Outrossim, as análises bibliométricas são definidas como pertinentes e coerentes abordagens quanti-qualitativa que avaliam e monitoram o progresso científico – por meio da credibilidade, veracidade e coerência de citações, palavras-chaves, relevância das temáticas investigadas, métodos empregados, entre outros – mapeando características e evoluções de suas bases intelectuais, conceituais e metodológicas (MÉXAS, QUELHAS e COSTA, 2011; MÉXAS, QUELHAS e COSTA, 2012; KOSEOGLU, et al., 2016).

Em vista disso, três apreciações bibliométricas foram erigidas, no intuito de se compreender a sustentabilidade turística e hoteleira na contemporaneidade. Estas se estruturaram pela base de dados *Scopus*, sendo realizadas nos dias 14 de abril de 2015, 12 de maio de 2015 e 15 de novembro de 2017. Seus resultados finais culminaram na avaliação quali-quantitativa de 51 artigos científicos – o quadro 4 expõe os arranjos utilizados (palavras-chave, critérios e resultados preliminares, critérios para a redução, resultados finais e artigos efetivamente analisados) que permitiram a chegada deste montante – no intuito de se validar a H1 exposta no primeiro capítulo deste trabalho.

**Quadro 4:** Critérios para a análise bibliométrica – uma abordagem metodológica.

Período	Palavras-Chave	Critérios Preliminares	Resultados Preliminares	Critérios para Redução	Resultados Finais	Artigos Analisados
14.04.2015	Hotel AND Planning AND Sustainability.	(1) Tipo de campo de pesquisa: <i>All Fields</i> ; (2) Período: 2010 ao 2015; (3) Tipo de Documento: <i>All</i> .	1.551 Documentos	(1) Temática Abordada: “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”, “ <i>Social Science</i> ” e “ <i>Environmental Science</i> ”; (2) Tipo de Documento: Artigo. <b>Resultados Preliminares:</b> 1.015 artigos (3) Anos Excluídos: 2010, 2011 e 2012; <b>Resultados Preliminares:</b> 568 artigos (4) Temáticas Excluídas: <i>Energy; Economics, Econometrics and Finance; Engineering; Decision Sciences; Earth and Planetary Sciences; Arts and Humanities; Computer Science; Agricultural and Biological Sciences; Medicine; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Health Professions; Mathematics; Chemical Engineering; Psychology; and Materials Science;</i> (5) Tipo de Fonte: <i>Journals</i>	219 Artigos	13
12.05.2015	Hotel Management AND Sustainable Tourism AND Certification	(1) Tipo de campo de pesquisa: <i>All Fields</i> ; (2) Período: 2011 a 2015; (3) Tipo de Documento: Artigo.	239 Artigos	(1) Temática Abordada: “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”, “ <i>Social Science</i> ” e “ <i>Environmental Science</i> ”; <b>Resultados Preliminares:</b> 216 Articles (2) Temáticas Excluídas: <i>Energy; Economics, Econometrics and Finance; Engineering; Decision Sciences; Medicine; Arts and Humanities; Earth and Planetary Sciences; Agricultural and Biological Sciences; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Computer Science; Health Professions; Psychology; Materials Science; and Nursing.</i>	158 Artigos	18
15.11.2017	“Hotel Management” AND “Sustainable Development”	(1) Tipo de campo de pesquisa: <i>All Fields</i> ; (2) Período: 2012 a 2017; (3) Tipo de Documento: Artigo.	167 Artigos	(1) Temáticas Excluídas: <i>Earth and Planetary Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Engineering; Energy; Agricultural and Biological Sciences; Decision Sciences; Arts and Humanities; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Chemistry; Computer Science; Mathematics; Multidisciplinary; Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics; Psychology.</i>	98 Artigos	20

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Aspecto pertinente a ser esclarecido é a relação entre os “resultados finais” e os “artigos analisados”. O que auxilia ainda mais essa filtragem final é explicado pelo fato do *Scopus* não observar frequência, entrelaçamento e/ou importância conceitual ou metodológica das palavras-chaves utilizadas. Afinal de contas, seu rastreamento exibirá quantos trabalhos forem possíveis – respeitando-se os comandos de limite estabelecidos – independentemente se as palavras-chaves selecionadas aparecerem uma ou inúmeras vezes ao longo dos campos de busca escolhidos. Justamente por isso, boa parte dos “resultados finais” vistos no quadro 4 não expuseram discussões representativas acerca das palavras-chaves elencadas, fazendo com muitos trabalhos fossem desconsiderados.

Exemplo que corrobora esta ponderação manifesta-se nas 236 palavras-chave elencadas nesses 51 artigos científicos. Entre termos-chave, as maiores frequências são: *Environmental Management* (presente em 5 trabalhos), *Corporate Social Responsibility* (10), *Sustainability* (7), *Sustainable Tourism* (7), representando 12,29% de seu montante total<sup>59</sup>. No entanto, ao analisar as propostas conceituais dessas 236 palavras-chaves, pode-se ponderar que os pesquisadores coetâneos:

- Pela perspectiva ambiental: expõem práticas diretamente ligadas ao aprimoramento dos resultados, desempenhos e/ou identidades organizacionais.
- Pela perspectiva social: retratam a preocupação com o ambiente externo, enaltecendo a relação empreendimento e comunidade; apresentam elementos não relevantes à responsabilidade social, como: *Social Entrepreneurship*; *Social Internet*; *Social Media*; *Social Responsibility*; *Social Value*.
- Não desenvolvem um discurso social voltado ao ambiente interno de uma organização, bem como não expõe critérios culturais, econômicos e políticos mais abrangentes e úteis à relação empresa/*stakeholders*.

Destarte, torna-se imprescindível reconhecer os trâmites conceituais e metodológicos dessas 51 obras, expondo seus principais pontos de vista.

---

<sup>59</sup> Aspecto curioso residiria na neutralidade de duas – *Sustainability* e *Sustainable Tourism* – palavras-chaves. Apesar dessas transparecem o arquétipo da sustentabilidade, não são utilizadas de maneira uníssona nestes trabalhos. E o mesmo vale para a abordagem de RSC.

## 5.1. Discussões – Análise Bibliométrica – 14.04.2015

Esta avaliação estruturou-se a partir de três palavras-chaves centrais – (1) *Hotel* AND (2) *Planning* AND (3) *Sustainability* – que foram escolhidas por causa: de suas abrangências conceituais, capazes de transparecer interações socioculturais, econômicas, políticas e ambientais imprescindíveis à satisfação das necessidades atuais e futuras da sociedade, dos turistas e demais *stakeholders* que sustentam a operacionalização de quaisquer empresas hoteleiras (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016); do entrelaçamento de seus campos conceituais poderem ofertar o atual panorama da sustentabilidade hoteleira.

Sendo assim, o primeiro resultado preliminar culminou na exposição de 1.551 documentos, que novamente passaram por uma nova filtragem. Esta se constitui na limitação de formato (artigo científicos somente) e de área (“*Business, Management and Accounting*”, “*Social Science*” e “*Environmental Science*” somente), resultando em 1.015 artigos científicos. Por ainda apresentar um leque de discussões relativamente extenso, outra filtragem se fez indispensável: a exclusão das obras publicadas em 2010, 2011 e 2012 – justificada na intenção de colher discussões mais recentes. Esta filtragem rendeu a exposição de 568 artigos científicos.

Em cima deste resultado, mais uma filtragem foi praticada. Desta vez em cima da exclusão das seguintes áreas temáticas: *Energy; Economics, Econometrics and Finance; Engineering; Decision Sciences; Earth and Planetary Sciences; Arts and Humanities; Computer Science; Agricultural and Biological Sciences; Medicine; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Health Professions; Mathematics; Chemical Engineering; Psychology; e Materials Science*. Tal exclusão, justificada pelo fato de essas áreas não possuírem relevância a proposta desta tese. Além disso, também foram eliminados os “tipos de fonte” que não fossem publicados em *Journals*. Estes dois procedimentos de exclusão permitiram o resultado final de 219 artigos científicos.

No entanto, ao iniciar a mensuração desses 219 artigos tornou-se possível perceber que: nem todas as obras tinham acesso gratuito, impossibilitando uma análise completa desses trabalhos. Além disso, muitas pesquisas acabavam por não correlacionar suas investigações aos campos conceituais das palavras-chaves que encabeçam essa primeira bibliometria. Posto isto, foi possível trabalhar com 13 artigos que, em linhas gerais, expunham os seguintes posicionamentos:

1. Ingelmo (2013) menciona, através de um estudo de caso, o turismo sustentável enquanto instrumento preventivo, capaz de minimizar os impactos negativos de sua

- atividade. Para tanto, estabelece a Capacidade de Carga como mecanismo vital para equacionar as mazelas produzidas na relação homem/natureza. Além disso, evidencia como as práticas ambientais influenciam facetas socioeconômicas (e vice-versa), ocasionando benefícios e/ou malefícios aos autóctones, a localidade e aos turistas;
2. Martínez, Pérez e Del Bosque (2013) propõem, por meio de um estudo de caso, uma pesquisa exploratória sobre a influência da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na estruturação da missão, visão e valores organizacionais, de forma que a imagem/identidade corporativa seja um reflexo do seu desempenho organizacional;
  3. Chou (2014) assume que o sucesso das práticas organizacionais sustentáveis depende não apenas da proatividade de seus colaboradores sobre a problemática ambiental. De acordo com esse autor, este sucesso também depende das ações, crenças, valores e atitudes que precisam ser lapidadas e disseminados para todos os colaboradores. Assim, através de uma análise quantitativa desenvolvida em 65 hotéis em Twain, demonstra a relevância de um “clima organizacional verde” suportado por um consenso e engajamento coletivo, expondo suas inferências sobre a produtividade organizacional;
  4. Pérez e Del Bosque (2014) discutem a indissociabilidade entre desenvolvimento sustentável (DS) e as gestões de relacionamentos de *stakeholders* (GRS). A partir disso propõem, através de um quadro teórico que equaciona a relação DS vs. GRS, um modelo gerencial constituído por 17 indicadores distribuídos pelas dimensões social, economia e ambiental, apresentando assim um modelo de gestão mais detalhado para a implementação da sustentabilidade na hotelaria;
  5. Sigala (2014) reconhece, através de uma extensa revisão literária, os impactos ambientais e sociais que poderão ser construídos ao longo do desenvolvimento de uma cadeia de fornecimento verde. Ademais, oferece um quadro conceitual que permite expor o papel e a influência dos clientes e das comunidades na gestão da sustentabilidade;
  6. Sloan, Legrand e Kaufmann (2014) buscam – por meio de um estudo de caso indutivo-quantitativo realizado em países em desenvolvimento – enaltecer as boas práticas socioambientais da indústria hoteleira, tendo como princípio a lógica do empreendedorismo social e do turismo comunitário;
  7. Chen (2015) aplica uma abordagem quali-quantitativa para compreender o papel dos *stakeholders* no desenvolvimento turístico sustentável. Enfatiza a preservação cultural

e a proteção ambiental enquanto preceitos relevantes e que suscitam a imposição de limites à atividade turística desenvolvida no Ártico.

8. Fraj, Matute e Melero (2015) afirmam que as estratégias e inovações ambientais favorecem o desempenho e a competitividade de quaisquer organizações. Logo, apresentam uma discussão que pode ser resumida em duas vertentes: disseminar a importância das Estratégias Ambientais Proativas (EAP) permite a construção de vantagens competitivas; identificar as capacidades críticas/limitações é um fator ao sucesso de uma EAP;
9. Galpin, Whittington e Bell (2015) apresentam um modelo multidisciplinar, pautado nos preceitos do TBL, que auxilia a criação de uma cultura organizacional sustentável a partir de uma ótica individual, pelo engajamento coletivo e pela construção de uma imagem/reputação positiva capaz de atrair colaboradores, clientes e investidores;
10. Han e Yoon (2015) declaram, através de uma lógica quantitativa, que o esverdeamento hoteleiro é visto como uma pré-condição essencial para se atrair e reter um número cada vez maior de eco-clientes. Para tanto, examinam os aspectos que influenciam a tomada de decisão e comportamento dessa clientela, discutindo seus possíveis reflexos sobre as operações hoteleiras;
11. Longoni e Cagliano (2015) discutem, através de uma abordagem quantitativa, se os modelos estratégicos contemporâneos propiciam debates sobre como as prioridades ambientais e sociais devem ser integradas à cultura organizacional. Em síntese, enaltecem que essa integração possibilitaria o aprimoramento dos resultados organizacionais, garantindo, em uma perspectiva de longo prazo, o sucesso de uma empresa;
12. Tolkach e King (2015) exploram – baseados em um estudo de caso qualitativo no Timor Leste – como a percepção dos *stakeholders* é fundamental para a construção de um TBC. Desse modo, enfatizam que o sucesso dessa prática só será atingido quando se estabelecer um ponto de equilíbrio entre necessidades empresariais e dos *stakeholders*.
13. Wells, et al. (2015) discutem a ótica da RSC em uma organização turística voltada ao segmento cultural. Para tanto, apresentam um estudo que utiliza da metodologia mista para examinar o impacto de uma real campanha de marketing social – observando o antes e o depois de sua aplicação – sobre o comportamento ambiental dos entrevistados.

Ao correlacionar esses discursos, nota-se que Ingelmo (2013), Chou (2014), Chen (2015), Fraj, Matute e Melero (2015), Han e Yoon (2015) discutem a sustentabilidade turística apenas pelo viés ambiental, enfatizando aspectos como: conservação dos ecossistemas; inferências ao clima organizacional “verde”; construção de vantagens competitivas. Entre esses 13 discursos, o aspecto inovador está relacionado ao trabalho de Chen (2015) que introduz a preservação cultural enquanto uma variável crucial à sustentabilidade turística. Já Martinez, Pérez e Del Bosque (2014) e Wells, et al. (2015) enfatizam a RSC enquanto um relevante instrumento para o desenvolvimento e aprimoramento das identidades organizacionais, introduzindo a preocupação com o papel socioambiental desempenhado pelas empresas turísticas.

Sloan, Legrand e Kaufmann (2014) mencionam a gestão participativa enquanto elemento contundente para fomentar um desenvolvimento socioeconômico mais justo e equilibrado. Tolkach e King (2015) também compartilham desse ponto de vista. Ambos discutem a relevância do TBC nesses processos, assim como o papel do elemento humano na construção e disseminação de valores organizacionais mais sustentáveis.

Por uma perspectiva gerencial, Galpin, Whittington e Bell (2015) afirmam que a construção de uma cultura organizacional sustentável deve ser guiada por modelos gerenciais que permitam uma abordagem sistêmica dos processos empresariais, fomentando uma abordagem holística e integrada à realidade organizacional. Por sua vez, Longoni e Cagliano (2015) introduzem um debate relacionado à responsabilidade socioambiental, visto enquanto uma estratégia que permitirá a diferenciação e a inovação dos processos organizacionais, contribuindo para a construção de vantagens competitivas.

Já a contribuição de Sigala (2014) é vista no estabelecimento de um quadro conceitual que permite compreender o papel da demanda na implementação de uma gestão sustentável, observando as inferências desse grupo na formação dos fornecedores turísticos. Finalmente, Pérez e Del Bosque (2014) são os únicos a propor um debate mais amplo, abrangendo as dimensões ambientais, socioculturais e econômicas da sustentabilidade por meio da GRS. Mesmo assim, ainda é possível notar a ausência da dimensão política da sustentabilidade.

Entre essas 13 obras avaliadas, verificou-se a presença de 58 palavras-chave que apontam suas principais abordagens, que serão expostas pela tabela 1.

**Tabela 1:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 14.04.2015

<b>DIMENSÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>REPETIÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA <math>\cong</math> (%)</b>
<b>AMBIENTAL</b>	Corporate Environmentalism	1	1,72
	Eco-friendly Behavior	1	1,72
	Eco-initiatives	1	1,72
	Environmental and Social Sustainability	1	1,72
	Environmental Behavior	1	1,72
	Environmental Protection	1	1,72
	Environmentally Responsible Hotel	1	1,72
	Green Consumerism	1	1,72
	Proactive Environmental Strategy	1	1,72
		<b>09</b>	<b>15,48</b>
	<b>SOCIAL</b>	Community Development	1
Community Tourism		1	1,72
Corporate Social Responsibility		2	3,44
Customer Involvement		1	1,72
Employees		1	1,72
HR Practices		1	1,72
Human Activities		1	1,72
Organizational Climate		1	1,72
Organizational Culture		1	1,72
Social Entrepreneurship		1	1,72
Social Internet		1	1,72
Social Media		1	1,72
Social Value		1	1,72
Supply Chain Management		1	1,72
	<b>15</b>	<b>25,8</b>	
<b>CULTURAL</b>	Cultural Heritage	1	1,72
	Cultural Preservation	1	1,72
	<b>02</b>	<b>3,44</b>	
<b>ECONÔMICA</b>	Developing Countries	1	1,72
	Organizational Performance	1	1,72
	<b>02</b>	<b>3,44</b>	
<b>POLÍTICA</b>	Organizational Identity	1	1,72
	Organizational Image	1	1,72
	Tourism Stakeholders	1	1,72
	<b>03</b>	<b>5,16</b>	
<b>OUTROS</b>	AC2ID Test	1	1,72
	Artic Destinations	1	1,72
	Case Study	1	1,72
	Hospitality Management	2	3,44
	Hotel Industry	1	1,72
	Inle Lake Myanmar	1	1,72
	Innovativeness	1	1,72
	Learning Orientation	1	1,72
	Model of Goal-directed Behavior (MGB)	1	1,72
	Networks	1	1,72
	OCBs	1	1,72
	Model of Goal-directed Behavior (MGB)	1	1,72
	Networks	1	1,72
	OCBs	1	1,72

**Tabela 1:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 14.04.2015  
(Continuação)

DIMENSÃO	REFERÊNCIA	REPETIÇÕES	FREQUÊNCIA $\cong$ (%)
<b>OUTROS</b>	Operations Strategies	1	1,72
	Configuration Model		
	Role	1	1,72
	Services	1	1,72
	Strategy	1	1,72
	Sustainability	3	5,16
	Sustainable Hospitality	1	1,72
	Sustainable Tourism	1	1,72
	Sustainable Tourism Indicator	1	1,72
	Timor-Leste	1	1,72
	Theory of Planned Behavior (TPB)	1	1,72
	Tourism	2	3,44
	VBN theory	1	1,72
		<b>27</b>	<b>46,51</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir dos dados expostos pela tabela 1 é possível notar que:

- (1) A Dimensão OUTROS tem a maior expressividade (46,51%). Contudo, suas palavras-chave não estabelecem vínculos relevantes aos valores e/ou critérios de sustentabilidade expostos nessa tese;
- (2) A Dimensão SOCIAL é a que possui a segunda maior expressividade (25,8%). Nesse quesito, sua composição chama atenção pelo fato de: transparecer uma maior preocupação com questões relacionadas à responsabilidade social externa; por apresentar termos muito similares – *Employees*, *HR Practice* e *Human Activities*; palavras-chaves como “*Social Entrepreneurship*”, “*Social Internet*”, “*Social Media*” e “*Social Value*” – que não estabelecerem vínculos diretos e pertinentes a elaboração de uma Responsabilidade Social capaz de envolver
 

uma compreensão mais ampla das expectativas da sociedade. Um princípio fundamental da responsabilidade social é o respeito pelo estado de direito e conformidade com requisitos legais. A responsabilidade social, entretanto, também implica ações que vão além da conformidade legal e do reconhecimento de obrigações para com os outros que não sejam exigências legais. Essas obrigações provêm de valores éticos e outros valores amplamente aceitos. (ISO, 2010:07).
- (3) Um debate inexpressivo das Dimensões CULTURAIS, ECONÔMICAS e POLÍTICAS, que juntas não ultrapassam 12% do total das palavras-chave elencadas;
- (4) Uma pré-disposição as responsabilidades ambiental e social externa, dirimindo a relevância das outras dimensões.

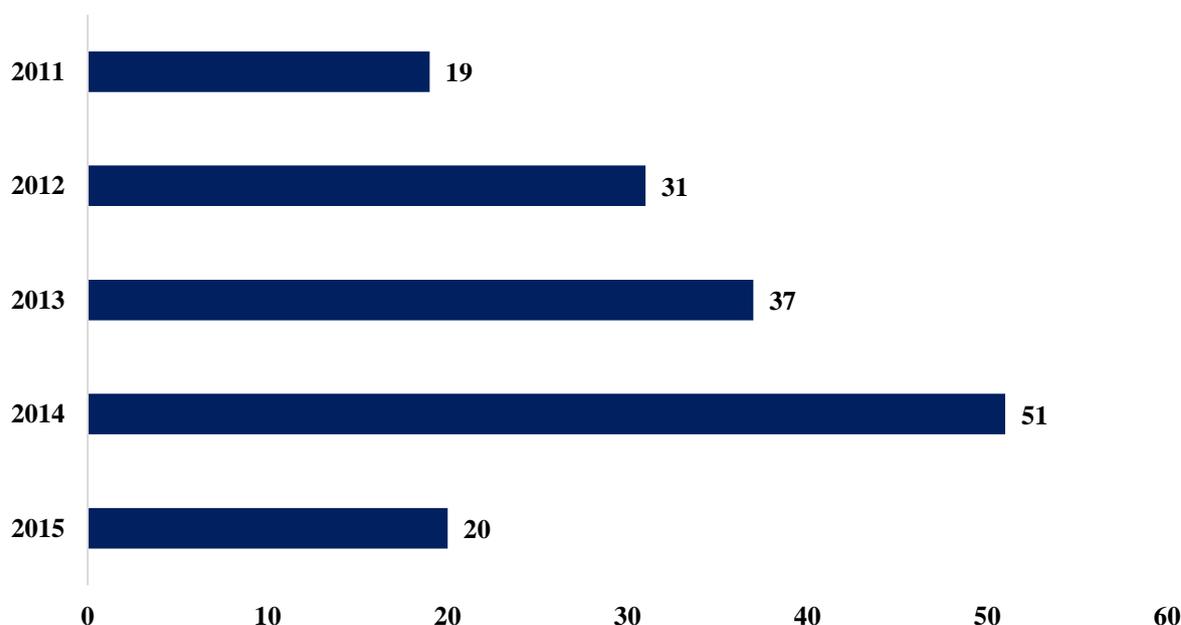
De uma maneira geral, observou-se que os debates expostos por essa primeira análise bibliométrica voltavam-se às especificidades ambientais. Justamente por isso, uma segunda análise bibliométrica se fez necessária para entender se um padrão estava sendo estabelecido.

## 5.2. Discussões – Análise Bibliométrica – 12.05.2015

No intuito de se ofertar uma percepção analítica mais coerente, capaz de validar a hipótese dessa tese, uma segunda análise bibliométrica – também constituída pela base de dados do *Scopus* – foi construída no dia 12 de maio de 2015. Dessa vez, os dados de seleção primária observaram: os artigos científicos publicados entre o período de 2011 a 2015; as palavras-chave *Hotel Management AND Sustainable Tourism AND Certification*.

O resultado preliminar obtido foi de 239 artigos. Estes passaram por uma nova filtragem, limitando-se apenas as áreas “*Business, Management and Accounting*”, “*Social Science*” e “*Environmental Science*”. Tal prerrogativa possibilitou a redução dessa quantidade preliminar de artigos para 216. Outra filtragem foi executada. Dessa vez, observando os princípios da exclusão – ver quadro 4 – obteve-se o resultado final de 158 artigos, expostos pelo gráfico 1 de acordo com suas distribuições temporais.

**Gráfico 1:** Distribuição Temporal dos Artigos Científicos – 12.05.15



Fonte: Elaborador pelo Autor.

