

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DOMÉSTICA E HOTELARIA  
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES  
HOTELEIRAS CONTEMPORÂNEAS**

**SHARON FANNY NOGUEIRA DE QUEIROZ**

**ORIENTADOR: PROF. DR. RODRIGO AMADO DOS SANTOS**

**SEROPÉDICA – RJ  
2018**

**SHARON FANNY NOGUEIRA DE QUEIROZ**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES  
HOTELEIRAS CONTEMPORÂNEAS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ – Campus Seropédica) como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos

**SEROPÉDICA – RJ  
2018**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DOMÉSTICA E HOTELARIA – DEDH  
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA

**ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO APRESENTADO PELA CANDIDATA SHARON FANNY NOGUEIRA DE QUEIROZ ALUNA DO CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA REALIZADA NO DIA 22/03/2018.**

Aos 22 dias do mês de março de 2018, às 15h:00min, em sessão pública realizou-se na sala de reuniões, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da **Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**, a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da aluna **Sharon Fanny Nogueira de Queiroz**, intitulado: “A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS CONTEMPORÂNEAS”.

A banca examinadora iniciou suas atividades submetendo a candidata à forma regimental de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso. Terminado o exame a banca examinadora procedeu ao julgamento, cujo resultado é:

Componentes da Banca	Nota
1) Prof. Msc. Rodrigo Amado dos Santos	9,0
2) Prof. Dr. César Quintao Froes	9,5
3) Profa. Msc. Salomé Lima Ferreira de Almeida	8,5
<b>Média Final</b>	<b>9,0</b>

Desta forma, o(a) Candidato(a) faz jus ao título de **Bacharel em Hotelaria**. Encerradas as atividades, foi lavrada a ata que vai assinada pelos respectivos membros da Banca Examinadora.

Seropédica-RJ, 22 de março de 2018.

Prof. Msc. Rodrigo Amado dos Santos (Orientador)

Prof. Dr. César Quintao Froes (Examinador)

Profa. Msc. Salomé Lima