Ao analisar este gráfico constata-se uma contínua gradação de publicações ao longo dos anos elencados. Fato que corrobora a importância da sustentabilidade turística e hoteleira ao evidenciar que: as especificidades de seu campo conceitual ganham representatividade; o ano de 2015 (mesmo estando em seu quinto mês), em termos de quantificação, superou a totalidade de obras de 2011; em termos de proporção, 2015 pode ter garantido uma produção maior que 2012 (13) e 2013 (15).

No que tange o conteúdo dessas obras, 18 trabalhos foram escolhidos, considerando suas inferências às análises ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas da sustentabilidade. A seguir, uma breve descrição de cada obra é retratada:

1. Jarvis, Weeden e Simcock (2010) mencionam, por meio de um estudo de caso qualitativo, benefícios e desafios que o processo de certificação do turismo sustentável possui. Dentre esses, destacam: as oportunidades de redução de custos operacionais, o que propiciaria uma economia significativa de recursos financeiros; o papel moral e ético das organizações sustentáveis; e a proteção e preservação de áreas ambientais;
2. Rodríguez-Antón, et al. (2012) realizam um estudo qualitativo, de natureza exploratória, que analisa os sistemas de gestão da indústria hoteleira hispânica, observando suas responsabilidades ambientais. Mencionam ainda que a maioria das práticas ali observadas possuem como foco central as inferências que tais práticas exercem sobre o desempenho e os resultados organizacionais dessas empresas.
3. Segarra-Oña, et al. (2012) discutem, através de uma análise quantitativa, a maneira como a ISO 14001 pode ser utilizada para construir um diferencial competitivo na indústria hoteleira hispânica. Enaltecem ainda que os desempenhos econômicos dos empreendimentos que adotaram essa certificação foram superiores aqueles estabelecimentos que não o fizeram;
4. Tyrrell, Paris e Biaett (2012) expõem, através de uma análise quanti-qualitativa, como o turismo propicia uma oportunidade única para a promoção e o desenvolvimento do TBL, gerando impactos positivos sobre a conservação ambiental, a qualidade de vida da comunidade e demais *stakeholders*;
5. Boley e Uysal (2013) afirmam, através de três estudos de caso, a necessidade de as empresas contemporâneas centrarem seus esforços não apenas nos resultados econômicos, como também em seus desempenhos ambientais e sociais. Nesse contexto, dão ênfase à sinergia de benefícios, onde a redução de custos ambientais seria ocasionada devido ao grau de satisfação do colaborador;

6. Prud'homme e Raymond (2013) declaram, através do método quantitativo, que o comportamento responsável do hóspede influencia os critérios de sustentabilidade nas organizações hoteleiras. Através desses argumentos, percebe-se que quaisquer ações sustentáveis aplicadas à hotelaria só poderão ser executadas com a anuência de seus consumidores, uma vez que tais reformulações podem recair na qualidade do serviço, do produto e do atendimento ofertado;
7. Ogonowska e Torres (2013) debatem a importância da problemática ambiental, discutindo como o crescimento desta temática influencia a procura por produtos e serviços sustentáveis. Para estes autores, os princípios da qualidade ambiental devem se tornar normativas gerais para o desenvolvimento de uma indústria turística sustentável.
8. Blackman, et al. (2014) analisam o programa de certificação *Blue Flag* na Costa Rica. Tais autores sugerem que essa certificação acarreta impactos positivos significativos à hotelaria local, como por exemplo, o estabelecimento de um sinal confiável da qualidade ambiental;
9. Geerts (2014) investiga, através de preceitos qualitativos, a percepção de um grupo hoteleiro londrino acerca dos benefícios das certificações ambientais. Além disso, declara que: essas certificações geralmente propiciam informações e expertises personalizadas; há uma economia de custos significativa após sua obtenção;
10. Mensah (2014) propicia, através de uma análise quantitativa, uma evidência empírica que suporta o fato dos *stakeholders* possuírem significativa influência no desempenho ambiental das firmas;
11. Sandve, Marnburg e Øgaard (2014) discutem o quanto questões éticas influenciam os processos de tomada de decisão de pequenas e médias empresas hoteleiras, bem como a real incorporação da RSC. Cenário bem diferente das grandes corporações, onde os gestores desenvolvem conflitos entre seus próprios pontos de vista e os padrões organizacionais estipulados por essas multinacionais.
12. Scarinci e Myers (2014) afirmam que devido aos inúmeros impactos ambientais negativos ocasionados pela indústria hoteleira global, o conceito de RSC apresenta um forte diferencial competitivo a este contexto. Em específico aos EUA, as práticas de sustentabilidade são dificultadas pela não existência de uma normativa geral capaz de guiar a execução desses procedimentos. Dito isso, seus esforços passam pela estruturação de uma normativa mais ampla e completa, que possa conduzir os meios de hospedagem norte-americanos ao desenvolvimento de operações “mais verdes”.

13. Severo e Guimarães (2014) enfatizam a importância de as organizações contemporâneas assumirem não apenas seus papéis econômicos, como também suas responsabilidades perante a conservação e preservação do meio ambiente, o aprimoramento do bem-estar, da qualidade de vida e da segurança de seus *stakeholders* e de suas sociedades. Seus discursos demonstram que a adoção de práticas socioambientais propicia a geração de valores organizacionais que geram importantes diferenciais competitivos.
14. Tang, Amran e Goh (2014) descrevem o nível – moderado – das gestões ambientais executadas pelos empreendimentos hoteleiros da Malásia, destacando a influência dos *stakeholders* em sua estruturação, bem como os resultados que estas práticas podem exercer sobre os desempenhos ambientais destes estabelecimentos.
15. Aragon-Correa, Martin-Tapia e Torre-Ruiz (2015) observam a aplicação – e suas consequências e resultados – de um Sistema de Gestão Ambiental em um ambiente hoteleiro. Além disso, identificam uma relação positiva entre proatividade ambiental e capacidades organizacionais através de um número crescente de pesquisas endereçadas a essa problemática.
16. Rattan (2015) constrói um arcabouço teórico – estabelecido por meio de uma extensiva revisão bibliográfica – acerca das certificações ambientais (e seus benefícios) obtidas voluntariamente pelos gestores turísticos. Apesar de enfatizar a importância dessas certificações, o referido autor faz uma crítica sobre suas aplicabilidades, visto que cada território possui um leque denso de especificidades e problemáticas ambientais que necessitam ser pontuadas por esses processos.
17. Molina-Azorín, et al. (2015) observam, através de uma análise quali-quantitativa, uma relação indissociável entre gestões ambientais e de qualidade total, examinando seus impactos sobre certas vantagens competitivas, como por exemplo, a diminuição de custos operacionais e diferenciações mercadológicas.
18. Xu e Gursoy (2015) dizem que, nos últimos anos, uma pressão considerável e gradativa vem sendo feita pelos *stakeholders* turísticos para que suas operações se tornem cada vez mais sustentáveis. Para que isso ocorra, há a necessidade de se envolver todos os membros de sua cadeia produtiva, promovendo uma gestão participativa que observe as três dimensões do TBL.

Ao se tentar correlacionar esses discursos, nota-se que Jarvis, Weeden e Simcock (2010), Rodríguez-Antón, et al. (2012), Segarra-Oña, et al. (2012), Prud'homme e Raymond

(2013), Ogonowska e Torres (2013) Blackman, et al. (2014), Geerts (2014), Mensah (2014), Scarinci e Myers (2014), Tang, Amran e Goh (2014), Aragon-Correa, Martin-Tapia e Torre-Ruiz (2015), Molina-Azorín, et al. (2015) e Rattan (2015) discutem a sustentabilidade turística apenas pelo viés da responsabilidade ambiental. Tal predileção se deve à existência de uma demanda cada vez mais consciente dos problemas ambientais e de suas inferências na qualidade de vida e bem-estar da sociedade contemporânea. Dito isso, esses autores priorizam:

- a consciência organizacional sobre seu papel de indução da sustentabilidade local;
- sistemas de gestão da qualidade e do meio ambiente capazes de permitir a construção de vantagens competitivas, seja por redução de custos ou pela diferenciação de suas marcas;
- as certificações e normativas ambientais – enaltecendo a ISO 14001 e o Programa *Blue Flag* – e suas inferências sobre resultados financeiros e operacionais, enfatizando suas capacidades de controle acerca de possíveis danos ambientais;
- a influência dos *stakeholders* durante a construção, monitoramento e avaliação dos sistemas de gestão ambiental;
- o aumento da lucratividade;
- e a necessidade de se ofertar melhores informações acerca da amplitude dos impactos ambientais, para que assim seja possível idealizar uma planificação que dê conta de todo o seu escopo.

Em contrapartida, Tyrrell, Paris e Biaett (2012), Boley e Uysal (2013), Xu e Gursoy (2015) destacam o TBL, evidenciando seus benefícios sobre a competitividade do negócio hoteleiro. Embora o discurso desses autores seja demasiadamente pertinente, percebe-se que o mesmo não enaltece os critérios da Responsabilidade Social Interna, bem como também não abordam a dimensão política da sustentabilidade.

Sandve, Marnburg e Øgaard (2014) fazem inferências ao processo de tomada de decisão, introduzindo uma percepção indissociável da RSC com a obrigação ética das organizações hoteleiras junto aos seus *stakeholders*. E por fim, mas não menos importante, Severo e Guimarães (2014) mencionam que as empresas turísticas devem ser responsáveis pelo meio ambiente, o bem-estar de seus funcionários e da sociedade.

Através dessas 18 obras, verificou-se a presença de 88 palavras-chaves que transparecem suas principais abordagens, sendo essas apresentadas na tabela 2:

**Tabela 2:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 12.05.2015

<b>DIMENSÃO</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>REPETIÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA <math>\cong</math> (%)</b>
<b>AMBIENTAL</b>	Cleaner Production	1	1,14
	Conservation	1	1,14
	Eco-Certification	1	1,14
	Eco-Efficiency	1	1,14
	Ecolabels	1	1,14
	Environment	1	1,14
	Environmental Certification	2	2,27
	Environment Concerns	1	1,14
	Environmental Management	5	5,68
	Environmental Management Strategy	1	1,14
	Environmental Management Systems	1	1,14
	Environmental Norms	1	1,14
	Environmental Performance	1	1,14
	Green Globe	1	1,14
	Green Hotel	1	1,14
	Green Issues	1	1,14
	Green Lodging Best Management Practices	1	1,14
	Green Practices	1	1,14
	Greenwash	1	1,14
	ISO 14.001	1	1,14
	<b>25</b>	<b>28,40</b>	
<b>SOCIAL</b>	Corporate Responsibility	1	1,14
	Corporate Social Responsibility	4	4,54
	Responsible Consumer Behavior	1	1,14
	Social Responsibility	2	2,27
	Sustainable Communities	1	1,14
		<b>9</b>	<b>10,23</b>
<b>CULTURAL</b>	Não existem evidências.		<b>0</b>
<b>ECONÔMICA</b>	Competitive Advantage	1	1,14
	Economics of Tourism	1	1,14
	Economic Performance	1	1,14
		<b>3</b>	<b>3,42</b>
<b>POLÍTICA</b>	Organizational Behavior	1	1,14
	Stakeholders	3	3,41
	<b>4</b>	<b>4,54</b>	
<b>OUTROS</b>	Accreditation	1	1,14
	Branding Policies	1	1,14
	Competitive Synergy	1	1,14
	Conjoint Analysis	1	1,14
	Consumer Intention	1	1,14
	Costa Rica	1	1,14
	Ethical Obligation	1	1,14
	Future Management Systems	1	1,14
	Generation of Sustainable Value	1	1,14
	Hospitality Industry	2	2,27
	Hotel	4	4,54
	Hotel Customer Satisfaction	1	1,14
	Hotel Selection Criteria	1	1,14
	Integrated Management Systems	1	1,14
	London	1	1,14
	Malaysia	1	1,14

**Tabela 2:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 12.05.2015  
(Continuação)

DIMENSÃO	REFERÊNCIAS	REPETIÇÕES	FREQUÊNCIA $\cong$ (%)
<b>OUTROS</b>	Management	1	1,14
	Mixed Method Research	1	1,14
	Ontologies	1	1,14
	Pressure	1	1,14
	Propensity Score Matching	1	1,14
	Quality Management Systems	2	2,27
	Semantic Web	1	1,14
	Small and Medium Size Enterprises	1	1,14
	Spanish Hotel Industry	1	1,14
	Strategy	1	1,14
	Sustainability	3	3,41
	Sustainable Development Practices	1	1,14
	Sustainable Tourism	3	3,41
	Theory of Trying	1	1,14
	Triple Bottom Line	2	2,27
	Tourism	1	1,14
	Tourism Impacts	1	1,14
	Tourism Certification	2	2,27
Tourism Products' Distribution	1	1,14	
Volunteer Tourism	1	1,14	
	<b>47</b>	<b>53,41</b>	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A primeira análise bibliométrica salientou palavras-chaves mais abrangentes, dificultando uma normatização de conceitos, princípios e critérios. Diferentemente da segunda, que já evidencia um discurso um pouco menos disperso, expondo o seguinte cenário:

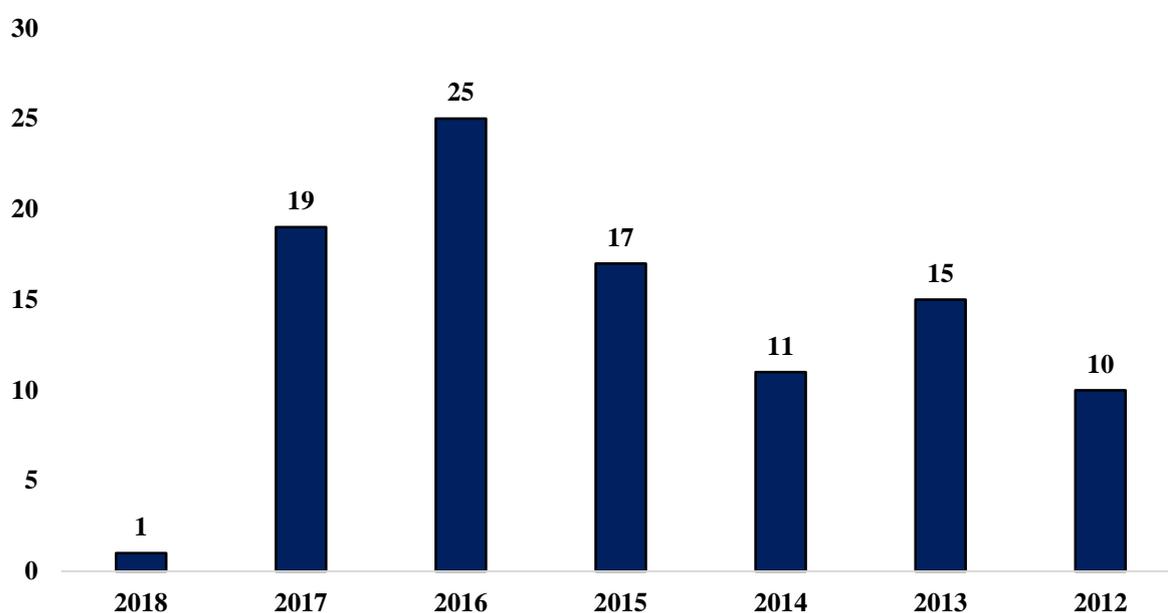
- (1) A Dimensão OUTROS ainda segue com a maior representatividade (53,41%). No entanto, apesar de algumas de suas palavras chaves – como por exemplo, *Ethical Obligation*, *Integrated Management*, *Hotel Selection Criteria* e *Triple Bottom Line* – serem relevantes à condução de uma gestão sustentável, as mesmas não possuem uma frequência elevada que expresse sua efetiva importância;
- (2) A Dimensão AMBIENTAL apresenta a segunda maior notoriedade (28,40%), em detrimento da DIMENSÃO SOCIAL, que possui 10,23%. Já a POLÍTICA conta com 4,54%, a ECONÔMICA dispõe de 3,42% e a CULTURAL sequer foi pontuada.

### 5.3. Discussões – Análise Bibliométrica – 15.11.2017

Também desenvolvida no *Scopus*, exibiu os seguintes critérios para sua elaboração: todos os tipos de documentos publicados entre os anos de 2012 a 2017; utilizou as palavras-

chave “*Hotel Management*” AND “*Sustainable Development*” como base para sua busca. Desse modo, o resultado preliminar foi de 167 artigos. Ao filtra-los, por meio da exclusão de áreas temáticas – *Earth and Planetary Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Engineering; Energy; Agricultural and Biological Sciences; Decision Sciences; Arts and Humanities; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Chemistry; Computer Science; Mathematics; Multidisciplinary; Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics; Psychology* – reduziu-se tal quantitativo para 98. Posto isso, o gráfico 2 expõe as lógicas temporais destes trabalhos.

**Gráfico 2:** Distribuição Temporal dos Artigos Científicos – 15.11.17



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Através deste gráfico, o ano de 2016 é evidenciado como o principal expoente de produção dessa bibliometria, com uma ligeira queda em 2017. Em contrapartida, em termos comparativos o ano de 2017 já supera a produção dos demais: 2012 (10); 2013 (15); 2014 (11); 2015 (17). Entre os 98 artigos, 20 foram escolhidos pelo fato de suas narrativas terem uma maior proximidade com a proposta desta tese. Dito isso, uma sucinta descrição dessas obras se faz necessária:

1. Chan (2012) desenvolve uma revisão de literatura para identificar as principais abordagens do *benchmarking* energético hoteleiro, correlacionando-as às especificidades de suas construções. Dessa maneira, por meio de um estudo exploratório qualitativo, investiga a lógica administrativa de empreendimentos

hoteleiros localizados na China, pontuando suas expertises na utilização de energias ecoeficientes em suas construções, bem como ressalta os benefícios desta prática ao desempenho ambiental destas organizações.

2. Khairat e Maher (2012) examinam a experiência de operadores turísticos na adoção de práticas sustentáveis. Por meio de uma lógica qualitativa, concluem que esses operadores conseguem: aumentar suas eficiências operacionais e as oportunidades de negócio; elaborar vantagens competitivas; e aprimorar suas imagens corporativas.
3. Pereira, Mykletun e Hippolyte (2012) mencionam, por meio de um estudo quantitativo, a urgência de se criar práticas que assegurem a sustentabilidade natural e cultural das destinações turísticas. Para tanto, é necessário entender as complexidades existentes nas atitudes e comportamentos dos turistas, observando como essas suscitam o usufruto de experiências sustentáveis.
4. Tsai, Tsang e Cheng (2012) apresentam um estudo descritivo/qualitativo que objetiva expor a percepção de colaboradores sobre as práticas de RSC da indústria hoteleira de Hong Kong. Acreditam que aferir essas percepções seja relevante, uma vez que este processo garantirá uma verídica percepção sobre a efetividade dessas propostas.
5. Romagosa, Priestley e Llurdés (2013) realizam discussões sobre gestões sustentáveis turísticas com o intuito de construir um quadro conceitual sobre as ações desenvolvidas nos últimos anos na cidade de Catalonia, Espanha. Assim, o que se pode observar é um enaltecimento da dimensão econômica e ambiental, bem como pela competitividade em longo prazo e pelo desenvolvimento estratégico do ambiente físico e humano.
6. Kasim, et al. (2014) propõem um quadro conceitual inovador para a gestão hídrica hoteleira. Para tanto, utilizam a seguinte abordagem: Redução Inovadora; Reutilização Inovadora; Alcance Inovador; e Reciclagem Inovadora.
7. Peiró-Signes, et al. (2014) mensuram, através da análise quantitativa aplicada aos clientes de uma cadeia hoteleira espanhola, o impacto que a ISO 14001 gera a esses estabelecimentos. Posto isso, enfatizam que essa certificação permite a fidelização de eco-clientes, bem como propicia, a empreendimentos de quatro estrelas, vantagens competitivas.
8. Susskind (2014) argumenta que iniciativas verdes são temas amplamente discutidos no *design* hoteleiro. Desse modo, o autor discute as reações que os hóspedes possuem sobre mecanismos, tecnologias e equipamentos que reduzam o nível de consumo de energia elétrica.

9. Terzić, Jovičić e Simeunović-Bajić (2014) mencionam que uma gestão turística sustentável deve compreender as percepções da comunidade local acerca dos impactos turísticos perpetrados aos recursos culturais e naturais. Assim, por meio de um estudo de caso desenvolvido na Sérvia, tais autores avaliaram a importância da participação comunitária na gestão, controle e monitoramento dos impactos turísticos.
10. Martínez e Del Bosque (2015) desenvolvem uma pesquisa exploratória que analisa as associações entre identidades corporativas, RSE e comunicação organizacional, utilizando o caso dos hotéis Meliá *International*. Aferem que esse grupo corporativo desenvolve estratégias eficientes e eficazes enquanto amplia a credibilidade de suas políticas organizacionais através de propostas que perpassam pela dimensão ambiental, social e econômica da sustentabilidade.
11. Miller, Merrilees e Coghlan (2015) adotam uma abordagem mais ampla para as preocupações acerca da sustentabilidade turística, e especialmente para as análises comportamentais pró-ambientais praticadas em destinações urbanas, promovendo a discussão do turismo urbano verde. Para tanto, utilizam o método misto para explorar o conceito de cidades sustentáveis e mensurar os comportamentos pró-ambientais dos turistas em um contexto urbano.
12. Stylos e Vassiliadis (2015) capturam, através de um estudo quantitativo, como as gestões hoteleiras relacionam-se com o conceito TBL. Seus resultados sugerem que as classificações por estrelas assumem um papel significativo sobre a viabilidade econômica e social. Entretanto, essa ponderação não se aplica às práticas ambientais.
13. Tekken e Kropp (2015) fornecem subsídios para a gestão hídrica no turismo. Através de um estudo de caso, apresentam medidas estratégicas para a gestão sustentável da água enquanto um suporte concreto para as políticas locais.
14. Yasothornsrikul e Bowen (2015) trazem – por meio de um estudo de caso descritivo, exploratório e explanatório por natureza – opiniões de autóctones a respeito dos efeitos socioculturais que o turismo exerce sobre suas sociedades.
15. Lozano, Arbulú e Rey-Maqueira (2016) demonstram que os operadores turísticos assumem um papel preponderante na coordenação da gestão ambiental. Desse modo, propõem um modelo gerencial com inúmeras hipóteses simplificadoras que enfocam a problemática ambiental e permitem mapear seus possíveis impactos negativos.
16. Melissen, van Ginneken e Wood (2016) enfatizam que o foco da sustentabilidade hoteleira contemporânea perpassa pela questão ambiental. Aspecto esse que não permite aplicar uma abordagem sistêmica e compreensiva que relacione as interações

social-ambiental-econômica e forneça benefícios relevantes para todos os *stakeholders*. Para tanto, oferecem um mapa preliminar que considera possíveis obstáculos às iniciativas de sustentabilidade, bem como possíveis abordagens para superá-los.

17. Melissen, et al. (2016) discutem que poucas são as contribuições dos empreendimentos hoteleiros acerca do desenvolvimento turístico sustentável. Para tais autores, esta prerrogativa se justifica pelo fato dos ambientes hoteleiros serem cercados por um dilema social, ocasionado por uma série de conflitos de interesses entre seus *stakeholders*. Dessa maneira, concluem que há uma urgente necessidade de se realizar pesquisas mais densas nos campos social, cultural e até mesmo psicológico desta atividade, para que assim seja possível romper com estes conflitos.
18. Prud'homme e Raymond (2016) discutem, por meio de um multicaso (de caráter qualitativo), como e em que proporção os gestores hoteleiros adotam práticas de DS. Nesse ínterim, enfatizam que estas propostas, para atingir sua amplitude e eficácia conceitual, precisam ir além das ações ambientais já exercidas. Estas também devem propor um desenvolvimento social e econômico, conforme os preceitos do TBL. No entanto, os autores ressaltam que este posicionamento demandaria por conhecimentos e *expertises* mais apropriados, bem como por instrumentos e técnicas específicas que esbarrariam em recursos humanos e financeiros insuficientes, bem como em infraestruturas inadequadas (em especial às empresas de pequeno e médio porte). Justamente por isso, ressaltam a imperatividade de novos estudos para equacionar esta problemática.
19. Horng, et al. (2017) admitem que a sustentabilidade deve ser vista enquanto uma estratégia de inovação para as gestões hoteleiras modernas. No entanto, trabalham-na apenas por sua dimensão ambiental, correlacionando-a com propostas de inovação e de desenvolvimento de estratégias de marketing para as organizações hoteleiras de Twain.
20. Dimara, Manganari e Skuras (2017) alegam que o “reuso de toalhas” é ação mais executada na hotelaria contemporânea no que tange o desenvolvimento de práticas ambientais responsáveis. Em específico à hotelaria da Grécia, tais autores destacam que a porcentagem de hóspedes eco-amigáveis vem crescendo nos últimos anos e que, o nível de conscientização destes clientes é tamanho que muitos se dispõem a pagar uma taxa extra de 2.15 euros por dia para promover e difundir atitudes eco-amigáveis nos estabelecimentos hoteleiros e em sua localidade.

Ao se tentar correlacionar esses discursos, é possível notar que Chan (2012), Pereira, Mykletun e Hippolyte (2012), Kasim, et al. (2014), Peiró-Signes, et al. (2014), Susskind (2014), Miller, Merrilees e Coghlan (2015), Tekken e Kropp (2015), Lozano, Arbulú e Rey-Maqueira (2016) e Dimara, Manganari e Skuras (2017) têm como base discursiva a dimensão ambiental. Tais autores compreendem as especificidades e as implicações que o desenvolvimento turístico possui sobre os mais distintos tipos de ecossistemas e recursos naturais. Nesse sentido, enfatizam a urgência de se estabelecer uma planificação – que busque resultados em curto, médio e longo prazo – que aborde:

- a minimização dos impactos negativos à dimensão ambiental;
- as especificidades materiais, tecnológicas e energéticas que possibilitem a construção de uma edificação eco-responsável;
- a proteção e a preservação da destinação turística, em especial as áreas de grande relevância natural;
- um sistema de gestão ambiental que garanta a redução no consumo de energia elétrica e de água, promovendo uma efetiva gestão de resíduos e o estabelecimento de políticas que primem pelos processos de conservação, proteção, preservação ambiental;
- o desenvolvimento de comportamentos pró-ambientais de todo e qualquer *stakeholder* que suporte sua cadeia produtiva.

Já Khairat e Maher (2012), Tsai, Tsang e Cheng (2012), Martínez e Del Bosque (2015), Stylos e Vassiliadis (2015), Melissen, van Ginneken e Wood (2016) e Prud'homme e Raymond (2016) expressam um ponto de vista mais amplo, visualizando a gestão turística sustentável como um emaranhado complexo e indissociável de dimensões. Há, portanto, a valorização das dimensões ambientais, econômicas e sociais através de um paralelo muito pertinente à aceção do TBL ou da RSC.

E por fim, Terzić, Jovičić e Simeunović-Bajić (2014), Melissen, et al. (2016) e Horng, et al. (2017) discutem preceitos pertinentes à planificação turística sustentável. Dentre esses, destacam a integralização de uma gestão participativa enquanto condição vital à sustentabilidade contemporânea. Somente a partir disso é que os gestores turísticos conseguiriam ampliar seus escopos analíticos, enxergando a indissociabilidade de seus

impactos junto às dimensões ambientais, econômicas, sociais e culturais, bem como estabelecer estratégias assertivas ao combate de seus efeitos negativos. Nesse sentido, Horng, et al. (2017) são enfáticos ao dizer que apenas por este posicionamento é que as organizações hoteleiras contemporâneas estabeleceriam propostas inovadoras capazes de serem utilizadas como profícuas estratégias de marketing e/ou diferenciais competitivos.

Por intermédio dessas 20 obras, constataram-se a existência de 108 palavras-chave que manifestam os eixos discursivos centrais dessas obras. Dito isso, tais eixos são expostos na tabela 3:

**Tabela 3:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 15.11.2017

<b>DIMENSÃO</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>REPETIÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA <math>\cong</math> (%)</b>
<b>AMBIENTAL</b>	Corporate Environmentalism	1	0,92
	Eco-cities	1	0,92
	Energy Benchmarking	1	0,92
	Energy Use Intensity (EUI)	1	0,92
	Environmental Certification	1	0,92
	Environmental Concerns	1	0,92
	Environmental Marketing	1	0,92
	Strategy	1	0,92
	Environmental Policy	1	0,92
	Environmentally	1	0,92
	Friendly Destinations	1	0,92
	Green Hotel Management	1	0,92
	Green Practices	1	0,92
	Green Management	1	0,92
	ISO 14001	1	0,92
	Low Carbon	1	0,92
	Protected Area	1	0,92
Towel Reuse	1	0,92	
Water Resources Management	1	0,92	
		<b>17</b>	<b>15,64</b>
<b>SOCIAL</b>	Corporate Social Responsibility	4	3,68
	Socio-cultural Change	1	0,92
	Social Dilemma	1	0,92
	Social Sustainability	1	0,92
	Tourist Social Responsibility	1	0,92
		<b>8</b>	<b>7,36</b>
<b>CULTURAL</b>	Cross-cultural studies	1	0,92
	Cultural Heritage	1	0,92
		<b>2</b>	<b>1,84</b>
<b>ECONÔMICA</b>	Economic Development	1	0,92
		<b>1</b>	<b>0,92</b>
<b>POLÍTICA</b>	Community participation	1	0,92
<b>OUTROS</b>	Accommodation Sector	1	0,92
	Attitudes	1	0,92
	Behavior	1	0,92
	Catalonia	1	0,92
	Corporate Identity	1	0,92
	Communication	1	0,92
	Customer Behavior	1	0,92
	Customer Ratings	1	0,92

**Tabela 3:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 15.11.2017  
(Continuação)

DIMENSÃO	REFERÊNCIAS	REPETIÇÕES	FREQUÊNCIA $\cong$ (%)
<b>OUTROS</b>	Danube Region	1	0,92
	Delphi	1	0,92
	Diffusion of Innovations	1	0,92
	Dynamic Modeling	1	0,92
	Employee	1	0,92
	Geography	1	0,92
	Gornje Podunavlje	1	0,92
	Holidays	1	0,92
	Hong Kong	1	0,92
	Hospitality	2	1,84
	Hospitality Management	1	0,92
	Hospitality Sector	1	0,92
	Hotel	3	2,76
	Hotel Management	3	2,76
	Hotel Management Contracts	1	0,92
	Hotel Manager	1	0,92
	Hotel Rating	1	0,92
	Local Communities	1	0,92
	Luxury Tourism	1	0,92
	Mass Tourism	1	0,92
	Meta-analysis	1	0,92
	Modernization	1	0,92
	North-eastern Morocco	1	0,92
	Operations	1	0,92
	Optimal Control	1	0,92
	Organizational Environment	1	0,92
	Owner-operator Split	1	0,92
	Participatory Research	1	0,92
	Perception	1	0,92
	Probit Analysis	1	0,92
	Responsible Tourism	2	1,84
	Spanish Hotel Industry	1	0,92
	SWOT Analysis	1	0,92
	Stakeholders	1	0,92
	Supply Management	1	0,92
	Sustainable Consumption	1	0,92
	Sustainable Development	6	5,52
	Sustainable Practices	1	0,92
	Sustainable Management	1	0,92
	Sustainable Tourism	4	3,68
	Sustainability	1	0,92
	Sustainability Innovations	1	0,92
Thailand	1	0,92	
Taiwan	1	0,92	
Tobit model	1	0,92	
Tour Operator	2	1,84	
Tourism	2	1,84	
Tourism Demonstration Effect	1	0,92	
Tourism Planning	1	0,92	
Tourist Attitudes	1	0,92	
Tourists' Sustainable Behavior	1	0,92	
Triple Bottom Line	1	0,92	
Urban Destinations	1	0,92	
Vacation Purchasing	1	0,92	

**Tabela 3:** Distribuição e Frequência de Palavras-Chaves dos Artigos – 15.11.2017  
(Continuação)

DIMENSÃO	REFERÊNCIAS	REPETIÇÕES	FREQUÊNCIA $\cong$ (%)
OUTROS	Visual Identity	1	0,92
	Willingness to Pay Premium	1	0,92
		<b>80</b>	<b>73,6</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir dos dados expostos pela tabela 3 nota-se que:

- A dimensão OUTROS possui a maior representatividade (73,6%). No entanto, uma série vasta de palavras-chave não tem grande relevância às propostas de uma sustentabilidade turística holística, integrada e participativa. Entre essas baixas relevâncias, destacam-se: *Applications, Attitudes, Dynamic Modeling, Gamification, Holidays*, entre outras. Contudo, também são identificados termos mais generalistas que favorecem o desenvolvimento de uma prática organizacional mais responsável: *Responsible Tourism, Sustainable Development, Sustainable Management, Triple Bottom Line*, entre outras.
- A dimensão AMBIENTAL tem a segunda maior expressividade (15,64%). O que coloca em cheque questões cruciais como o engajamento dos *stakeholders* e a proposição de uma gestão participativa, por exemplo. Com exceção de três palavras – *Eco-cities, Environmentally Friendly Destinations e Protected Area* – a demais centram-se unicamente no aprimoramento do desempenho ambiental de suas organizações.
- As dimensões SOCIAL, CULTURAL, ECONOMICA e POLÍTICA juntas sequer ultrapassam a margem de 12%. Patamar alarmante, caso as implicações e relevâncias dessas dimensões sejam analisadas. No caso a dimensão SOCIAL que contribui para a construção de uma sociedade mais ética, transparente e justa, através de relações organizacionais que enxerguem as necessidades de trabalhadores e dos demais *stakeholders* (ALLEDI FILHO e MARQUES, 2012). Já a CULTURAL fortalece os processos de conservação, preservação e/ou proteção de bens materiais e imateriais, salvaguardando artefatos, memórias e patrimônios imprescindíveis ao senso identitário da sociedade contemporânea (ONU, 2015). Por sua vez, a ECONÔMICA é responsável por empregar “residentes locais, propiciam serviços e mercadorias que se estruturam a partir de fornecedores e distribuidores locais, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento econômico local e regional” (MELISSEN, et al., 2016,

p.142). E por fim, a POLÍTICA que estabelece os valores e condutas necessários para que os benefícios gerados por um determinado sistema econômico possam beneficiar, de maneira legítima, integrada e participativa, os *stakeholders* que suportam sua operacionalização (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Ao observar os discursos desses 51 artigos científicos, nota-se: a correlação de práticas de responsabilidade ambiental à ações de sustentabilidade; o desenvolvimento de um discurso social que prima, em sua maior parte, por questões relacionadas à comunidade autóctone, deixando de lado aspectos internos cruciais à lógica da responsabilidade social; que esses debates raramente se debruçam sobre implicações culturais, econômicas e políticas, tão imprescindíveis quanto os impactos socioambientais.

O que se percebe, portanto, é que há a necessidade de se difundir um discurso acadêmico que contemple a sustentabilidade turística e/ou hotelaria enquanto um preceito que abarque:

- a preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os *stakeholders* envolvidos (ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015; CHEN, 2015; GALPIN, WHITTINGTON e BELL, 2015);
- a promoção de condutas que respeitem os padrões universais de direitos humanos, de cidadania e participação na sociedade (UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS, 2011);
- o respeito ao meio ambiente (CHOU, 2014; FRAJ MATUTE e MELERO, 2015; HAN e YOON, 2015);
- a preservação e promoção da cultura local (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017);
- um maior envolvimento nas comunidades em que se inserem, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano de seus indivíduos (RODRÍGUEZ-ANTÓN, et al., 2012; MENSAH, 2014).

## **6. CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA HOTELARIA SUSTENTÁVEL.**

Galpin, Whittington e Bell (2015) destacam que as empresas necessitam de uma abordagem holística e participativa para reproduzir papéis além da conotação econômica. Para tanto, observa-se a importância de os gestores contemporâneos reconhecerem as especificidades envolvidas na relação homem, natureza e sociedade, observando suas incidências em sua estrutura organizacional.

Contudo, conforme o porte, a tipologia e a classificação desses empreendimentos, os mesmos encontrarão desafios que tornarão essa tarefa ainda mais complexa, demandando a execução de um sistema de parcerias (SANTOS, et al., 2016), junto aos seus *stakeholders*, para que possam desempenhar suas responsabilidades socioambientais, econômicas, culturais e políticas.

Assim, ao se pensar em uma proposta gerencial capaz de englobar todas as dimensões da sustentabilidade, inicia-se aqui um processo de reflexão acerca de suas características, especificidades, relações e dependências para que a sustentabilidade se efetive na cultura organizacional hoteleira. Através do quadro 5, ter-se-á a possibilidade de verificar 66 critérios pertinentes a este desafio contemporâneo.

Reitera-se o fato de estes critérios terem sido balizados por preceitos, valores, condutas e princípios éticos defendidos por organizações como a UNWTO, WTTC, UNEP, GRI, FEE e GSTC. A partir de seus posicionamentos, houve a preocupação em se estruturar uma proposta analítica capaz de equacionar, de maneira mais ampla, as dimensões ambiental, social, cultural, econômica e política da sustentabilidade, promovendo a edificação de critérios sustentáveis mais íntegros, participativos e atentos à micro e macro realidade de uma organização hoteleira.

**Quadro 5:** Critérios Propostos para o Desenvolvimento Hoteleiro Sustentável

DIMENSÃO	PROPOSTA
AMBIENTAL	<b>CA1.</b> Cumprir os requisitos necessários para prover a qualidade da água, seja para consumo ou para o banho.
	<b>CA2.</b> Não permitir que quaisquer tipos de resíduos ou lixos contaminem os recursos hídricos de qualquer espécie e/ou zonas costeiras e marinhas.
	<b>CA3.</b> Estabelecer programas de educação ambiental - com pelo menos 05 ações anuais – com o objetivo de conscientizar sobre as limitações de seus recursos naturais.
	<b>CA4.</b> Construir mecanismos informativos que permitam ao turista reconhecer as fragilidades relacionadas à fauna e flora locais.
	<b>CA5.</b> Estabelecer e difundir amplamente um código de comportamento ambiental para toda organização, atingindo os <i>stakeholders</i> que a apoiam.
	<b>CA6.</b> Constituir uma comissão de gestão ambiental formada por clientes internos, externos e especialistas. Essa terá a responsabilidade de avaliar o impacto/extensão das modificações que projetos futuros ocasionarão à biodiversidade local.
	<b>CA7.</b> Estar em conformidade com a legislação ambiental vigente.
	<b>CA8.</b> Optar por fornecedores conscientes das suas responsabilidades ambientais.
	<b>CA9.</b> Reduzir, reciclar e/ou minimizar a produção de resíduos sólidos e efluentes líquidos.
	<b>CA10.</b> Promover manutenções preventivas, não permitindo impactos aos ecossistemas.
	<b>CA11.</b> Estabelecer uma política de capacidade de carga sobre o consumo de atrativos naturais.
	<b>CA12.</b> Propor uma política organizacional que dissemine o uso de energias renováveis e a inserção de mecanismos de ecoeficientes que permitam uma melhor utilização da água e da energia elétrica.
	<b>CA13.</b> Utilizar produtos biodegradáveis em processos de limpeza.
	<b>CA14.</b> Efetivar uma gestão participativa para que os objetivos ambientais sejam cumpridos.
	<b>CA15.</b> Arquitetura integrada à paisagem, compatível às especificidades climáticas e ao ambiente físico
	<b>CA16.</b> Reduzir a emissão de gases, de ruído, odores e outros gases.
	<b>CA17.</b> Minimizar o uso de insumos com potenciais influências negativas ao meio ambiente.
	<b>CA18.</b> Promover a proteção da flora e fauna local.
	<b>CA19.</b> Definir ações de responsabilidade sobre as emergências ambientais.
	<b>CA20.</b> Participar de fóruns e/ou grupos que possuam o objetivo de dialogar e compartilhar experiências que contribuam para a gestão ambiental e a conservação da biodiversidade.
SOCIAL	<b>CS1.</b> Oferecer práticas baseadas na equidade social.
	<b>CS2.</b> Estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e opções sexuais.
	<b>CS3.</b> Assegurar que infraestruturas, produtos e serviços possam ser usufruídos pelos autóctones.
	<b>CS4.</b> Atender plenamente as necessidades de indivíduos portadores de necessidades especiais.
	<b>CS5.</b> Auxiliar a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social, através de ações aprimorem infraestruturas e ofertas de serviços.
	<b>CS6.</b> Instigar a participação de colaboradores em programas de voluntariado.
	<b>CS7.</b> Desenvolver iniciativas fundamentadas na educação e qualificação da mão-de-obra local.
	<b>CS8.</b> Constituir um comitê de responsabilidade social formado por clientes internos, externos e especialistas. Esse deverá avaliar o impacto das operações turísticas acerca da qualidade de vida de seus <i>stakeholders</i> .
	<b>CS9.</b> Assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos no processo da gestão hoteleira.
	<b>CS10.</b> Estabelecer uma política de crescimento organizacional que propicie ascensão vertical e horizontal aos seus colaboradores.

**Quadro 5: Critérios Propostos para o Desenvolvimento Hoteleiro Sustentável (Continuação)**

DIMENSÃO	PROPOSTA
<b>SOCIAL</b>	<p><b>CS11.</b> Encorajar perante seus funcionários o desenvolvimento e a criação de habilidades complementares aos cargos ocupados.</p> <p><b>CS12.</b> Empoderar a comunidade local acerca dos processos de expansão e crescimento organizacional que afetam suas qualidades de vida.</p> <p><b>CS13.</b> Dar prioridade às companhias locais, para que se tornem fornecedores e distribuidores de sua cadeia produtiva.</p> <p><b>CS14.</b> Garantir benefícios aos colaboradores integrais, enaltecendo: seguro de vida, de saúde, necessidades especiais e subsídio de invalidez, maternidade / paternidade, fundos de pensão, plano de compra de ações, entre outros.</p> <p><b>CS15.</b> Conceder períodos mínimos de aviso prévio sobre mudanças operacionais.</p> <p><b>CS16.</b> Constituir comitês que disseminem a importância da saúde, segurança, direitos humanos e trabalhistas.</p> <p><b>CS17.</b> Promover processos de qualificação, contínuos e ininterruptos, através da gestão da aprendizagem.</p> <p><b>CS18.</b> Tornar eficazes os mecanismos de protestos e reclamações relacionadas às práticas de trabalho, dando continuidade efetiva a essas solicitações.</p> <p><b>CS19.</b> Repudiar quaisquer práticas de trabalho infantil ou escravo, seja por uma perspectiva interna e/ou externa à organização hoteleira.</p> <p><b>CS20.</b> Proporcionar salários que ao menos atendam ou excedam as regulações locais.</p> <p><b>CS21.</b> Ofertar produtos e serviços que sigam a lógica do <i>fair trade</i>.</p> <p><b>CS22.</b> Criar oportunidade para pequenos e médios empreendedores oferecerem seus produtos dentro da organização hoteleira.</p> <p><b>CS23.</b> Implementar uma cultura organizacional que seja contra a exploração comercial e sexual, especialmente de crianças, adolescentes, mulheres e grupos minoritários.</p>
<b>CULTURAL</b>	<p><b>CC1.</b> Valorizar, preservar e promover questões culturais que enalteam a identidade de uma destinação turística.</p> <p><b>CC2.</b> A arquitetura do meio de hospedagem deve ser compatível às identidades urbanas e rurais.</p> <p><b>CC3.</b> Consultar a comunidade sempre que oferecer produtos e serviços baseados em sua cultura, observando a questão da autenticidade e da representatividade por detrás da experiência turística.</p> <p><b>CC4.</b> Estabelecer códigos de conduta destinados aos visitantes, levando-se em consideração as especificidades culturais da destinação visitada.</p> <p><b>CC5.</b> Não comercializar itens históricos e arqueológicos sem o consentimento da legislação internacional e local.</p> <p><b>CC6.</b> Propiciar aos clientes informações sobre a cultura local e seu patrimônio, explicando adequadamente questões ligadas à representatividade, à simbologia e aos seus comportamentos e condutas.</p>
<b>ECONÔMICA</b>	<p><b>CE1.</b> Assegurar, em longo prazo, a viabilidade econômica e a competitividade organizacional, garantindo benefícios a todos os seus <i>stakeholders</i>.</p> <p><b>CE2.</b> Maximizar a contribuição da empresa hoteleira para a prosperidade econômica local, através 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.</p> <p><b>CE3.</b> Propor ações que maximize a geração, distribuição e retenção dos valores econômicos.</p> <p><b>CE4.</b> Auxiliar o desenvolvimento de projetos que garantam o investimento em infraestrutura e serviços oferecidos na comunidade.</p> <p><b>CE5.</b> Orçamentos destinados à compra de insumos provenientes da comunidade local.</p> <p><b>CE6.</b> Tentar não influenciar o ritmo da economia local.</p> <p><b>CE7.</b> Planejar produtos e serviços considerando os princípios de excelência e satisfação se seus clientes.</p> <p><b>CE8.</b> Assegurar a produtividade organizacional através de processos relacionados à identificação contínua de perigos, avaliação de riscos e implementação de medidas de controle.</p> <p><b>CE9.</b> As questões de financiamento devem ser realizadas em instituições signatárias dos <i>Princípios do Equador</i>.</p>

**Quadro 5:** Critérios Propostos para o Desenvolvimento Hoteleiro Sustentável (Continuação)

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PROPOSTA</b>
<b>ECONÔMICA</b>	<b>CE10.</b> Estabelecer planos de contingência para mitigar os efeitos negativos oriundos das ameaças de seu mercado.
<b>POLÍTICA</b>	<b>CP1.</b> Facilitar o engajamento e fortalecimento dos <i>stakeholders</i> nos processos de decisão.
	<b>CP2.</b> Fortalecer a gestão participativa.
	<b>CP3.</b> Incluir os valores da sustentabilidade na missão, visão e princípios organizacionais nas empresas hoteleiras.
	<b>CP4.</b> Monitorar continuamente os resultados operacionais, administrativos e financeiros.
	<b>CP5.</b> Promover uma política de transparência, baseada em princípios éticos e morais, com os <i>stakeholders</i> que apoiam esta cadeia de produção.
	<b>CP6.</b> Implementar uma cultura organizacional baseada na gestão em longo prazo, estando em conformidade com sua realidade mercadológica.
	<b>CP7.</b> Efetivar políticas de treinamento que enalteçam o papel cultural, social, econômico e ambiental dessa organização.

**Fonte:** UNEP (2003); UNEP e UNWTO (2005); FEE (2006); GSTC (2012); GRI (2013); Santos, Méxas e Meiriño (2017).

Em um primeiro momento, acreditou-se que, através desses critérios, a indústria hoteleira seria capaz de promover um desenvolvimento justo, ético, transparente, participativo e inclusivo (JARVIS, WEEDEN e SIMCOCK, 2010; TEKKEN e KROPP, 2015; UNITED NATIONS, 2016) que culmine na sustentabilidade de seus destinos, regiões e/ou organizações (MELISSEN, et al., 2016). Para tanto, seus gestores precisariam compreender suas responsabilidades sobre: o atendimento dos anseios e interesses de seus *stakeholders* (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014); a preservação de ecossistemas, patrimônios culturais e de valores socioeconômicos que podem beneficiar a comunidade local e seu entorno (UNITED NATIONS, 2016). Ademais, deveriam entender que

o desenvolvimento turístico somente se justifica quando suas ações pleiteiam não somente uma alternativa de geração de renda, estimulando comunidades no reconhecimento de seus potenciais turísticos e, no caso das favelas, promovendo efeitos multiplicadores e práticas inter-setoriais capazes de aquecer suas economias, frisa-se também aqui a relevância de se propor planos que prestigiem e beneficiem outras dimensões da sustentabilidade (SANTOS, et al., 2016, p.160)

Em função disso, como outrora enfatizado, torna-se impróvel romper o pragmatismo ambiental incutido nas gestões sustentáveis aplicadas ao turismo e à hotelaria. Diante dessa prerrogativa, a Organização das Nações Unidas designa 2017 como o “Ano Internacional do Turismo Sustentável”, buscando ampliar e difundir, junto aos componentes dessas cadeias produtivas, preceitos que esclareçam e fortaleçam suas relações não só com o meio ambiente, mas também com toda a sociedade (UNESCO, 2017).

Dentre tais componentes, a indústria hoteleira – devido às especificidades de suas operações – é a que se encontra mais vulnerável à produção de impactos negativos que

precisam ser mitigados (STYLOS e VASSILIADIS, 2015; LIM, 2016). É nesse sentido que os 66 critérios apresentados no quadro 5 ganham notoriedade. E justamente por isso devem ser apreciados por profissionais e acadêmicos ligados ao universo turístico/hoteleiro para que suas assertividades possam ser garantidas. Assim, no intuito de se estabelecer este diálogo, desenvolveu-se um *Workshop* que contou com a presença de 18 participantes que expuseram percepções demasiadamente pertinentes – a tabela 4 apresenta seus perfis profissionais e educacionais, além de suas origens – acerca da consistência destes critérios.

**Tabela 4:** Perfis profissionais, educacionais e origem dos participantes – Workshop, XII CNEG e III INOVARSE 2016

Perfil Profissional		
Estudante de Graduação	3	16,67%
Estudante de Mestrado	3	16,67%
Empreendedora Social	1	5,55%
Hotelaria	5	27,78%
ONG	1	5,55%
Professor Universitário	4	22,23%
Setor Público	1	5,55%
	<b>18</b>	<b>100%</b>

Cargos na Hotelaria		
Gerente de Recepção	2	40%
Gerente de Manutenção	1	20%
Gerente de Treinamento e Qualidade	1	20%
Gerente Geral	1	20%
	<b>5</b>	<b>100%</b>

Perfil Acadêmico		
Bacharelado Incompleto	3	16,67%
Bacharelado Completo	3	16,67%
Especialista	6	33,34%
Mestre	3	16,67%
Doutor	2	11,1%
Pós-Doutorado	1	5,55%
	<b>18</b>	<b>100%</b>

Origem dos Respondentes		
Cachoeiras do Macacu, RJ	1	5,55%
Fernando de Noronha, PE	1	5,55%
Recife, PE	1	5,55%
Foz do Iguaçu, PR	1	5,55%
Rio de Janeiro, RJ	12	66,67%
Villetaneuse, França	2	11,1%
	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Através deste *workshop* – desenvolvido com o auxílio da metodologia *World Café* outrora pontuada nesta tese – os participantes enfatizaram que os critérios que não só ampliam a noção de sustentabilidade organizacional aplicada à hotelaria, como também transpassariam

a prática usual de responsabilidade socioambiental. De acordo com estes participantes, seus escopos conceituais apresentam uma proposta mais ampla, integrada e participativa. No entanto, para o seu cumprimento, retratam a necessidade de se ultrapassar certas barreiras organizacionais que privilegiam resultados em curto prazo. E é exatamente neste ponto em que a gestão participativa se faz mais pertinente. Afinal de contas, por meio desta, tem-se a possibilidade de se: democratizar os processos de tomada de decisões; aprimorar a eficácia, eficiência e imagem organizacional; satisfazer e motivar colaboradores e demais *stakeholders* no que tange o cumprimento das práticas elencadas por este critérios; atender aos interesses da sociedade; preservar o meio ambiente e o patrimônio cultural utilizados enquanto elementos base da construção do serviço hoteleiro.

Contudo, apesar da eloquência desse posicionamento, os participantes diretamente vinculados ao mercado hoteleiro apontaram alguns aspectos que devem ser minuciosamente esmiuçados, destacando-se: (1) o fato de a hotelaria ser guiada por resultados econômicos de curto prazo; (2) a distância entre os discursos acadêmicos e a realidade organizacional. Sobre o primeiro ponto, custos adicionais relativos ao aperfeiçoamento dos processos produtivos e a inserção de novos equipamentos, materiais, utensílios e tecnologias são inerentes à promoção da sustentabilidade organizacional. Em vista disso, na percepção desses indivíduos, tais aportes financeiros adicionais se apresentam como uma barreira que limita o alcance e a eficácia das ações de sustentabilidade nas empresas hoteleiras.

De fato, não há como negar: pela ótica do curto prazo, tais propostas efetivamente geram um acréscimo de despesas/custos ao orçamento organizacional. Contudo, tal prerrogativa é deveras superficial, imediatista, frágil e inconsequente, visto que enfraquece a noção da responsabilidade organizacional desses empreendimentos. Além disso, como destacado ao longo desse trabalho, inúmeros benefícios econômicos podem ser apreendidos por projetos sustentáveis – redução de custos com energia, água, logística e com propostas de desperdício zero, por exemplo – que conseqüentemente elevariam a taxa de produtividade, lucratividade e excelência organizacional.

Portanto, há aqui um grande desafio: o de se reestabelecer a ideia do coletivo, expondo e difundindo uma diferença tênue, mas demasiadamente relevante, que é a percepção do “certo e do errado” entre os interesses organizacionais e seus impactos sobre a qualidade de vida, o bem-estar, a segurança e a proteção de toda e qualquer peculiaridade do meio ambiente, da sociedade e de seus demais *stakeholders*.

Sobre o segundo ponto – a distância entre os discursos acadêmicos e a realidade organizacional – uma reformulação de paradigmas, percepções e atuações encontra-se em

andamento. Essa se inicia pela fala de Latour (1999:14) quando esse aponta que “se os estudos científicos [contemporâneos] lograram alguma coisa (...) seguramente foi acrescentar realidade à ciência”. Isso significa que toda teoria deve ser vista, entendida e construída enquanto uma abstração de sua realidade. Nesse sentido, os estudiosos do turismo devem, cada vez mais, entranhar-se, enveredar-se e reconhecerem as especificidades sistêmicas e holísticas inerentes às relações de consumo observadas entre comunidades, turistas, *trades* e meio ambiente.

Para tanto, tais estudiosos precisam estabelecer um diálogo contínuo com os atores e organizações que apoiam essa cadeia produtiva. Perspectiva essa que possibilitaria a prospecção de um conhecimento capaz de agregar valor às organizações contemporâneas, uma vez que: privilegiam discursos representativos, coerentes e fidedignos a uma cadeia produtiva tão polissêmica quanto a do turismo; propõem soluções atentas às diversidades e pluralidades de ameaças, pontos fracos e problemas de um universo analítico tão flexível, dinâmico e heterogêneo.

Para que isso ocorra, os empreendimentos turísticos devem se conscientizar sobre a relevância de “abrirem suas portas” aos pesquisadores contemporâneos, buscando estabelecer diálogos que permitam trocas de experiências acerca das mais distintas temáticas e fomentem uma cooperação que permita ampliar, fundamentar e unir o “saber acadêmico” e o “fazer mercadológico” e, conseqüentemente, atenda os anseios desses dois segmentos.

Por fim, a figura 9 apresenta as distintas percepções que cada participante obteve acerca dos critérios apresentados.

**Figura 9:** Percepções acerca dos 66 critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável



Apesar destas inferências positivas, há ainda a necessidade de se organizar estes critérios por meio de uma estruturação linear de relevâncias – capaz de expô-los do mais ao menos importante – de forma a se garantir um posicionamento organizacional mais adequado à realidade das empresas hoteleiras.

Para essa finalidade, 177 respondentes – a tabela 5 apresenta seus perfis profissionais e educacionais, além de suas origens – responderam, durante os meses de janeiro a março de 2017, a um questionário semiestruturado<sup>60</sup> que objetivava apreender suas percepções acerca dos graus de relevância<sup>61</sup> desses critérios. Este panorama analítico está exposto nas tabelas de 6 a 10 e nos gráficos de 03 a 07.

**Tabela 5:** Perfis profissionais, educacionais e origem dos respondentes

<b>Perfil Educacional</b>			<b>Perfil Profissional</b>		
Ensino Médio	1	<b>0,56%</b>	Bacharel em Turismo	15	<b>8,47%</b>
Ensino Superior Incompleto	31	<b>17,51%</b>	Economista	3	<b>1,68%</b>
Ensino Superior - Completo	17	<b>9,60%</b>	Estudante de Graduação	23	<b>13,00%</b>
Especialização	17	<b>9,60%</b>	Estudante de Mestrado	1	<b>0,56%</b>
Mestrado	51	<b>28,82%</b>	Hotelaria	35	<b>19,79%</b>
Doutorado	45	<b>25,43%</b>	Pesquisador	2	<b>1,12%</b>
Pós-doutorado	15	<b>8,48%</b>	Professor Universitário	84	<b>47,47%</b>
	<b>177</b>	<b>100%</b>	Profissões Diversas	14	<b>7,91%</b>
				<b>177</b>	<b>100%</b>

<sup>60</sup> Ver [Apêndice A](#).

<sup>61</sup> Conforme pontuado no segundo capítulo desta tese, para cada um dos 66 critérios, os respondentes deveriam assinalar uma dessas percepções: 05 = Extremamente Importante (EI); 04 = Muito Importante (MI); 03 = Importante (I); 02 = Pouco Importante (PI); 01 = Sem Importância (SI).

**Tabela 5:** Perfis profissionais, educacionais e origem dos entrevistados (Continuação)

<b>Origem dos Entrevistados</b>						
África do Sul	1	<b>0,56%</b>	<b>Brasil – Perspectiva por região.</b>			
Alemanha	2	<b>1,12%</b>				
Brasil	153	<b>86,56%</b>				
China	2	<b>1,12%</b>				
Equador	1	<b>0,56%</b>				
Espanha	4	<b>2,24%</b>				
Estados Unidos	1	<b>0,56%</b>				
Índia	1	<b>0,56%</b>				
Malásia	2	<b>1,12%</b>				
Países Baixos	1	<b>0,56%</b>				
Portugal	4	<b>2,24%</b>				
República da Macedônia	1	<b>0,56%</b>				
Romênia	2	<b>1,12%</b>				
Suíça	1	<b>0,56%</b>				
Taiwan	1	<b>0,56%</b>				
	<b>177</b>	<b>100%</b>				
				<b>Norte</b>	5	<b>3,27%</b>
				<b>Nordeste</b>	16	<b>10,46%</b>
				<b>Centro-Oeste</b>	6	<b>3,92%</b>
				<b>Sudeste</b>	105	<b>68,62%</b>
			<b>Sul</b>	21	<b>13,73%</b>	
				<b>153</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

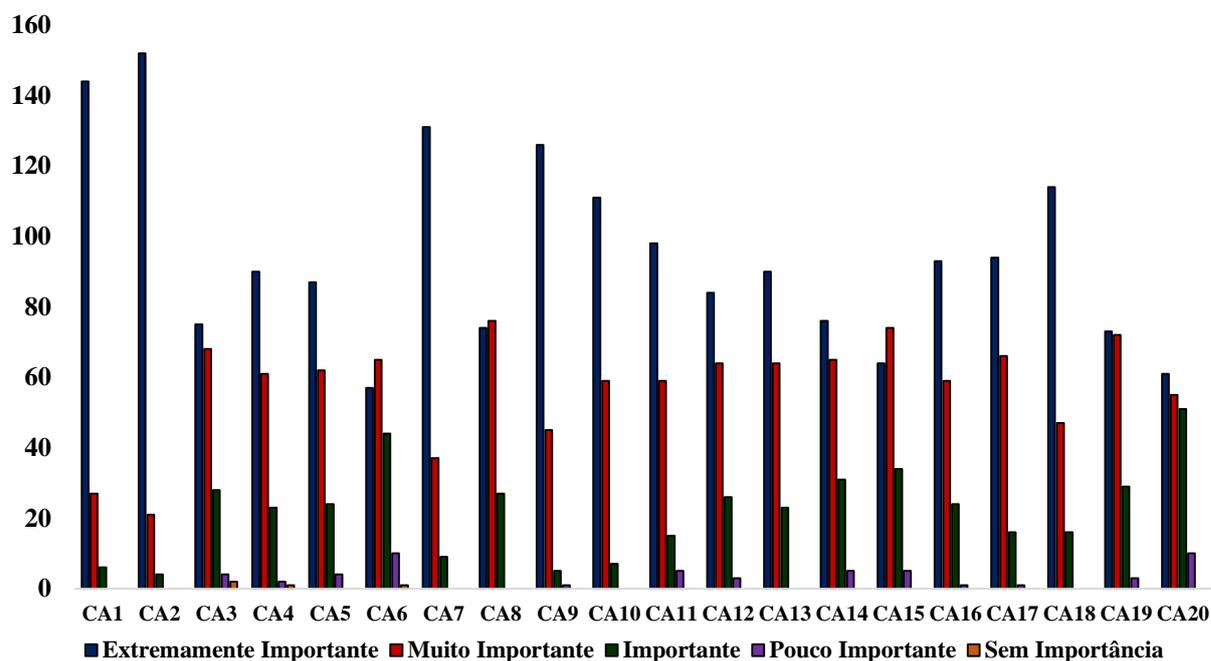
**Tabela 6:** Percepções dos respondentes sobre os critérios ambientais (CA)

	<b>EI</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>SI</b>		
<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	<b>CA1</b>	75	65	34	2	1	177
	<b>CA2</b>	96	50	27	4	0	177
	<b>CA3</b>	76	65	29	6	1	177
	<b>CA4</b>	120	37	19	0	1	177
	<b>CA5</b>	80	62	30	5	0	177
	<b>CA6</b>	36	58	54	27	2	177
	<b>CA7</b>	86	55	33	3	0	177
	<b>CA8</b>	40	58	60	16	3	177
	<b>CA9</b>	93	54	27	2	1	177
	<b>CA10</b>	74	65	31	7	0	177
	<b>CA11</b>	60	78	34	5	0	177
	<b>CA12</b>	66	68	34	8	1	177
	<b>CA13</b>	83	60	29	4	1	177
	<b>CA14</b>	85	60	27	4	1	177
	<b>CA15</b>	49	67	46	14	1	177
	<b>CA16</b>	45	56	60	14	2	177
	<b>CA17</b>	60	76	39	2	0	177
	<b>CA18</b>	54	71	45	6	1	177
	<b>CA19</b>	152	20	4	1	0	177
	<b>CA20</b>	95	53	27	2	0	177

**EI** – Extremamente Importante  
**MI** – Muito Importante  
**I** – Importante  
**PI** – Pouco Importante  
**SI** – Sem Importância

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3:** Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão ambiental



Fonte: Elaborado pelo autor.

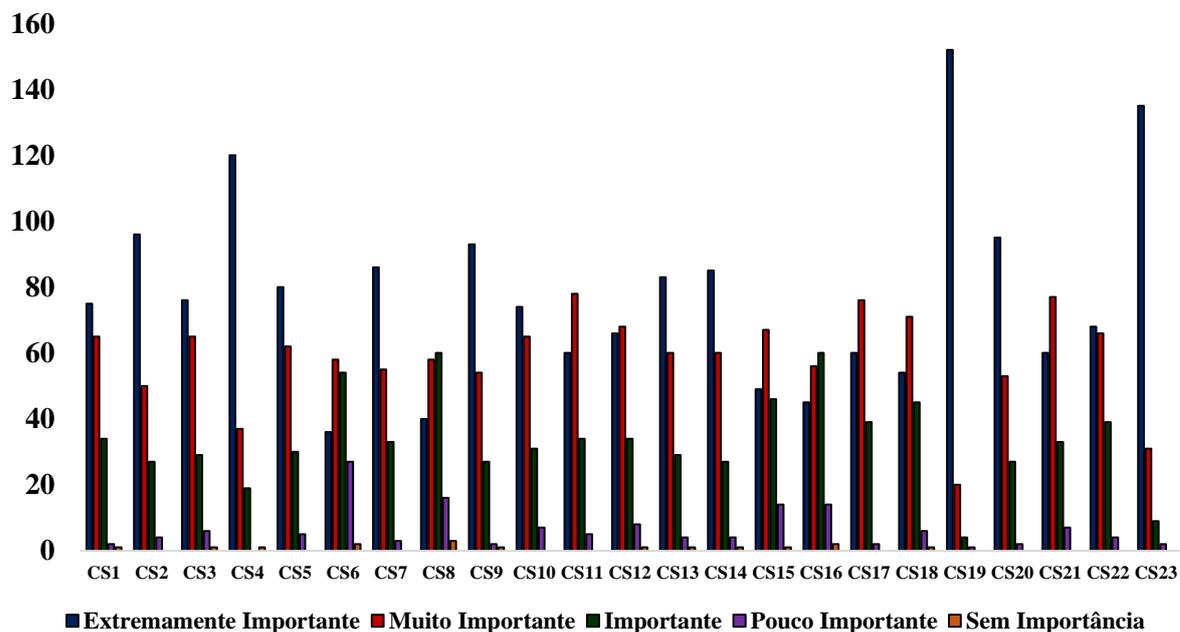
**Tabela 7:** Percepções dos respondentes sobre os critérios sociais (CS)

	EI	MI	I	PI	SI		
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	CS1	75	65	34	2	1	177
	CS2	96	50	27	4	0	177
	CS3	76	65	29	6	1	177
	CS4	120	37	19	0	1	177
	CS5	80	62	30	5	0	177
	CS6	36	58	54	27	2	177
	CS7	86	55	33	3	0	177
	CS8	40	58	60	16	3	177
	CS9	93	54	27	2	1	177
	CS10	74	65	31	7	0	177
	CS11	60	78	34	5	0	177
	CS12	66	68	34	8	1	177
	CS13	83	60	29	4	1	177
	CS14	85	60	27	4	1	177
	CS15	49	67	46	14	1	177
	CS16	45	56	60	14	2	177
	CS17	60	76	39	2	0	177
	CS18	54	71	45	6	1	177
	CS19	152	20	4	1	0	177
	CS20	95	53	27	2	0	177
	CS21	60	77	33	7	0	177
	CS22	68	66	39	4	0	177
	CS23	135	31	9	2	0	177

**EI** – Extremamente Importante  
**MI** – Muito Importante  
**I** – Importante  
**PI** – Pouco Importante  
**SI** – Sem Importância

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 4:** Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão social



Fonte: Elaborado pelo autor.

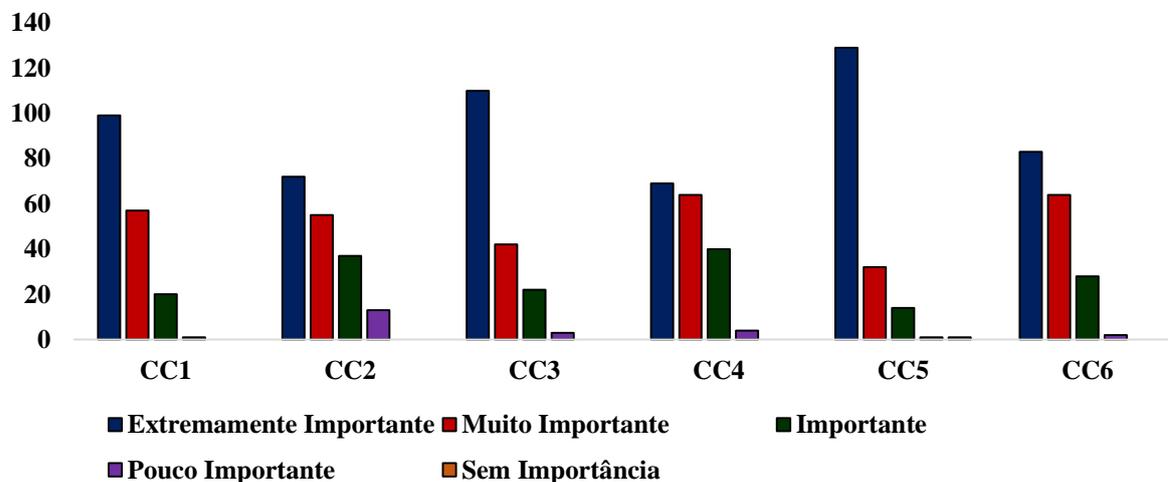
**Tabela 8:** Percepções dos respondentes sobre os critérios culturais (CC)

		EI	MI	I	PI	SI	
<b>DIMENSÃO CULTURAL</b>	<b>CC1</b>	99	57	20	1	0	177
	<b>CC2</b>	72	55	37	13	0	177
	<b>CC3</b>	110	42	22	3	0	177
	<b>CC4</b>	69	64	40	4	0	177
	<b>CC5</b>	129	32	14	1	1	177
	<b>CC6</b>	83	64	28	2	0	177

**EI** – Extremamente Importante  
**MI** – Muito Importante  
**I** – Importante  
**PI** – Pouco Importante  
**SI** – Sem Importância

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 5:** Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão cultural



Fonte: Elaborado pelo autor.

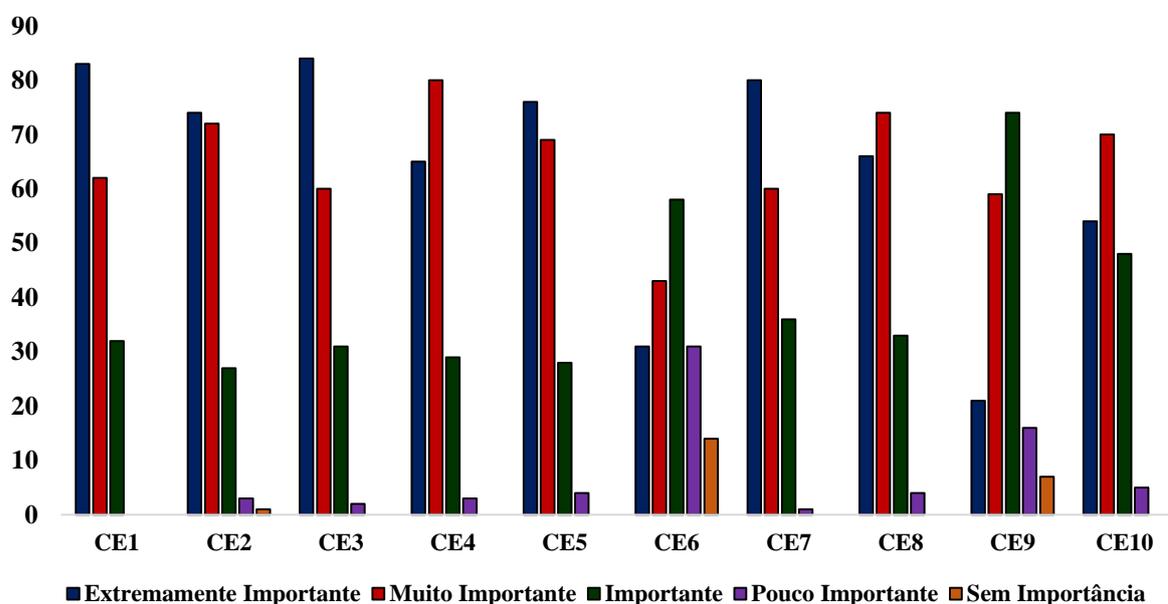
**Tabela 9:** Percepções dos respondentes sobre os critérios econômicos (CE)

		<b>EI</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>SI</b>	
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	<b>CE1</b>	83	62	32	0	0	177
	<b>CE2</b>	74	72	27	3	1	177
	<b>CE3</b>	84	60	31	2	0	177
	<b>CE4</b>	65	80	29	3	0	177
	<b>CE5</b>	76	69	28	4	0	177
	<b>CE6</b>	31	43	58	31	14	177
	<b>CE7</b>	80	60	36	1	0	177
	<b>CE8</b>	66	74	33	4	0	177
	<b>CE9</b>	21	59	74	16	7	177
	<b>CE10</b>	54	70	48	5	0	177

**EI** – Extremamente Importante  
**MI** – Muito Importante  
**I** – Importante  
**PI** – Pouco Importante  
**SI** – Sem Importância

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 6:** Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão econômica



Fonte: Elaborado pelo autor.

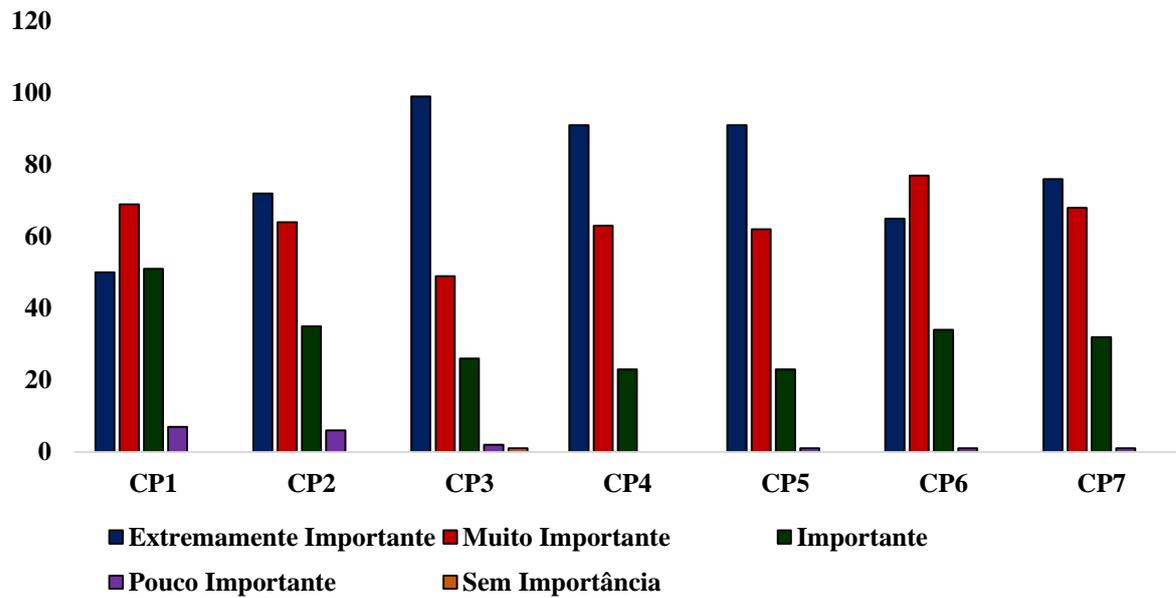
**Tabela 10:** Percepções dos respondentes sobre os critérios políticos (CP)

		<b>EI</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>SI</b>	
<b>DIMENSÃO POLÍTICA</b>	<b>CP1</b>	50	69	51	7	0	177
	<b>CP2</b>	72	64	35	6	0	177
	<b>CP3</b>	99	49	26	2	1	177
	<b>CP4</b>	91	63	23	0	0	177
	<b>CP5</b>	91	62	23	1	0	177
	<b>CP6</b>	65	77	34	1	0	177
	<b>CP7</b>	76	68	32	1	0	177

**EI** – Extremamente Importante  
**MI** – Muito Importante  
**I** – Importante  
**PI** – Pouco Importante  
**SI** – Sem Importância

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 7:** Percepções dos respondentes sobre os critérios da dimensão política



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, para a construção de um conjunto de critérios mais assertivo, houve a necessidade de se verificar, através das percepções apresentadas pelos 177 respondentes, a força de associação entre os 66 critérios. Esta análise, exposta pela tabela 11, apresenta uma aferição que varia entre 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior será a força do critério perante a dimensão em que está correlacionado (TABACHNICK e FIDELL, 2007; BABYAK e GREEN, 2010; SANTOR, et al., 2011).

**Tabela 11:** Análise Fatorial Confirmatória dos Critérios de Sustentabilidade

CRITÉRIOS AMBIENTAIS (CA)																				
	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	CA9	CA10	CA11	CA12	CA13	CA14	CA15	CA16	CA17	CA18	CA19	CA20
CA1	1	0.26	0.16	0.11	0.2	0.06	0.15	0.09	0.26	0.15	0.15	0.19	0.19	0	0.04	0.18	0.15	0.2	0.2	0.12
CA2	0.26	1	0.22	0.2	0.27	0.22	0.27	0.22	0.15	0.23	0.13	0.19	0.3	0.33	0.06	0.17	0.12	0.31	0.24	0.34
CA3	0.16	0.22	1	0.58	0.57	0.5	0.17	0.27	0.31	0.22	0.39	0.42	0.3	0.56	0.29	0.32	0.22	0.45	0.49	0.42
CA4	0.11	0.2	0.58	1	0.5	0.42	0.17	0.37	0.2	0.34	0.28	0.25	0.32	0.33	0.3	0.39	0.29	0.37	0.39	0.36
CA5	0.2	0.27	0.57	0.5	1	0.52	0.26	0.36	0.38	0.37	0.37	0.42	0.37	0.52	0.34	0.4	0.35	0.47	0.54	0.45
CA6	0.06	0.22	0.5	0.42	0.52	1	0.21	0.36	0.25	0.26	0.43	0.38	0.27	0.59	0.22	0.33	0.21	0.42	0.43	0.4
CA7	0.15	0.27	0.17	0.17	0.26	0.21	1	0.36	0.26	0.35	0.11	0.18	0.24	0.22	0.37	0.29	0.32	0.22	0.2	0.2
CA8	0.09	0.22	0.27	0.37	0.36	0.36	0.36	1	0.39	0.43	0.34	0.26	0.47	0.37	0.45	0.52	0.45	0.25	0.34	0.3
CA9	0.26	0.15	0.31	0.2	0.38	0.25	0.26	0.39	1	0.43	0.25	0.41	0.37	0.28	0.32	0.39	0.4	0.31	0.27	0.22
CA10	0.15	0.23	0.22	0.34	0.37	0.26	0.35	0.43	0.43	1	0.41	0.45	0.4	0.31	0.33	0.47	0.48	0.32	0.32	0.35
CA11	0.15	0.13	0.39	0.28	0.37	0.43	0.11	0.34	0.25	0.41	1	0.38	0.25	0.37	0.2	0.39	0.33	0.35	0.37	0.34
CA12	0.19	0.19	0.42	0.25	0.42	0.38	0.18	0.26	0.41	0.45	0.38	1	0.43	0.43	0.28	0.47	0.43	0.45	0.47	0.39
CA13	0.19	0.3	0.3	0.32	0.37	0.27	0.24	0.47	0.37	0.4	0.25	0.43	1	0.39	0.38	0.49	0.48	0.35	0.28	0.36
CA14	0	0.33	0.56	0.33	0.52	0.59	0.22	0.37	0.28	0.31	0.37	0.43	0.39	1	0.38	0.46	0.39	0.48	0.49	0.41
CA15	0.04	0.06	0.29	0.3	0.34	0.22	0.37	0.45	0.32	0.33	0.2	0.28	0.38	0.38	1	0.52	0.47	0.18	0.26	0.21
CA16	0.18	0.17	0.32	0.39	0.4	0.33	0.29	0.52	0.39	0.47	0.39	0.47	0.49	0.46	0.52	1	0.67	0.49	0.46	0.27
CA17	0.15	0.12	0.22	0.29	0.35	0.21	0.32	0.45	0.4	0.48	0.33	0.43	0.48	0.39	0.47	0.67	1	0.5	0.43	0.37
CA18	0.2	0.31	0.45	0.37	0.47	0.42	0.22	0.25	0.31	0.32	0.35	0.45	0.35	0.48	0.18	0.49	0.5	1	0.63	0.46
CA19	0.2	0.24	0.49	0.39	0.54	0.43	0.2	0.34	0.27	0.32	0.37	0.47	0.28	0.49	0.26	0.46	0.43	0.63	1	0.48
CA20	0.12	0.34	0.42	0.36	0.45	0.4	0.2	0.3	0.22	0.35	0.34	0.39	0.36	0.41	0.21	0.27	0.37	0.46	0.48	1

CRITÉRIOS SOCIAIS (CS)																							
	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7	CS8	CS9	CS10	CS11	CS12	CS13	CS14	CS15	CS16	CS17	CS18	CS19	CS20	CS21	CS22	CS23
CS1	1	0.55	0.52	0.36	0.44	0.45	0.37	0.42	0.51	0.52	0.51	0.37	0.48	0.32	0.39	0.45	0.52	0.54	0.36	0.4	0.38	0.33	0.33
CS2	0.55	1	0.5	0.3	0.43	0.41	0.48	0.39	0.42	0.53	0.48	0.45	0.45	0.49	0.41	0.46	0.49	0.5	0.3	0.43	0.35	0.33	0.4
CS3	0.52	0.5	1	0.33	0.53	0.41	0.41	0.46	0.29	0.31	0.43	0.58	0.38	0.2	0.35	0.47	0.37	0.37	0.14	0.34	0.39	0.45	0.33
CS4	0.36	0.3	0.33	1	0.37	0.34	0.43	0.35	0.52	0.43	0.43	0.36	0.25	0.35	0.27	0.31	0.32	0.32	0.39	0.45	0.42	0.21	0.3
CS5	0.44	0.43	0.53	0.37	1	0.54	0.46	0.45	0.38	0.5	0.51	0.51	0.3	0.41	0.48	0.44	0.28	0.39	0.22	0.34	0.32	0.32	0.29
CS6	0.45	0.41	0.41	0.34	0.54	1	0.52	0.51	0.34	0.46	0.54	0.32	0.32	0.35	0.38	0.47	0.48	0.49	0.17	0.37	0.44	0.35	0.21
CS7	0.37	0.48	0.41	0.43	0.46	0.52	1	0.47	0.54	0.52	0.56	0.43	0.49	0.45	0.3	0.41	0.44	0.5	0.33	0.49	0.43	0.39	0.38
CS8	0.42	0.39	0.46	0.35	0.45	0.51	0.47	1	0.47	0.46	0.45	0.56	0.4	0.29	0.37	0.65	0.5	0.57	0.17	0.35	0.4	0.37	0.29
CS9	0.51	0.42	0.29	0.52	0.38	0.34	0.54	0.47	1	0.66	0.54	0.42	0.44	0.44	0.43	0.4	0.47	0.56	0.46	0.47	0.42	0.26	0.34
CS10	0.52	0.53	0.31	0.43	0.5	0.46	0.52	0.46	0.66	1	0.69	0.47	0.4	0.53	0.47	0.47	0.5	0.51	0.27	0.47	0.44	0.39	0.35
CS11	0.51	0.48	0.43	0.43	0.51	0.54	0.56	0.45	0.54	0.69	1	0.48	0.44	0.46	0.46	0.47	0.51	0.53	0.32	0.47	0.52	0.51	0.35
CS12	0.37	0.45	0.58	0.36	0.51	0.32	0.43	0.56	0.42	0.47	0.48	1	0.44	0.29	0.47	0.5	0.38	0.51	0.22	0.37	0.33	0.43	0.37
CS13	0.48	0.45	0.38	0.25	0.3	0.32	0.49	0.4	0.44	0.4	0.44	0.44	1	0.44	0.38	0.33	0.38	0.53	0.23	0.44	0.4	0.46	0.35
CS14	0.32	0.49	0.2	0.35	0.41	0.35	0.45	0.29	0.44	0.53	0.46	0.29	0.44	1	0.5	0.36	0.38	0.42	0.25	0.55	0.35	0.31	0.47
CS15	0.39	0.41	0.35	0.27	0.48	0.38	0.3	0.37	0.43	0.47	0.46	0.47	0.38	0.5	1	0.55	0.46	0.55	0.22	0.46	0.33	0.36	0.25

**Tabela 11:** Análise Fatorial Confirmatória dos Critérios de Sustentabilidade (Continuação)

<b>CRITÉRIOS SOCIAIS (CS)</b>																							
	<b>CS1</b>	<b>CS2</b>	<b>CS3</b>	<b>CS4</b>	<b>CS5</b>	<b>CS6</b>	<b>CS7</b>	<b>CS8</b>	<b>CS9</b>	<b>CS10</b>	<b>CS11</b>	<b>CS12</b>	<b>CS13</b>	<b>CS14</b>	<b>CS15</b>	<b>CS16</b>	<b>CS17</b>	<b>CS18</b>	<b>CS19</b>	<b>CS20</b>	<b>CS21</b>	<b>CS22</b>	<b>CS23</b>
<b>CS16</b>	0.45	0.46	0.47	0.31	0.44	0.47	0.41	0.65	0.4	0.47	0.47	0.5	0.33	0.36	0.55	1	0.65	0.66	0.23	0.43	0.42	0.36	0.22
<b>CS17</b>	0.52	0.49	0.37	0.32	0.28	0.48	0.44	0.5	0.47	0.5	0.51	0.38	0.38	0.38	0.46	0.65	1	0.68	0.3	0.53	0.46	0.37	0.27
<b>CS18</b>	0.54	0.5	0.37	0.32	0.39	0.49	0.5	0.57	0.56	0.51	0.53	0.51	0.53	0.42	0.55	0.66	0.68	1	0.35	0.5	0.43	0.46	0.31
<b>CS19</b>	0.36	0.3	0.14	0.39	0.22	0.17	0.33	0.17	0.46	0.27	0.32	0.22	0.23	0.25	0.22	0.23	0.3	0.35	1	0.41	0.29	0.12	0.44
<b>CS20</b>	0.4	0.43	0.34	0.45	0.34	0.37	0.49	0.35	0.47	0.47	0.47	0.37	0.44	0.55	0.46	0.43	0.53	0.5	0.41	1	0.59	0.47	0.37
<b>CS21</b>	0.38	0.35	0.39	0.42	0.32	0.44	0.43	0.4	0.42	0.44	0.52	0.33	0.4	0.35	0.33	0.42	0.46	0.43	0.29	0.59	1	0.5	0.29
<b>CS22</b>	0.33	0.33	0.45	0.21	0.32	0.35	0.39	0.37	0.26	0.39	0.51	0.43	0.46	0.31	0.36	0.36	0.37	0.46	0.12	0.47	0.5	1	0.32
<b>CS23</b>	0.33	0.4	0.33	0.3	0.29	0.21	0.38	0.29	0.34	0.35	0.35	0.37	0.35	0.47	0.25	0.22	0.27	0.31	0.44	0.37	0.29	0.32	1

<b>CRITÉRIOS CULTURAIS (CC)</b>							
	<b>CC1</b>	<b>CC2</b>	<b>CC3</b>	<b>CC4</b>	<b>CC5</b>	<b>CC6</b>	
<b>CC1</b>	0.45	0.46	0.47	0.31	0.44	0.47	
<b>CC2</b>	0.52	0.49	0.37	0.32	0.28	0.48	
<b>CC3</b>	0.54	0.5	0.37	0.32	0.39	0.49	
<b>CC4</b>	0.36	0.3	0.14	0.39	0.22	0.17	
<b>CC5</b>	0.4	0.43	0.34	0.45	0.34	0.37	
<b>CC6</b>	0.38	0.35	0.39	0.42	0.32	0.44	

<b>CRITÉRIOS ECONÔMICOS (CE)</b>										
	<b>CE1</b>	<b>CE2</b>	<b>CE3</b>	<b>CE4</b>	<b>CE5</b>	<b>CE6</b>	<b>CE7</b>	<b>CE8</b>	<b>CE9</b>	<b>CE10</b>
<b>CE1</b>	1	0.41	0.44	0.39	0.25	0.29	0.37	0.34	0.29	0.3
<b>CE2</b>	0.41	1	0.57	0.42	0.31	0.24	0.36	0.46	0.23	0.35
<b>CE3</b>	0.44	0.57	1	0.62	0.53	0.29	0.41	0.46	0.26	0.46
<b>CE4</b>	0.39	0.42	0.62	1	0.55	0.34	0.26	0.39	0.28	0.36
<b>CE5</b>	0.25	0.31	0.53	0.55	1	0.3	0.32	0.33	0.24	0.39
<b>CE6</b>	0.29	0.24	0.29	0.34	0.3	1	0.12	0.19	0.42	0.23
<b>CE7</b>	0.37	0.36	0.41	0.26	0.32	0.12	1	0.51	0.2	0.45
<b>CE8</b>	0.34	0.46	0.46	0.39	0.33	0.19	0.51	1	0.38	0.46
<b>CE9</b>	0.29	0.23	0.26	0.28	0.24	0.42	0.2	0.38	1	0.31
<b>CE10</b>	0.3	0.35	0.46	0.36	0.39	0.23	0.45	0.46	0.31	1

<b>CRITÉRIOS POLÍTICOS (CP)</b>							
	<b>CP1</b>	<b>CP2</b>	<b>CP3</b>	<b>CP4</b>	<b>CP5</b>	<b>CP6</b>	<b>CP7</b>
<b>CP1</b>	1	0.64	0.4	0.24	0.48	0.5	0.43
<b>CP2</b>	0.64	1	0.43	0.2	0.44	0.41	0.43
<b>CP3</b>	0.4	0.43	1	0.48	0.55	0.52	0.49
<b>CP4</b>	0.24	0.2	0.48	1	0.59	0.58	0.5
<b>CP5</b>	0.48	0.44	0.55	0.59	1	0.63	0.62
<b>CP6</b>	0.5	0.41	0.52	0.58	0.63	1	0.63
<b>CP7</b>	0.43	0.43	0.49	0.5	0.62	0.63	1

Fonte: Software R. Adaptado pelo autor.

Por meio dos dados apresentados na tabela 11, percebe-se que alguns critérios não obtiveram forças de associação significativas, comprometendo suas correlações com as próprias dimensões (TABACHNICK e FIDELL, 2007; BABYAK e GREEN, 2010). Caso fossem mantidos, enfraqueceriam a representatividade dos critérios propostos. Justamente por isso foram excluídos. Desse modo, pela dimensão ambiental, os eliminados foram: CA1, CA2, CA4, CA6, CA7, CA14, CA15, CA17 e CA20. Aspecto pertinente de se enfatizar aqui é que, além desta prerrogativa fatorial, o próprio posicionamento dos respondentes corrobora esta supressão. Alguns destes detectaram sobreposições e/ou complementariedades entre a maioria dos critérios excluídos pela AFC através do *software* R. Nesse sentido, destacam-se:

- CA1 – Cumprir os requisitos necessários para prover a qualidade da água, seja para consumo ou para o banho; e CA11 – Estabelecer uma política de capacidade de carga sobre o consumo de atrativos naturais.
- CA2 – Não permitir que quaisquer tipos de resíduos ou lixos contaminem os recursos hídricos de qualquer espécie e/ou zonas costeiras e marinhas; e CA9 – Reduzir, reciclar e/ou minimizar a produção de resíduos sólidos e efluentes líquidos.
- CA3 – Estabelecer programas de educação ambiental - com pelo menos 05 ações anuais – com o objetivo de conscientizar sobre as limitações de seus recursos naturais; e CA4 – Construir mecanismos informativos que permitam ao turista reconhecer as fragilidades relacionadas à fauna e flora locais.
- CA10 – Promover manutenções preventivas, não permitindo impactos aos ecossistemas; e CA15 – Arquitetura integrada à paisagem, compatível às especificidades climáticas e ao ambiente físico.
- CA13 – Utilizar produtos biodegradáveis em processos de limpeza; e CA17 – Minimizar o uso de insumos com potenciais influências negativas ao meio ambiente.

No caso da dimensão social, seguindo os mesmos parâmetros avaliativos descritos acima, os critérios suprimidos foram: CS1, CS3, CS5, CS6, CS7, CS8, CS12, CS14, CS15, CS17, CS19, CS21 e CS22. Também pela lógica da sobreposição e/ou complementariedade, parte dos entrevistados destacou:

- CS1 – Oferecer práticas baseadas na equidade social; e CS2 – Estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e opções sexuais.

- CS7 – Desenvolver iniciativas fundamentadas na educação e qualificação da mão-de-obra local; CS11 – Encorajar perante seus funcionários o desenvolvimento e a criação de habilidades complementares aos cargos ocupados; e CS17 – Promover processos de qualificação, contínuos e ininterruptos, através da gestão da aprendizagem.
- CS9 – Assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos no processo da gestão hoteleira; e CS14 – Garantir benefícios aos colaboradores integrais, enaltecendo: seguro de vida, de saúde, necessidades especiais e subsídio de invalidez, maternidade / paternidade, fundos de pensão, plano de compra de ações, entre outros.
- CS13 – Dar prioridade às companhias locais, para que se tornem fornecedores e distribuidores de sua cadeia produtiva; e CS22 – Criar oportunidade para pequenos e médios empreendedores oferecerem seus produtos dentro da organização hoteleira.

Já pela dimensão cultural, os critérios excluídos foram o CC4 e o CC5. Seguindo a lógica da sobreposição e/ou complementariedade, nota-se:

- CC3 – Respeitar crenças e tradições, consultando a comunidade sempre que oferecer produtos e serviços baseados em sua cultura, observando a questão da autenticidade e da representatividade por detrás da experiência turística; e CC5 – Não comercializar itens históricos e arqueológicos sem o consentimento da legislação internacional e local.
- CC4 – Estabelecer códigos de conduta destinados aos visitantes, levando-se em consideração as especificidades culturais da destinação visitada; e CC6 – Propiciar aos clientes informações sobre a cultura local e seu patrimônio, explicando adequadamente questões ligadas à representatividade, à simbologia e aos seus comportamentos e condutas.

Pela dimensão econômica, os critérios descartados foram o CE6 e o CE9. A justificativa por tal exclusão lastreia-se, única e exclusivamente, pelas cargas fatorias que estes critérios expuseram. E por fim, na dimensão política, nenhum critério foi rejeitado. Desse modo, o modelo proposto passa a contar com 40 critérios. Dito isso, a tabela 12 evidencia os índices utilizados para julgar a qualidade deste ajuste. De maneira geral, os dados exibidos são: a estatística do teste; os graus de liberdade e o p-valor da comparação do

modelo hipotético com o modelo nulo; o *Goodness-of-Fit index* (GFI); o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

**Tabela 12:** Índices de qualidade de ajuste do conjunto de critérios de sustentabilidade hoteleira

<b>Estatística</b>	<b>g.l</b>	<b>p-valor</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
4129,6	741	<0,001	0,92	0,91	0,05

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

De acordo com Byrne (1994) para que esse conjunto seja aceitável, seu GFI – que evidencia o grau de variância e covariância (BABYAK e GREEN, 2010) – deve exceder 0.9. No caso, a proposta apresentada expõe um valor de 0.92. Em específico ao CFI – que compara o ajuste de um modelo nulo com o ajuste do modelo proposto (BABYAK e GREEN, 2010) – Tabachnick e Fidell (2007) mencionam que este índice deve ser superior a 0,90 para transparecer um ajuste aceitável dos dados. O CFI do modelo proposto apresenta 0,91.

Sobre o RMSEA – que descreve o quão bem o modelo se adapta aos dados observados (HU e BENTLER, 1998) – Browne e Cudeck (1993) mencionam que seu valor deve ser inferior à 0.8 para que o conjunto de critérios se torne aceitável. Indo além desta prerrogativa, Stieger (1990) afirma que o modelo se torna ideal a partir do momento em que este valor for inferior à 0.05. Na proposta apresentada, o RMSEA é de 0.05, beirando a margem ideal exposta por Stieger. E por fim, o p-valor – índice utilizado para se comparar o modelo proposto com o basal – <0,001 indica que o conjunto de critérios possui uma boa representação de dados (TABACHNICK e FIDELL, 2007), uma vez que atende todas as descrições aqui pontuadas.

A partir destes resultados, a tabela 13 exhibe os respectivos critérios, com seus erros padrões (EP), desvios padrões (Z) e significâncias (sig).

**Tabela 13:** Coeficiente, Erro Padrão (EP), Desvio Padrão (Z) e Significância (sig) dos critérios de sustentabilidade aplicados à hotelaria

<b>Dimensão (latente)</b>	<b>Critério</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>EP</b>	<b>Z</b>	<b>Sig</b>
Ambiental	CA16	0.707	0.050	10.420	*** <sup>62</sup>
Ambiental	CA12	0.698	0.053	10.120	***
Ambiental	CA10	0.660	0.040	9.450	***
Ambiental	CA5	0.648	0.055	9.201	***
Ambiental	CA13	0.636	0.050	9.065	***
Ambiental	CA8	0.615	0.051	8.542	***
Ambiental	CA19	0.615	0.054	8.755	***
Ambiental	CA18	0.606	0.047	8.491	***
Ambiental	CA9	0.567	0.040	7.847	***
Ambiental	CA3	0.559	0.063	7.591	***
Ambiental	CA11	0.548	0.056	7.517	***
Social	CS18	0.741	0.058	11.062	***
Social	CS11	0.722	0.054	10.693	***
Social	CS10	0.715	0.058	10.510	***
Social	CS2	0.690	0.056	10.091	***
Social	CS9	0.690	0.056	10.020	***
Social	CS20	0.685	0.054	9.965	***
Social	CS13	0.624	0.059	8.837	***
Social	CS16	0.623	0.068	8.820	***
Social	CS4	0.530	0.053	7.214	***
Social	CS23	0.472	0.048	6.335	***
Cultural	CC1	0.716	0.049	10.357	***
Cultural	CC6	0.685	0.053	9.762	***
Cultural	CC3	0.683	0.055	9.679	***
Cultural	CC2	0.557	0.072	7.397	***
Econômica	CE3	0.797	0.051	12.318	***
Econômica	CE4	0.694	0.051	10.232	***
Econômica	CE5	0.646	0.055	9.279	***
Econômica	CE2	0.641	0.056	9.131	***
Econômica	CE8	0.625	0.055	9.016	***
Econômica	CE10	0.600	0.060	8.415	***
Econômica	CE1	0.538	0.055	7.389	***
Econômica	CE7	0.534	0.057	7.338	***
Política	CP5	0.840	0.047	13.325	***
Política	CP7	0.763	0.050	11.587	***
Política	CP3	0.664	0.057	9.543	***
Política	CP4	0.651	0.049	9.320	***
Política	CP1	0.574	0.061	7.954	***
Política	CP2	0.568	0.062	7.787	***

**Fonte:** Software R. Elaborado pelo autor.

<sup>62</sup> \*\*\* p-valor<0,001.

As cargas fatoriais apresentadas na tabela 13 devem ser interpretadas como coeficientes de regressão. A partir de sua exposição, pode-se aferir:

- Dimensão Ambiental – o critério de maior influência é o CA16. Já o de menor influência é o CA11.
- Dimensão Social – o CS18 é o que possui maior relevância. Já o CS23 é o que detém menor representatividade.
- Dimensão Cultural – o CC1 é o que tem maior influência, em detrimento do CC2 que possui a menor influência.
- Dimensão Econômica – o CE3 e o CE7 são os que contam com maior e menor expressividade, respectivamente.
- Dimensão Política – o CP5 e o CP2 com a maior e menor influência, reciprocamente.

A tabela 14 elucida as correlações entre as dimensões, entendidas aqui como variáveis não observadas. Assim, é possível notar que as correlações variam de moderadas a fortes e, justamente por isso, são positivas.

**Tabela 14:** Correlações entre as Dimensões de Sustentabilidade (variáveis não observadas).

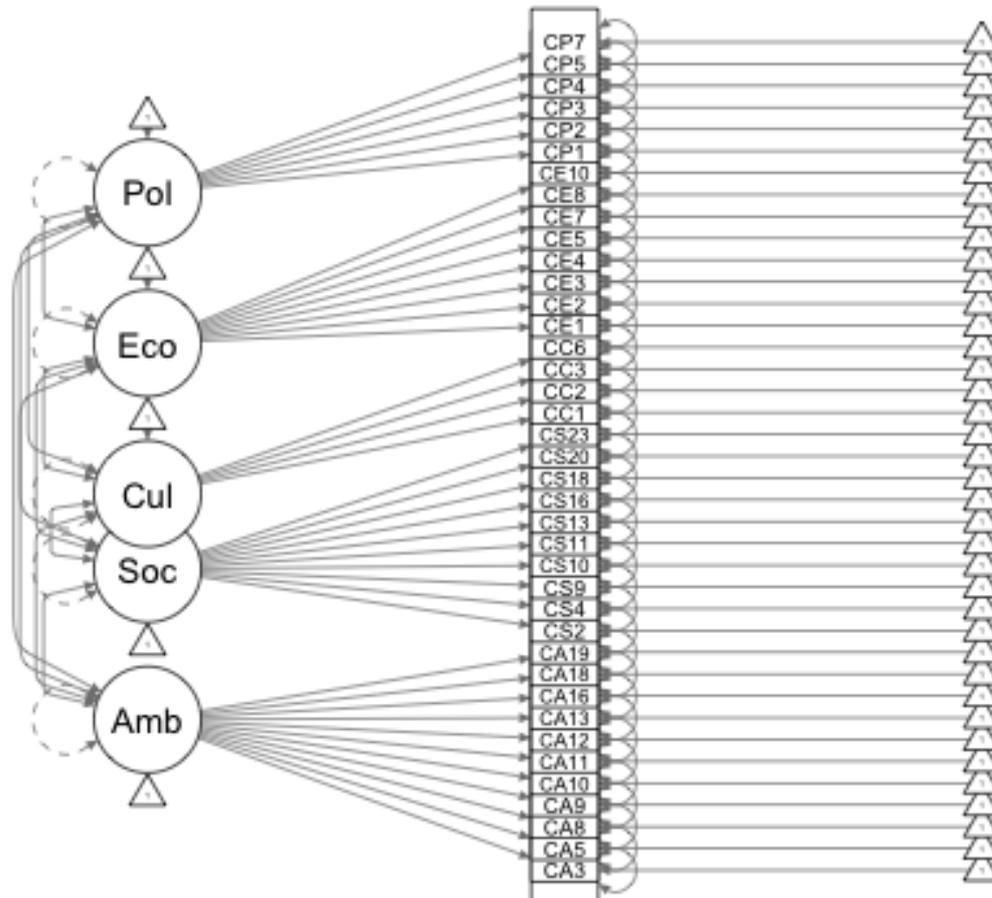
<b>Dimensão 1</b>	<b>Dimensão 2</b>	<b>Correlação</b>	<b>Sig</b>
Ambiental	Social	0.724	***
Ambiental	Cultural	0.727	***
Ambiental	Econômica	0.685	***
Ambiental	Política	0.737	***
Social	Cultural	0.817	***
Social	Econômica	0.826	***
Social	Política	0.812	***
Cultural	Econômica	0.873	***
Cultural	Política	0.802	***
Econômica	Política	0.865	***

**Fonte:** Software R. Elaborado pelo autor.

Em sequência a figura 10 representa a estrutura fatorial dos 40 critérios, ilustrando as variáveis não observadas (dimensões) e as observadas (critérios). Através desta, a representação das cinco dimensões é efetuada por meio de círculos. Já os critérios são expostos através de retângulos, bem como os erros evidenciados por triângulos. A seta entre as dimensões e os critérios representa a estrutura de regressão considerada. A seta entre os triângulos e os critérios evidenciam a medida de erro. A seta dupla, localizada ao lado

esquerdo de cada dimensão, representa a correlação entre duas variáveis não observadas (dimensões).

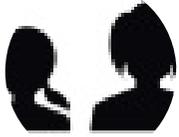
**Figura 10:** Estrutura fatorial – critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável



**Fonte:** Software R. Elaborado pelo autor.

E por fim, a figura 11 ilustra o produto final desta tese: o arranjo final dos 40 critérios propostos para que as gestões hoteleiras possam promover práticas de sustentabilidade mais holísticas, integradas e participativas.

**Figura 11:** Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável

DIMENSÃO	CRITÉRIO		
 <b>Ambiental</b>	<p><b>CA16</b> Reduzir a emissão de gases, de ruído, odores e outros gases.</p> <p><b>CA12</b> Propor uma política organizacional que dissemine o uso de energias renováveis e a inserção de mecanismos de eco-eficientes que permitam uma melhor utilização da água e da energia elétrica.</p> <p><b>CA10</b> Promover manutenções preventivas, não permitindo impactos aos ecossistemas.</p> <p><b>CA5</b> Estabelecer e difundir amplamente um código de comportamento ambiental para toda organização, atingindo os <i>stakeholders</i> que a apoiam.</p> <p><b>CA13</b> Utilizar produtos biodegradáveis em processos de limpeza.</p> <p><b>CA8</b> Optar por fornecedores conscientes das suas responsabilidades ambientais.</p> <p><b>CA19</b> Definir ações de responsabilidade sobre as emergências ambientais.</p> <p><b>CA18</b> Promover a proteção da flora e fauna local.</p> <p><b>CA9</b> Reduzir, reciclar e/ou minimizar a produção de resíduos sólidos e efluentes líquidos.</p> <p><b>CA3</b> Estabelecer programas de educação ambiental - com pelo menos 05 ações anuais – com o objetivo de conscientizar sobre as limitações de seus recursos naturais.</p> <p><b>CA11</b> Estabelecer uma política de capacidade de carga sobre o consumo de atrativos naturais.</p>		
	 <b>Social</b>	<p><b>CS18</b> Tornar eficazes os mecanismos de protestos e reclamações relacionadas às práticas de trabalho, dando continuidade efetiva a essas solicitações.</p> <p><b>CS11</b> Encorajar perante seus funcionários o desenvolvimento e a criação de habilidades complementares aos cargos ocupados.</p> <p><b>CS10</b> Estabelecer uma política de crescimento organizacional que propicie ascensão vertical e horizontal aos seus colaboradores.</p> <p><b>CS2</b> Estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e opções sexuais.</p> <p><b>CS9</b> Assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos no processo da gestão hoteleira.</p> <p><b>CS20</b> Proporcionar salários que ao menos atendam ou excedam as regulações locais.</p> <p><b>CS13</b> Dar prioridade às companhias locais, para que se tornem fornecedores e distribuidores de sua cadeia produtiva.</p> <p><b>CS16</b> Constituir comitês que disseminem a importância da saúde, segurança, direitos humanos e trabalhistas.</p> <p><b>CS4</b> Atender plenamente as necessidades de indivíduos portadores de necessidades especiais.</p> <p><b>CS23</b> Implementar uma cultura organizacional que seja contra a exploração comercial e sexual, especialmente de crianças, adolescentes, mulheres e grupos minoritários.</p>	
		 <b>Cultural</b>	<p><b>CC1</b> Valorizar, preservar e promover questões culturais que enalteçam a identidade de uma destinação turística.</p> <p><b>CC6</b> Propiciar aos clientes informações sobre a cultura local e seu patrimônio, explicando adequadamente questões ligadas à representatividade, à simbologia e aos seus comportamentos e condutas.</p> <p><b>CC3</b> Respeitar crenças e tradições, consultando a comunidade sempre que oferecer produtos e serviços baseados em sua cultura, observando a questão da autenticidade e da representatividade por detrás da experiência turística.</p> <p><b>CC2</b> A arquitetura do meio de hospedagem deve ser compatível às identidades urbanas e rurais.</p>

**Figura 11:** Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável (Continuação)

DIMENSÃO	CRITÉRIO	
 <b>Econômica</b>	CE3	Propor ações que maximize a geração, distribuição e retenção dos valores econômicos.
	CE4	Auxiliar o desenvolvimento de projetos que garantam o investimento em infraestrutura e serviços oferecidos na comunidade.
	CE5	Orçamentos destinados à compra de insumos provenientes da comunidade local.
	CE2	Maximizar a contribuição da empresa hoteleira para a prosperidade econômica local, através 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.
	CE8	Assegurar a produtividade organizacional através de processos relacionados à identificação contínua de perigos, avaliação de riscos e implementação de medidas de controle.
	CE10	Estabelecer planos de contingência para mitigar os efeitos negativos oriundos das ameaças de seu mercado.
	CE1	Assegurar, em longo prazo, a viabilidade econômica e a competitividade organizacional, garantindo benefícios a todos os seus <i>stakeholders</i> .
 <b>Política</b>	CE7	Planejar produtos e serviços considerando os princípios de excelência e satisfação se seus clientes.
	CP5	Promover uma política de transparência, baseada em princípios éticos e morais, com os <i>stakeholders</i> que apoiam esta cadeia de produção.
	CP7	Efetivar políticas de treinamento que enalteçam o papel cultural, social, econômico e ambiental dessa organização.
	CP3	Incluir os valores da sustentabilidade na missão, visão e princípios organizacionais nas empresas hoteleiras.
	CP4	Monitorar continuamente os resultados operacionais, administrativos e financeiros.
	CP1	Facilitar o engajamento e fortalecimento dos <i>stakeholders</i> nos processos de decisão.
	CP2	Fortalecer a gestão participativa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7. CONCLUSÃO

Ao analisar os ritmos propostos pelo turismo, percebe-se uma dualidade construída pelo sistema capitalista vigente. De um lado, uma busca frenética pelo acúmulo de capital através da apropriação de recursos naturais e culturais que originarão produtos e serviços a serem comercializados. De outro, sérias preocupações sobre como esse sistema atenderá às necessidades das gerações futuras, preservando elementos naturais e culturais que já se encontram em processo de deterioração e/ou extinção.

Essa última perspectiva, devido aos danos e prejuízos socioambientais, econômicos e culturais observados nos últimos anos, um ponto difícil de ser ignorado é apresentado: a necessidade de se desenvolver propostas que alavanquem os resultados operacionais, administrativos e financeiros de qualquer empresa e, ao mesmo tempo, assegurem uma equidade de benefícios aos *stakeholders* que legitimam essa atividade. Desse modo, será através deste ponto de equilíbrio que os gestores contemporâneos serão capazes de um desenvolvimento organizacional viável e autossustentável.

Em específico ao turismo, a análise feita por esta tese corrobora seu poder de transformação – que dependendo das bases de sua planificação poderá assumir conotações positiva e/ou negativa – sobre os recursos, localidades e grupos que suportam e/ou são influenciados por sua operacionalização. Justamente por esta perspectiva – juntamente com a força econômica desta atividade – a ONU considerou esta cadeia produtiva como um dos alicerces ao desenvolvimento sustentável contemporâneo, assumindo papel de destaque em três dos dezessete objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030. Sendo estes (UNITED NATIONS, 2015):

- SDG 8: 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, elaborar e implementar políticas que promovam o desenvolvimento turístico sustentável, gerando empregos e promovendo a cultura e os produtos locais.
- SDG 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
  - Meta: Aprimorar instrumentos para a monitoração dos impactos turísticos após o cumprimento de suas políticas sustentáveis
- SDG 14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

- Meta: Aumentar, até 2030, os benefícios econômicos para pequenos Estados a partir do uso turístico sustentável dos recursos marinhos.

Percebe-se, no entanto, que tais tarefas não são tão simples assim, uma vez que envolvem um modelo de gestão, com metas e objetivos a longo prazo, que equacione múltiplos interesses, anseios e expectativas de distintos que, ou são influenciadores ou são influenciados por este sistema produtivo.

Dito isso, o trabalho em questão apresentou quatro etapas que tiveram como desafio investigar os meandros da sustentabilidade hoteleira. Por meio dos resultados expostos em sua primeira etapa (os estudos bibliométricos evidenciados no capítulo 5 desta tese), observou-se uma difusão conceitual inadequada acerca dos critérios, valores e princípios de sustentabilidade. Como resultado, observou-se uma maior notoriedade a dimensão ambiental, validando assim a H1<sup>63</sup> desta tese.

De fato, o que se percebe é que boa parte das organizações hoteleiras – como exemplo cita-se a Accor Hotels (2016) e Best Western (s/d) - estão mais preocupadas em aprimorar seus desempenhos ambientais, aumentar seus índices de produtividade e correlacionar sua imagem eco-responsável. E é exatamente neste contexto em se o Q1<sup>64</sup> desta tese se fortalece. O trabalho em questão não pretende desmerecer a dimensão ambiental da sustentabilidade. Sem dúvida alguma essa possui uma ímpar relevância. Entretanto, o intuito é de chamar atenção ao fato de que as ações ambientais dependem, quase que única e exclusivamente, de um senso qualitativo de organização do próprio estabelecimento, levando em consideração apenas suas próprias forças, competências e recursos. De maneira pontual, baseado em toda discussão conceitual aqui apresentada, pondera-se que as empresas hoteleiras que concentram seus esforços nesta única dimensão, não estão promovendo uma gestão sustentável. Estão, no máximo, exercendo sua responsabilidade ambiental.

Quando muito, tais organizações adentram o escopo da responsabilidade social. No entanto, o fazem apenas por sua vertente externa, preocupando-se com os reflexos de suas operações sobre o escopo social de sua comunidade. Não que esse posicionamento não seja pertinente. Muito pelo contrário. Entretanto, esquecem que as questões ligadas à responsabilidade social vão muito além desse prisma externo, devendo, por exemplo:

---

<sup>63</sup> H1: Existe uma carência de um modelo de gestão organizacional pautado por critérios de sustentabilidade mais holísticos e participativos, que equacionem não apenas a dimensão ambiental, mas também a social, cultural, econômica e política, previstas nas propostas de desenvolvimento sustentável.

<sup>64</sup> Q1: Quais são as diferenças – conceituais, analíticas e operacionais – entre gestões hoteleiras sustentáveis e responsáveis?

- oferecer a estruturação de políticas laborais que permitam a equidade social, independentemente de crenças, gêneros, etnias e opções sexuais;
- instigar a participação de colaboradores em programas de voluntariado;
- desenvolver ações de qualificação e o treinamento contínuo a seus colaboradores, bem como aos demais membros de sua sociedade;
- assegurar os direitos e a dignidade de seus funcionários, bem como: o seguro de vida e de saúde; subsídios de invalidez, maternidade e/ou paternidade; fundo de pensão; plano de compra de ações; entre outros;
- estabelecer uma política laboral que assegure o crescimento vertical e horizontal de seus profissionais;
- repudiar qualquer tipo de atividade que envolva trabalho infantil, escravo ou exploração sexual.

Assim, percebe-se que falta uma noção do todo – a tão famigerada visão holística e integrada, que foi inúmeras vezes destacada ao longo deste estudo – às práticas de sustentabilidade hoteleira. Estas devem expor um entrelaçamento, indissociável, entre as dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas para formularem suas estratégias sustentáveis. Não obstante, para que isso seja possível, as complexidades e implicações destas gestões devem ser esmiuçadamente discutidas. Além disso, torna-se vital a participação de elementos/personagens internos e externos ao cotidiano operacional da hotelaria. Afinal de contas, estes podem ser vistos enquanto verdadeiros “termômetros” da amplitude, intensidade e temporalidade dos impactos perpetrados pela atividade turística.

Justamente por isso o trabalho em questão debruça-se em sua segunda etapa: a apresentação de 66 critérios de sustentabilidade capazes de evidenciar: a importância gestão participativa, holística e integrada a sua realidade; a necessidade de se construir uma profícua gestão de relacionamento com os *stakeholders* que suportam determinada cadeia produtiva; a relevância de um exímio entendimento sobre os impactos perpetrados por suas operações, observando seus entrelaçamentos com as dimensões ambientais, sociais, culturais e econômicas.

A partir deste posicionamento, a terceira etapa dessa tese se edifica e se consolida: a apresentação de um conjunto de 40 critérios que privilegiem o desenvolvimento sustentável na hotelaria. No entanto, chama-se atenção ao fato de a ordenação dos critérios que sustentam essa proposta ser continuamente monitorada, em virtude das especificidades de cada

territorialidade e dos padrões de produção e consumo que se apresentam em distintas variedades. Além disso, enfatiza-se a necessidade dos gestores hoteleiros considerarem-na enquanto uma proposta flexível/aberta às possíveis reordenações de seus critérios.

Tal prerrogativa se justificaria pelo fato da complexidade de sua concepção estar intimamente ligada a uma multiplicidade de eventos mutáveis – por uma ótica temporal e espacial capaz de ocasionar diferentes interatividades e interdependências ambientais, econômicas, políticas, culturais e sociais – que podem influenciar a eficácia desse conjunto de critérios.

Não obstante, existem outros posicionamentos demasiadamente pertinentes à execução e ao sucesso desta proposta e que respondem a Q2<sup>65</sup> desta tese. Dentre estes, destaca-se a obrigatoriedade de seus gestores:

- reconhecerem indivíduos e grupos sociais enquanto ícones tão expressivos quanto os ecossistemas locais. Desse modo, o sucesso desses critérios depende da criação de sistemas de parceria estabelecidos junto às esferas representativas da comunidade, do setor público e da iniciativa privada, para que seja possível captar e atender anseios, expectativas e especificidades em torno de sua operacionalização;
- ampliarem seus horizontes analíticos, assumindo e interiorizando preceitos interdisciplinares que detectem as imbricações e articulações entre as dimensões da sustentabilidade apresentadas, o que permitiria uma melhor condução dos processos de tomada de decisão;
- compreenderem as complexidades e 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 que influenciam, sobremaneira, a experiência do turista e sua fidelização;
- entenderem que o êxito destes critérios também perpassa pela cooperação de seus hóspedes. De uma maneira direta ou indireta, esse processo influenciará a qualidade do serviço ofertado a esse cliente. Destarte, há a premência de se criar condições que premiem seus compromissos/atuações perante a execução dessas práticas;

---

<sup>65</sup> Q2: Quais seriam as especificidades a serem observadas, pelos gestores hoteleiros, neste processo?

- fomentarem um ambiente organizacional harmônico, onde todo e qualquer colaborador esteja efetivamente comprometido com o ideal da sustentabilidade.

Somente a partir desses posicionamentos é que os critérios propostos se efetivarão interna e externamente à organização hoteleira. Para tanto, deve-se promover um ciclo de debates sobre benefícios/vantagens que a sustentabilidade ocasionará não só à imagem organizacional, como também à qualidade de vida e bem-estar de seus colaboradores e demais *stakeholders*. E é exatamente nesse ponto que o objetivo dessa tese se cumpre: o de oferecer parâmetros que permitam que as empresas hoteleiras implementem gestões integradas, holísticas e participativas centradas nas dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas da sustentabilidade.

Destarte, há agora a urgência de se pensar isoladamente cada critério, descrevendo os procedimentos necessários para suas execuções. Proposta essa, que se edifica enquanto ramificação futura do presente trabalho.

## REFERENCIAIS

ABDEL-MAKSOU, A.; KAMEL, H.; ELBANNA, S. Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v.59, p.95–104, 2016.

ABIH BAHIA – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. 2014. **Apenas 10 hotéis no Brasil conseguiram o selo de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://abihbahia.org.br/noticia/apenas-10-hoteis-no-brasil-conseguiram-o-selo-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 10.ago.2017.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 15401 Meios de Hospedagem – Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 26000 Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ACCOR. 2014. Planet 21. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com/pt-br/sustainable-development/index.shtml>>. Acesso em: 10.ago.2015.

ACCOR HOTELS. 2016. **Sustainable Development – Reinvent Hotels**. Disponível em: <<http://www.accorhotels-group.com/en/sustainable-development.html>>. Acesso em: 11.nov.2016.

ACCOR HOTELS. 2017. **Overview – July 2017**. Disponível em: <[http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Home/Documents/Publications/PDF-for-pages/panorama\\_uk.pdf](http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Home/Documents/Publications/PDF-for-pages/panorama_uk.pdf)>. Acesso em: 02.ago.2017.

ALLEDI FILHO, C.; MARQUES, V. L. (org.). **Responsabilidade social: conceitos e práticas**. Construindo o caminho para a sustentabilidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAGON-CORREA, J. A.; MARTIN-TAPIA, I; TORRE-RUIZ, J. Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. Analytical review and future directions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.27, n°3, p.498-522, 2015.

ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. **Boletim Técnico do SENAC**, v.36, n° 03, pp. 53-63, 2010.

- ASCERALD, H. **Sentidos da sustentabilidade urbana**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- AUSTEN, S.; SEYMOUR, R.; BROWN, K.; FURNEAUX, C.; MCCABE, A. **Multi-Outcome Construction Policies: Literature Review on Stakeholder Theory**. Brisbane: CRC for Construction Innovation, 2008.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável - da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARRETTO, M. 2005. **Dificuldades e possibilidades da pesquisa interdisciplinar no mestrado em turismo**. Disponível em: <<http://barretto-margarita.equiponaya.com.ar/pesquisa.pdf>>. Acesso em: 03.ago.2017.
- BAUM, T.; CHEUNG, C.; KONG, H.; SIOW, M. L. Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis. **Sustainability**, v.8, p.1-21, 2016.
- BARBOSA, L. (org.). Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. In: MULLER, L. H. **A construção do social a partir da ótica empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.
- BABYAK, M.; GREEN, S. Confirmatory factor analysis: An introduction for psychometric medicine researchers. **Psychosomatic Medicine**, v.72, p.587-597, 2010.
- BENI, M. C. Como Certificar o Turismo Sustentável? **Revista Espaço Acadêmico**, n°. 37, p. 1-6, 2004.
- BERALDI, P. C.; BRITO, R. P. Drivers of Environmental Management in the Brazilian Context. **Brazilian Administration Review**, v.12, n° 01, p. 109-128, 2015.
- BEST WESTERN. n/d. **Our sustainability programs**. Disponível em: <<http://www.bestwesterncostarica.com/our-sustainability-programs/oursustainability-programs.htm>>. Acesso em: 04.jan.2016.
- BLACKMAN, A.; NARANJO, M. A.; ROBALINO, J.; ALPIZAR, F. Does Tourism Eco-Certification Pay? Costa Rica's Blue Flag Program. **World Development**, 58, p.41-52, 2014.
- BOCKEN, N.M.P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v.65, p.42-56, 2014.
- BOHDANOWICZ, P. European hoteliers' environmental attitudes greening the business. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.46, n°.2, p. 188-204, 2005.

BOLEY, B. B.; UYSAL, M. Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. **Tourism and Hospitality Research**, v. 13, p. 226-238, 2013.

BRAGA, D. C. **Planejamento turístico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. 2010a. **Setor hoteleiro ganha incentivo na preparação para a Copa de 2014**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/4530-setor-hoteleiro-ganha-incentivo-na-preparacao-para-a-copa-de-2014.html>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. 2010b. **MTur e BNDES apresentam linha de R\$ 1 bilhão para hotéis**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/226-mtur-e-bndes-apresentam-linha-de-r-1-bilhao-para-hoteis.html>>. Acesso em: 02.ago.2017.

\_\_\_\_\_. 2014a. **Setor hoteleiro apresenta projeções de crescimento**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/4041-setor-hoteleiro-apresenta-projecoes-de-crescimento.html>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. 2014b. **Brasil é o 6º no mundo em economia do turismo**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/04/brasil-e-o-6o-no-mundo-em-economia-do-turismo>>. Acesso em: 06.ago.2017.

BRICKER, K. S.; BLACK, R.; COTTRELL, S. **Sustainable Tourism & The Millennium Development Goals: Effecting Positive Change**. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning, 2013.

BROWN, J.; et al. **O World Café**: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas. São Paulo: Cultrix, 2007.

BROWNE, M. W.; CUDECK, R. **Alternative ways of assessing model fit**. In: BOLLEN, K. A.; LONG, J. S. (Org.). *Testing structural equation models*. Newsbury Park, CA: Sage, 1993.

BUIJTENDIJK, H., TSCHUNKERT, K. Hotel industry expansion and sustainable development: A case study of Inle Lake, Myanmar. **Research in Hospitality Management**, v.6, n°.1, p.9–23, 2016.

BUTLER, J. The compelling “hard case” for “green” hotel development. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.49, n°.3, p. 234–244, 2008.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; CAInter – Comissão de Área Interdisciplinar. **Documento de Área Interdisciplinar Triênio 2007-2009**. Brasília, 2008.

- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. 2017. **Tabela de áreas de conhecimento**. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em: 04.ago.2017.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Editora Círculo do Livro, 1982.
- CHAN, E. S. W. Barriers to EMS in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.27, p.87-96, 2008.
- CHAN, W. Energy benchmarking in support of low carbon hotels: Developments, challenges, and approaches in China. **International Journal of Hospitality Management**, v.31, n.º.4, p.1130-1142, 2012.
- CHEN, J. Tourism stakeholders attitudes toward sustainable development: a case in the Arctic. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.22, n.º.1, p.225-230, 2015.
- CHOU, C. J. Hotel's environmental policies and employee personal environmental beliefs: interactions and outcomes. **Tourism Management**, v. 40, n. 1, p. 436-446, 2014.
- COHEN, E. Authenticity and commoditization in tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 15, p.371-386, 1988.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.
- CUMMING, V. 2016. **How many people can our planet really support?** Disponível em: <<http://www.bbc.com/earth/story/20160311-how-many-people-can-our-planet-really-support>>. Acesso em: 26.fev.2017.
- DIMARA, E.; MANGANARI, E.; SKURAS, D. Don't change my towels please: Factors influencing participation in towel reuse programs. **Tourism Management**, v.59, p. 425-437, 2017.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford, UK: Capstone Publishing, 1997.
- EMMOTT, S., 2013. **Humans: the real threat to life on Earth**. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/environment/2013/jun/30/stephen-emmott-ten-billion>>. Acesso em: 28.fev.2017.
- EXAME. 2016. **Empresas já iniciam transição para as normas revisadas ISO 9001 e ISO 14001**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-ja-iniciam->

[transicao-para-as-normas-revisadas-iso-9001-e-iso-14001-dino89088900131/](http://transicao-para-as-normas-revisadas-iso-9001-e-iso-14001-dino89088900131/)>. Acesso em: 10.ago.2017.

FAZENDA, I. C. A. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia**. São Paulo: Loyola, 1979.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. Campinas: Papirus, 1995.

FEE – Foundation for Environmental Education; UNEP – United Nations Environmental Programme; UNWTO – World Tourism Organization. **Awards for Improving the Coastal Environment: The example of the Blue Flag**. Copenhagen, SV: FEE, 2006.

FERRARI, E. L. **Interdisciplinaridade: um estudo de possibilidades e obstáculos emergentes do discurso de educadores do Ciclo II do Ensino Fundamental**. 2007. 293p. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2007.

FONT, X. Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. **Tourism Management**, v.23, n°.3, p.197-205, 2002.

FRAJ, E.; MATUTE, J.; MELERO, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, v.46, n°.1, p.30-42, 2015.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLE, S. **Stakeholder Theory. The State of the Art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FRISCHKNECHT, R.; STOLZ, P.; TSCHÜMPERLIN, L. National environmental footprints and planetary boundaries: from methodology to policy implementation 59th LCA forum, Swiss Federal Institute of Technology, Zürich, June 12, 2015. **Int J Life Cycle Assess**, v.21, p.601–605, 2016.

G1. 2015. **Desabrigados em Mariana estão sendo levados para ginásio**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2015/11/desabrigados-em-mariana-devem-ir-para-ginasio-diz-prefeitura.html>>. Acesso em: 17.nov.2015.

GALPIN, T.; WHITTINGTON, J. L.; BELL, G. Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. **Corporate Governance**, v.15, n°.1, p.1-17, 2015.

GEERTS, W. Environmental certification schemes: HOTEL managers' views and perceptions. **International Journal of Hospitality Management**, v.39, p.87-96, 2014.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.

GOLDSTEIN, K., PRIMLANI, R. V. **Current trends and opportunities in hotel sustainability**. Mineola, NY: HVS Sustainability Services, 2012.

GÖGÜS, G.; KARAKADILAR, I. S.; APAK, S. Innovation and sustainable growth measurement in hotel industry: a hierarchical decision making model. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.99, p. 752-761, 2013.

GRI – Global Reporting Initiative. **G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade – manual de implementação**. Amsterdam: GRI, 2013.

GSTC – Global Sustainable Tourism Council. 2012. **GSTC Criteria & Indicators - Hotels and Tour Operators**. Disponível em: <<https://www.gstcouncil.org/en/gstc-criteria/criteria-for-hotels-and-tour-operators.html>>. Acesso em: 12.out.2015.

\_\_\_\_\_. 2016. **Global Sustainable Tourism Council Tour Operator Criteria**. Disponível em: [https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Tour-Operator Industry Criteria with tour operator indicators 21-Dec-2016 Final.pdf](https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Tour-Operator-Industry-Criteria-with-tour-operator-indicators-21-Dec-2016-Final.pdf). Acesso em: 10.ago.2017.

\_\_\_\_\_. 2017. **What is the GSTC?** Disponível em: <<https://www.gstcouncil.org/about/about-us/>>. Acesso: 10.ago.2017.

GUNN, P. **Macrometrópole**: aspectos sociais e populacionais. São Paulo: IEAUSP, 1994.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2009

HALLACK, N.; BURGOS, A.; CARNEIRO, D. M. R. Turismo de base comunitária: estado da arte e experiências brasileiras. **Ambientalmente Sustentável**, ano VI, v. I, nº. 11-12, p.7-25, 2011.

HAN, H.; YOON, H. J. Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. **International Journal of Hospitality Management**, v.45, n.01, p.22-33, 2015.

HANÄNGEN, H. Stakeholder management in reality: Moving from conceptual frameworks to operational strategies and interactions. **Sustainable Production and Consumption**, v.3, p.21-33, 2015.

HORNG, J. S.; LIU, C. H.; CHOU, S. H; TSAI, C. Y. From innovation to sustainability: Sustainability innovations of eco-friendly hotels in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**, v.63, p.44–52, 2017.

HOSPITALITY NET. 2015. **The Global Hotel Industry and Trends for 2016**. Disponível em: <<http://www.hospitalitynet.org/news/4073336.html>>. Acesso em: 04.mar.2017.

HU, H. H.; PARSA, H. G.; SELF, J. The dynamics of green restaurant patronage. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.51, n.º.3, p. 344–362, 2010.

HU, H. H. The effectiveness of environmental advertising in the hotel industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.53, n.º.2, p. 154–164, 2012.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. **Evaluating model fit**. In: HOYLE, R. H. (Org.), Structural equation modeling: concepts, issues, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis. 2015.

**Ibama monitora avanço dos rejeitos de mineração e auxilia resgates em Mariana (MG).**

Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/publicadas/ibama-monitora-avanco-dos-rejeitos-de-mineracao-e-auxilia-resgates-em-mariana-mg>>. Acesso em: 17.nov.2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010.**IBGE Cidades – Mariana, MG.**

Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=314000&search=minas-gerais|mariana>>. Acesso em: 17.nov.2015.

IHG – International Hotels Group. 2017. **Sobre as nossas marcas**. Disponível em:

<[https://www.ihg.com/content/pt/pt/about/brands#scmisc=nav\\_brands\\_6c](https://www.ihg.com/content/pt/pt/about/brands#scmisc=nav_brands_6c)>. Acesso em: 10.ago.2017.

INGELMO, I. A. Design and development of a Sustainable Tourism Indicator based on human activities analysis in Inle Lake, Myanmar. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.130, n.01, p.262-272, 2013.

INSTITUTO AKATU; THE WORLDWATCH INSTITUTE. 2012. **Estado do Mundo 2013.**

**A sustentabilidade ainda é possível?** Disponível em:

<<http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/EstadodoMundo2013web.pdf>>.

Acesso em: 09.jun.2016.

INSTITUTO ETHOS. 2016. **Sobre o instituto**. Disponível em:

<<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WYtX8VWGOM8>>. Acesso em: 09.ago.2017.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2017.

ISO – International Organization for Standardization. 2010. **ISO 26000-Social Responsibility**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>.

Acesso em: 11.out.2015.

IQNET. **IQNet SR10 Sistemas de gestão da responsabilidade social**. Requisitos. IQNet Association – The International Certification Network Bollwerk 31, 2011.

- JACOBS, M. **La economía verde: medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro**. Barcelona: Icaria, 1997.
- JARVIS, N.; WEEDEN, C.; SIMCOCK, N. The Benefits and Challenges of Sustainable Tourism Certification: A Case Study of the Green Tourism Business Scheme in the West of England. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.17, n°1, pp.83-93, 2010.
- JESUS, I. R. D.; COSTA, H. G. Interfaces between production engineering and the public affairs: evidences from bibliometric analysis. **Scientometrics**, v.105, n°2, p.1183-1193, 2015.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- KASIM, A.; GURSOY, D.; OKUMUS, F.; WONG, A. The importance of water management in hotels: A framework for sustainability through innovation. **Journal of Sustainable Tourism**, v.22, n°7, p.1090-1107, 2014.
- KHAIRAT, G.; MAHER, A. Integrating sustainability into tour operator business: An innovative approach in sustainable tourism. **Tourismos**, v.7, n°1, p.213-233, 2012.
- KOSEOGLU, A. M.; RAHIMI, R.; OKUMUS, F.; LIU, J. Bibliometric studies in tourism. **Annals of Tourism Research**, v.61, p.180–198, 2016.
- KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2000.
- LARAIA, R. B. **Cultura, um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- LANDER, E. A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. In: ARTURO, E. **O lugar da natureza e a natureza do lugar: globalização ou pós-desenvolvimento**. Buenos Aires, Argentina: CLASCO, 2005.
- LATOUR, B. **Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume, 1997.
- LATOUR, B. **A esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos**. Bauru, SP: EDUSC, 2001.
- LEITE, D. **Reformas Universitárias: avaliação institucional participativa**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.
- LIM, W. M. Creativity and sustainability in hospitality and tourism. **Tourism Management Perspectives**, v.18, p.161-167, 2016.
- LONGONI, A.; CAGLIANO, R. Environmental and social sustainability priorities. Their integration in operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v.35, n° 02, pp. 216-245, 2015.

- LOWENTHAL, D. Como conhecemos o passado. **Revista do Programa de Pós-Graduados em História da PUC/SP**, n. 17, p. 63-201, 1998.
- LOZANO, J.; ARBULÚ, I; REY-MAQUIEIRA, J. The Greening Role of Tour Operators. **Environmental Management**, v.57, pp.49–61, 2016.
- MARTÍNEZ, P.; PÉREZ, A.; DEL BOSQUE, I. R. Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. **Journal of Business Ethics**, v.124, nº.1, p.47-66, 2014.
- MARTÍNEZ, P.; DEL BOSQUE, I. R., Analyzing Responsible Corporate Identity in the Hospitality Sector. **Tourism, Culture & Communication**, v.14, p. 183–197, 2015.
- MARTINI JÚNIOR, L. C. Análise da Transparência Corporativa através dos Relatórios de Sustentabilidade com base na Global Reporting Initiative de Empresas do Setor Brasileiro de Energia Elétrica. 2013. 178p. **Tese** (Doutorado em Meio Ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- MALTA, M. C. M.; MARIANI, M. A. P. Estudo de Caso da Sustentabilidade Aplicada na Gestão dos Hotéis de Campo Grande, MS. **Revista Turismo Visão e Ação**. v.15, n.01, p.112-129, 2013.
- MATOS, J. K. E.; COSTA, M. A. N. Hotelaria, sustentabilidade e certificação: um estudo bibliométrico. **VÉRTICES**, v.16, n.1, p. 51-75, 2014.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; BEHRENS, W. W. **The limits to growth**: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. Washington, DC: Potomac Associates Books, 1972.
- MELISSEN, F.; CAVAGNARO, E.; DAMEN, M.; DÜWEKE, A. Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development? **Journal of Vacation Marketing**, v.22, nº.3, p.227–238, 2015.
- MELISSEN, F.; VAN GINNEKEN, R.; WOOD, R. C. Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v.54, p.35–42, 2016.
- MELISSEN, F.; KOENS, K.; BRINKMAN, M.; SMIT, B. Sustainable development in the accommodation sector: A social dilemma perspective. **Tourism Management Perspectives**, v.20, p.141–150, 2016.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **O bem-feito**: os novos desafios da gestão da responsabilidade socioambiental sustentável corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

- MENSAH, I. Stakeholder pressure and hotel environmental performance in Accra, Ghana. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v.25, n°.2, p.227-243, 2014.
- MÉXAS, M. P.; QUELHAS, O. L. G.; COSTA, H. G. Multicritério aplicado à seleção de sistemas de informação: uma revisão bibliográfica. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.6, p.366-383, 2011.
- MÉXAS, M. P.; QUELHAS, O. L. G.; COSTA, H. G. Prioritization of enterprise resource planning systems criteria: focusing on construction industry. **International Journal of Production Economics**, v.139, p.340-350, 2012.
- MIHALIC, T. Sustainable-responsible tourism discourse. Towards 'responsustable' tourism. **Journal of Cleaner Production**, v.111, p.461-470, 2016.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- MILLAR, M.; BALOGLU, S. Hotel guests' preferences for green guest room attributes. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.52, n°.3, p.302-311, 2011.
- MILLER, D.; MERRILEES, B.; COGHLAN, A. Sustainable urban tourism: understanding and developing visitor pro-environmental behaviors. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 23, n°.1, p.26-46, 2015.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n° 04, pp. 275-308, 1997.
- MOLINA-AZORÍN, J. F.; TARI, J. J.; PEREIRA-MOLINER, J.; LÓPEZ-GAMERO, M. D.; PERTUSA-ORTEGA, E. M. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 50, n° 01, p.41-54, 2015.
- MORAES, R. F.; SALES, P. R. H.; COSTA, J. F. S. Utilização do software estatístico R na previsão de séries temporais: série prêmio de resseguro. **Caderno do IME**, v.30, p.1-17, 2011.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- NEVES FILHO, N. C. **Relatório das oficinas de sensibilização ambiental**. Rio de Janeiro: Programa Estratégico de Turismo Sustentável de Base Comunitária, 1999.
- NICKERSON, N. P.; JORGESON, J.; BOLEY, B. B. Are sustainable tourists a higher spending market? **Tourism Management**, v.54, p.170-177, 2016.

NOAH'S ARK PROJECT. **Global climate change impact on build heritage and cultural landscapes**. London: EU, 2007.

NOBRE, M. **Desenvolvimento Sustentável: institucionalização de um conceito**. Brasília-DF: Editora IBAMA, 2002.

OLIVEIRA, M. R.; ALMEIDA, J. Programas de Pós-Graduação Interdisciplinares: contexto, contradições e limites do processo de avaliação Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v.8, nº 15, pp.37-57, março de 2011.

OLIVEIRA, M. A. S. A certificação em sustentabilidade (NBR 15401:2006) como fator estratégico de obtenção de vantagens competitivas. **Doutorado** (Doutorado em Administração e Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2013.

OLIVEIRA, J. A. P.; JABBOUR, C. J. C. Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework. **Business & Society**, v.56, nº.1, p.130-151, 2017.

OGONOWSKA, M.; TORRE, D. Sustainable tourism and the emergence of new environmental norms. **European Journal of Tourism Research**, v.6, nº.2, p.141-153, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. 2015. **Guia sobre o desenvolvimento sustentável: 17 objetivos para transformar o nosso mundo**. Disponível em: <[https://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods\\_2edicao\\_web\\_pages.pdf](https://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf)>. Acesso em: 15.jan.2017.

OROZCO, Y.V. D.; ACEVEDO, M.C.; ACEVEDO, J.A.R. Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. **Cuadernos de Administración**, v.29, nº50, p.196-206, 2013.

OXFAM International. 2017. **An economy for the 99%. It's time to build a human economy that benefits everyone, not just the privileged few**. Disponível em: <[https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-en.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-en.pdf)>. Acesso em: 25.jan.2017.

PACHECO, R. C. S.; et al Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 07, nº 12, pp. 136-159, julho de 2010.

PEIRÓ-SIGNES, A.; SEGARRA-OÑA, M. V.; VERMA, R.; MONDÉJAR-JIMÉNEZ, J; VARGAS-VARGAS, M. The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings. **Cornell Hospitality Quarterly**, vol. 55, nº 1, pp. 40-51, 2014.

PEREIRA, E. M.V.; REIDAR, J.; HIPPOLYTE, C. Sustainability, daily practices and vacation purchasing: are they related? **Tourism Review**, v.67, n°.4, p. 40-54, 2012.

PÉREZ, A.; DEL BOSQUE, I. R. Sustainable Development and Stakeholders: A Renew Proposal for the Implementation and Measurement of Sustainability in Hospitality Companies. **Knowledge and Process Management**, v.21, n°.3, p.198-205, 2014.

PHILIPPI JR., A.; NETO, A. J. S. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. São Paulo: Manole, 2011.

PHILIPPI JR., A.; NETO, A. J. S. Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e Inovação. IN: RIBEIRO, C. W.; et al. **Dilemas da gestão e produção do conhecimento interdisciplinar: uma contribuição do Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da USP**. São Paulo: Manole, 2011.

POLLAK, M. **Memória e identidade social**. Estudos Históricos, vol. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

POSSAS, L. M. V. **Mulheres, Trens e Trilhos: modernidade no sertão paulista**. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

PRUD'HOMME, B.; RAYMOND L. Sustainable development practices in the hospitality industry: an empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 116-126, 2013.

PRUD'HOMME, B.; RAYMOND L. Implementation of sustainable development practices in the hospitality industry. A case study of five Canadian hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.28, n°.3, p.609-639, 2016.

QUELHAS, O. L.G; MEIRIÑO, M. J.; FRANÇA, S. L. B.; ALLEDI FILHO, C. (Org.). **Responsabilidade social organizacional: modelos, experiências e inovações**. Rio de Janeiro: Benício Biz, 2015.

R7 Notícias. 2015. **Lama de barragem percorreu 826 km entre Minas e Espírito Santo**. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/minas-gerais/lama-de-barragem-percorreu-826-km-entre-minas-e-espírito-santo-25112015>>. Acesso em: 13.jun.2016.

RANDERS, J. **2052: A Global Forecast for the Next Forty Years**. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2012.

RATTAN, J.K. Is certification the answer to creating a more sustainable volunteer tourism sector? **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v.7, n°.2, p.107-126, 2015.

RAWORTH, K. 2012. **A safe and just space for humanity. Can we live within the doughnut?** Oxfam Discussion Paper. Disponível em:

<<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en.pdf>>. Acesso em: 12.out.2016.

REJOWSKI, M. **Turismo e pesquisa científica**: Pensamento internacional x Situação brasileira. Campinas – SP: Papirus, 2001.

ROBSON, C. **Real World Research Design**: a resource for users of social research methods in applied settings. 3rd. Ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd., 2011.

ROCKSTRÖM, J.; et al. A safe operating space for humanity. **Nature**, v.461, p.472-475, 2009.

RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; CELEMÍN, M. S.; RUBIO, L. Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels. **Journal of Cleaner Production**, v.22, n°.1, p. 76-84, 2012.

ROEHRICH, J.; GROSVOLD, J.; HOEJMOSE, S. U. Reputational risks and sustainable supply chain management: decision making under bounded rationality. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n° 5, pp. 695-719, 2014.

ROMAGOSA, F.; PRIESTLEY, G. K.; LLURDÉS, J. C. The role of tourism in sustainable development strategies. **Tourism: an International Multidisciplinary Journal of Tourism**, v.08, n° 02, pp.77-95, 2013.

ROSA, P. F.; CARVALHINHO, L. A. D.; SOARES, J. A. P. A participação de stakeholders no planeamento e gestão do turismo e da recreação em áreas protegidas: fundamentos sobre o processo participativo. **Tourism & Management Studies**, v.12, n°.2, p.96-106, 2016.

RUSCHMANN, D. M. **Turismo e planeamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2006.

SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANDVE, A.; MARNBURG, E.; ØGAARD, T. The ethical dimension of tourism certification programs. **International Journal of Hospitality Management**, v.36, p.73-80, 2014.

SANSIGOLO, C. A. Distribuições de extremos de precipitação diária, temperatura máxima e mínima e velocidade do vento em Piracicaba, SP (1917-2006). **Revista Brasileira de Meteorologia**, v.23, n.3, p.341-346, 2008

SANTOR, D. A.; HAGGERTY, J. L.; LÉVESQUE, J. F.; BURGE, F.; BEAULIEU, M. D.; GASS, D.; PINEAULT, R. An Overview of Confirmatory Factor Analysis and Item Response

- Analysis Applied to Instruments to Evaluate Primary Healthcare. **Healthcare Policy**, v.7, Special Issue, p.79-92, 2011.
- SANTOS, R. J. Antropologia, sociologia e estudos do Turismo: contribuições para um diálogo interdisciplinar. **Revista Hospitalidade**, ano 2, nº. 2, p. 23-46, 2005.
- SANTOS, R. A. **A Rotunda no município de Lins: para além da materialidade**. Memórias e Significados. Lins, SP: Raízes Gráfica e Editora, 2010.
- SANTOS, R. A.; ESAKI, F. O Turismo enquanto mecanismo de propagação, preservação e perpetuação de identidades locais: a cultura japonesa e as associações culturais do município de Marília-SP. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, v.9, nº.2, p. 29-46, 2010.
- SANTOS, R. A.; MATSCHUCK. A Sustentabilidade e a Cadeia Produtiva Hoteleira: Um Estudo de Caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Revista Turismo – Visão e Ação**, v.17, nº.2, p.444-474, 2015.
- SANTOS, R. A.; MAIA, L. M.; CAVALCANTI, M. P.; MÉXAS, M. P.; MEIRIÑO, M. J. Perspectivas socioculturais e econômicas da gestão hoteleira: um estudo de caso no Hostel Ralé Chateau – Rio de Janeiro. **Sustentabilidade em Debate**, v.7, nº.3, p.153-166, 2016.
- SANTOS, R. A.; MÉXAS, M. P.; MEIRIÑO, M. J. Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative **Journal of Cleaner Production**, v.142, p.217-224, 2017.
- SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCARINCI, J.; MYERS, T. A Semantic Web framework to enable sustainable lodging best management practices in the USA. **Information Technology & Tourism**, v.14, nº.4, p.291-315, 2014.
- SCHUBERT, F.; KANDAMPULLY, J; SOLNET, D.; KRALJ, A. Exploring consumer perceptions of green restaurants in the US. **Tourism and Hospitality Research**, v.10, nº 04, pp.286–300, 2010.
- SEARLE, S. R.; CASELLA, G.; MCCULLOCH, C. E. **Variance components**. New York: John Wiley, 1992.
- SEGARRA-OÑA, M.; PEIRÓ-SIGNES, A.; VERMA, R. MIRET-PASTOR, L. Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.53, nº3, pp.242-256, 2012.
- SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. Generating sustainable value: Theories and practices. **Espacios**, v. 35, p. 5, 2014.

SIGALA, M. Customer Involvement in Sustainable Supply Chain Management: A Research Framework and Implications in Tourism. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.55, p.76-88, 2014.

SINGH, T.V. Tourism and development: not an easy alliance. In: GHOSH, R.N.; SIDDIQUE, M.A.B. and GABBAY, R (Eds). **Tourism and Economic Development: Case Studies from the Indian Ocean Region**. Ashgate Publishing: Farnham, 2003.

SINGLETON JR, R. A.; STRAITS, B. C. **Approaches Social Research**. 5th Ed. Oxford: Oxford University, Press, Inc., 2010.

SLOAN, P.; et al. 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**, v.6, p.51-61, 2014.

SNOWDEN, D.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision-making. **Harvard Business Review**, p.1-9, 2007.

STEFFEN, W.; et al. The anthropocene: from global change to planetary stewardship. **AMBIO**, v.40, p.739-761, 2011.

STEFFEN, W.; et al. Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. **Science**, v.347, n°.6223, p.736-747, 2015.

STIEGER, J. H. Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. **Multivariate Behavioural Research**, v.25, n°.2, p.173-180, 1990.

STYLOS, N.; VASSILIADIS, C. Differences in Sustainable Management between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v.00, p.01–35, 2015.

SUSSKIND, A. M., Guests' Reactions to In-Room Sustainability Initiatives: An Experimental Look at Product Performance and Guest Satisfaction. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.55, n°.3, p.228–238, 2014.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariable statistics**. New York: Allyn & Bacon, 2007.

TANG, Y.H.; AMRAN, A.; GOH, Y.N. Environmental management practices of hotels in Malaysia: stakeholder perspective. **International Journal of Tourism Research**, v.16, n°.6, p.586-595, 2014.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. **SAGE Handbook of mixed methods in social behavioral research**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2010.

TEKKEN, V.; KROPP, J. P. Sustainable water management - perspectives for tourism development in northeastern Morocco. **Tourism Management Perspectives**, v.16, p.325–334, 2015.

TERZIĆ, A.; JOVIČIĆ, A.; SIMEUNOVIĆ-BAJIĆ, N. Community role in heritage management and sustainable tourism development: Case study of the Danube region in Serbia. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v.2014, p.183-201, 2014.

THE ECONOMIST. 2008. **The next question: Does CSR work?** Disponível em: <<http://www.economist.com/node/10491055>>. Acesso em: 06.out.2015.

THE WORLD CAFÉ. 2015. **Café to go (Café para viagem)**. Um guia simplificado para auxiliar os diálogos durante um world café. Disponível em: <[http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/World\\_Cafe\\_Para\\_Viagem.pdf](http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/World_Cafe_Para_Viagem.pdf)>. Acesso em: 15.nov.2017.

TOLKACH, D.; KING, B. Strengthening Community-Based Tourism in a new resource-based island nation: Why and how? **Tourism Management**, v. 48, p. 386-398, 2015.

TSAI, H.; TSANG, N. K. F.; CHENG, S. K. Y. Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, p. 1143-1154, 2012.

TUI GROUP. 2017. **About TUI Group**. Disponível em: <<https://www.tuigroup.com/en/en/about-us/about-tui-group>>. Acesso em: 10.ago.2017.

TYRRELL, T.; PARIS, C. M.; BIAETT, V. A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. **Journal of Travel Research**, v.52, nº 03, pp.279–293, 2012.

VEIGA, J. (Org.). O Prelúdio do Desenvolvimento Sustentável. In: OLIVA, Pedro M. **Economia Brasileira: Perspectivas do Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: CAVC, 2005.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 2017. **UNESCO and the International Year of Sustainable Tourism**. Disponível em: <<http://en.unesco.org/iyst4d>>. Acesso em: Retrived 22.mar.2017.

UNEP - United Nation for Environmental Programme. 2003. **Tourism and Local - Agenda 21**. Disponível em: <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>>. Acesso em: 12.out.2015.

UNEP – United Nation for Environmental Programme; UNWTO – World Tourism Organization. 2005. **Making tourism more sustainable: a guide for policy makers**. Disponível em: <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>>. Acesso em: 10.12.2015.

UNEP – United Nation for Environmental Programme. 2013. **Tourism: Green Economy and Trade.** Disponível em:

<<http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/GETReport/pdf/Chapitre%207%20Tourism.pdf>>. Acesso em: 10.jan.2015.

UN-HABITAT – United Nations Human Settlements Programme. 2016. **Urbanization and Development: Emerging Futures. World Cities Report 2016.** Disponível em: <<http://wcr.unhabitat.org/wp-content/uploads/2017/02/WCR-2016-Full-Report.pdf>>. Acesso em: 28.fev.2017.

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS. 2011. **Guiding principles on business and human rights.** Disponível em:

[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf).

Acesso em: 24.jul.2015.

UNITED NATIONS; DESA – Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2015. **World Population Prospects – The 2015 Revision.** Disponível em: <[https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key\\_Findings\\_WPP\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf)>. Acesso em: 17.fev.2017.

UNITED NATIONS. 2015. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.** Disponível em:

<<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>>. Acesso em: 25.jan.2017.

UNITED NATIONS, 2016. **General Assembly: Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015.** Disponível em:

<[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/193&referer=/english/&Lang=E](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/193&referer=/english/&Lang=E)>. Acesso em: 02.mar.2017.

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** São Paulo: Aleph, 2011.

VELOSO, L. H. M. Um modelo para pensar a responsabilidade social corporativa: ética, valores e cultura. In: ASHLEY, P. A. (org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our Common Future.** New York: Oxford University Press, 1987.

WELLS, V.K.; MANIKA, D.; SMITH, D. G.; TAHERI, B.; MCCOWLEN, C. Heritage tourism, CSR and the role of employee environmental behavior. **Tourism Management**, v.48, p.399-413, 2015.

WWF – World Wide Fund for Nature. 2012. **Living Planet Report 2012**. Disponível em: <[http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/lpr\\_living\\_planet\\_report\\_2012.pdf](http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/lpr_living_planet_report_2012.pdf)>.

Acesso em: 10.fev.2017.

YASOTHORNSRIKUL, P.; BOWEN, D. Tourism Demonstration and Value Change. **International Journal of Tourism Research**, v.17, p. 96–104, 2015.

XU, X.; GURSOY, D. A Conceptual Framework of Sustainable Hospitality Supply Chain Management. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 24, p. 229-259, 2015.

ZHANG, J. J.; et al. Exploring resource efficiency benchmarks for environmental sustainability in hotels. **Cornell Hospitality Quarterly** 53(3), p. 229–241, 2012.

ZUPIC, I.; CATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v.18, n°.3, p.429–472, 2015.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário: Priorização dos Critérios de Sustentabilidade para a Hotelaria Contemporânea.

#### SUSTENTABILIDADE E A CADEIA PRODUTIVA HOTELEIRA: PROSPECÇÕES PARA UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO E PARTICIPATIVO.

##### NOME DOS RESPONSÁVEIS:

Rodrigo Amado dos Santos (Discente de Doutorado)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1796719676504640>

##### Orientadores:

Profa. Dra. Mirian Picinini Méxas

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9133608322839843>

Prof. Dr. Marcelo Jasmim Meiriño

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1209386477961973>

VOCÊ ESTÁ SENDO CONVIDADO PARA PARTICIPAR DE UMA PESQUISA DE DOUTORAMENTO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE.

POR FAVOR, LEIA COM ATENÇÃO E CALMA NOSSA JUSTIFICATIVA. CASO TENHA QUAISQUER TIPOS DE DÚVIDAS, SINTA-SE A VONTADE PARA ESTABELECEER CONTATO ([profrodrigoamado@gmail.com](mailto:profrodrigoamado@gmail.com); [mirian\\_mexas@vm.uff.br](mailto:mirian_mexas@vm.uff.br); [marcelo@latec.uff.br](mailto:marcelo@latec.uff.br)).

#### JUSTIFICATIVA E OBJETIVO:

Os debates sobre gestões sustentáveis tornam-se notórios, expressivos e pertinentes à contemporaneidade. Tal perspectiva é justificada pelo fato das gestões coetâneas necessitarem lidar: com um público-alvo mais consciente dos limites a serem impostos ao uso dos recursos naturais/culturais; com o impacto negativo de suas operacionalizações sobre o meio, a sociedade e os indivíduos. Indubitavelmente, 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 do segmento hoteleiro.

Nesse sentido, no artigo “*Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development*” (DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.04.098) publicado em 2016 na *Journal of Cleaner Production*, apresentamos estudos bibliométricos que nos permitiram aferir que as gestões hoteleiras contemporâneas apresentam, no tocante ao desenvolvimento de ações sustentáveis, predisposições às responsabilidades ambientais e sociais externas. De posse disso, estruturamos critérios mais holísticos e integrados à

realidade interna/externa de uma organização hoteleira, de maneira que tais organizações possam zelar pelo cenário ambiental como também pelos aspectos socioculturais, políticos e econômicos de sua sociedade.

Há agora, a necessidade de se atribuir relevância a esses critérios, bem como captar, de maneira sucinta, como os mesmos podem ser operacionalizados em um cotidiano organizacional tão flexível e dinâmico.

## **PROCEDIMENTOS:**

O questionário se divide em três partes. A PRIMEIRA busca registrar o perfil do respondente. A SEGUNDA expõe cada possível critério para o desenvolvimento de uma gestão hoteleira sustentável. Nesse momento, solicitamos aos respondentes que **SEMPRE**:

(1) Atribuem o grau de importância a cada possível critério:

Para tanto, assinalem EI (Extremamente Importante) – MI (Muito Importante) – I (Importante) – PI (Pouco Importante) – SI (Sem Importância) – para identificar seu grau de relevância.

Por fim, na TERCEIRA e última parte, solicitamos que expressem suas opiniões acerca dos critérios aqui apresentados.

## **PARTE I - PERFIL DO PARTICIPANTE:**

**1.1. Idade:** ( ) menos de 18 ( ) de 18 a 30 ( ) de 31 a 40 ( ) de 41 a 50 ( ) de 51 a 60 ( ) de 61 a 70 ( ) acima de 70

**1.2. Escolaridade:** ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior Incompleto

( ) Ensino Superior - Completo ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-doutorado

1.2.1. Maior Titulação: \_\_\_\_\_

1.2.2. Instituição: \_\_\_\_\_

**1.3. Profissão:** \_\_\_\_\_

**1.4. Organização:** \_\_\_\_\_

## **PARTE II – RECONHECIMENTO DOS CRITÉRIOS**

### **DIMENSÃO AMBIENTAL:**

**01.** Cumprir os requisitos necessários para prover a qualidade da água, seja para consumo ou para o banho.

( ) EI ( ) MI ( ) I ( ) PI ( ) SI

**02.** Não permitir que quaisquer tipos de resíduos ou lixos contaminem os recursos hídricos de qualquer espécie e/ou zonas costeiras e marinhas.

EI             MI             I             PI             SI

**03.** Estabelecer programas de educação ambiental - com pelo menos 05 ações anuais – com o objetivo de conscientizar todo e qualquer *stakeholder* sobre as limitações dos seus recursos naturais.

EI             MI             I             PI             SI

**04.** Construir mecanismos informativos que permitam ao turista reconhecer as fragilidades relacionadas à fauna e flora locais.

EI             MI             I             PI             SI

**05.** Estabelecer e difundir amplamente um código de comportamento ambiental para toda organização, atingindo os *stakeholders* que a apoiam.

EI             MI             I             PI             SI

**06.** Constituir uma comissão de gestão ambiental formada por clientes internos, externos e especialistas. Essa terá a responsabilidade de avaliar o impacto/extensão das modificações que projetos futuros ocasionarão à biodiversidade local.

EI             MI             I             PI             SI

**07.** Estar em conformidade com a legislação ambiental vigente.

EI             MI             I             PI             SI

**08.** Optar por fornecedores conscientes das suas responsabilidades ambientais.

EI             MI             I             PI             SI

**09.** Reduzir, reciclar e/ou minimizar a produção de resíduos sólidos e efluentes líquidos.

EI             MI             I             PI             SI

**10.** Promover manutenções preventivas de seus equipamentos e infraestruturas, não permitindo impactos aos ecossistemas.

EI             MI             I             PI             SI

**11.** Estabelecer uma política de capacidade de carga sobre o consumo de atrativos naturais.

EI             MI             I             PI             SI

**12.** Propor uma política organizacional que dissemine o uso de energias renováveis e a inserção de mecanismos de eco-eficientes que permitam uma melhor utilização da água e da energia elétrica.

EI           MI           I           PI           SI

**13.** Utilizar produtos biodegradáveis em processos de limpeza.

EI           MI           I           PI           SI

**14.** Efetivar uma gestão participativa para que os objetivos ambientais sejam cumpridos.

EI           MI           I           PI           SI

**15.** Arquitetura integrada à paisagem, compatível às especificidades climáticas e ao ambiente físico.

EI           MI           I           PI           SI

**16.** Reduzir a emissão de gases, de ruído, odores e outros gases.

EI           MI           I           PI           SI

**17.** Minimizar o uso de insumos com potenciais influências negativas ao meio ambiente.

EI           MI           I           PI           SI

**18.** Promover a proteção da flora e fauna local.

EI           MI           I           PI           SI

**19.** Definir ações de responsabilidade sobre as emergências ambientais.

EI           MI           I           PI           SI

**20.** Participar de fóruns e/ou grupos que possuam o objetivo de dialogar e compartilhar experiências que contribuam para a gestão ambiental e a conservação da biodiversidade.

EI           MI           I           PI           SI

### **DIMENSÃO SOCIAL:**

**01.** Oferecer práticas baseadas na equidade social.

EI           MI           I           PI           SI

**02.** Estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e opções sexuais.

EI           MI           I           PI           SI

**03.** Assegurar que infraestruturas, produtos e serviços possam ser usufruídos pelos autóctones.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**04.** Atender plenamente as necessidades de indivíduos portadores de necessidades especiais.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**05.** Auxiliar a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social, através de ações que aprimorem infraestruturas e ofertas de serviços.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**06.** Instigar a participação de colaboradores em programas de voluntariado.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**07.** Desenvolver iniciativas fundamentadas na educação e qualificação da mão-de-obra local.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**08.** Constituir um comitê de responsabilidade social formado por clientes internos, externos e especialistas. Esse deverá avaliar o impacto das operações turísticas acerca da qualidade de vida de seus *stakeholders*.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**09.** Assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos no processo da gestão hoteleira.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**10.** Estabelecer uma política de crescimento organizacional que propicie ascensão vertical e horizontal aos seus colaboradores.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**11.** Encorajar e apoiar, perante seus funcionários, o desenvolvimento e a criação de habilidades complementares aos cargos ocupados.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**12.** Empoderar a comunidade local acerca dos processos de expansão e crescimento organizacional que afetam suas qualidades de vida.  
( ) EI            ( ) MI            ( ) I            ( ) PI            ( ) SI

**13.** Dar prioridade às companhias locais, para que se tornem fornecedores e distribuidores de sua cadeia produtiva.

EI             MI             I             PI             SI

**14.** Garantir benefícios aos colaboradores integrais, enaltecendo: seguro de vida, de saúde, necessidades especiais e subsídio de invalidez, maternidade / paternidade, fundos de pensão, plano de compra de ações, entre outros.

EI             MI             I             PI             SI

**15.** Conceder períodos mínimos de aviso prévio sobre mudanças operacionais.

EI             MI             I             PI             SI

**16.** Constituir comitês que disseminem a importância da saúde, segurança, direitos humanos e trabalhistas.

EI             MI             I             PI             SI

**17.** Promover processos de qualificação, contínuos e ininterruptos, através da gestão da aprendizagem e do conhecimento.

EI             MI             I             PI             SI

**18.** Tornar eficazes os mecanismos de protestos e reclamações relacionadas às práticas de trabalho, dando continuidade efetiva a essas solicitações.

EI             MI             I             PI             SI

**19.** Repudiar quaisquer práticas de trabalho infantil ou escravo, seja por uma perspectiva interna e/ou externa à organização hoteleira.

EI             MI             I             PI             SI

**20.** Proporcionar salários que ao menos atendam ou excedam as regulações locais.

EI             MI             I             PI             SI

**21.** Ofertar produtos e serviços que sigam a lógica do *fair trade*.

EI             MI             I             PI             SI

**22.** Criar oportunidade para pequenos e médios empreendedores oferecerem seus produtos dentro da organização hoteleira.

EI             MI             I             PI             SI

**23.** Implementar uma cultura organizacional que seja contra a exploração comercial e sexual, especialmente de crianças, adolescentes, mulheres e grupos minoritários.

EI             MI             I             PI             SI

**DIMENSÃO CULTURAL:**

**01.** Valorizar, preservar e promover questões culturais que enalteçam a identidade de uma destinação turística.

EI             MI             I             PI             SI

**02.** A arquitetura do meio de hospedagem deve ser compatível às identidades urbanas e rurais.

EI             MI             I             PI             SI

**03.** Respeitar crenças e tradições, consultando a comunidade sempre que oferecer produtos e serviços baseados em sua cultura, observando a questão da autenticidade e da representatividade por detrás da experiência turística.

EI             MI             I             PI             SI

**04.** Estabelecer códigos de conduta destinados aos visitantes, levando-se em consideração as especificidades culturais da destinação visitada.

EI             MI             I             PI             SI

**05.** Não comercializar itens históricos e arqueológicos sem o consentimento da legislação internacional e local.

EI             MI             I             PI             SI

**06.** Propiciar aos clientes informações sobre a cultura local e seu patrimônio, explicando adequadamente questões ligadas à representatividade, à simbologia e aos seus comportamentos e condutas.

EI             MI             I             PI             SI

**DIMENSÃO ECONÔMICA:**

**01.** Assegurar, em longo prazo, a viabilidade econômica e a competitividade organizacional, garantindo benefícios a todos os seus *stakeholders*.

EI             MI             I             PI             SI

**02.** Maximizar a contribuição da empresa hoteleira para a prosperidade econômica local, através 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.

EI             MI             I             PI             SI

**03.** Propor ações que maximizem a geração, distribuição e retenção dos valores econômicos na economia local.

EI             MI             I             PI             SI

**04.** Auxiliar o desenvolvimento de projetos que garantam o investimento em infraestrutura e serviços oferecidos na comunidade.

EI             MI             I             PI             SI

**05.** Orçamentos destinados à compra de insumos provenientes da comunidade local.

EI             MI             I             PI             SI

**06.** Tentar não influenciar o ritmo da economia local.

EI             MI             I             PI             SI

**07.** Planejar produtos e serviços considerando os princípios de excelência e satisfação se seus clientes.

EI             MI             I             PI             SI

**08.** Assegurar a produtividade organizacional através de processos relacionados à identificação contínua de perigos, avaliação de riscos e implementação de medidas de controle.

EI             MI             I             PI             SI

**09.** As questões de financiamento devem ser realizadas em instituições signatárias dos Princípios do Equador.

EI             MI             I             PI             SI

**10.** Estabelecer planos de contingência para mitigar os efeitos negativos oriundos das ameaças de seu mercado.

EI             MI             I             PI             SI

**DIMENSÃO POLÍTICA:**

**01.** Facilitar o engajamento e fortalecimento dos *stakeholders* nos processos de decisão.

EI             MI             I             PI             SI

**02.** Fortalecer a gestão participativa.

EI             MI             I             PI             SI

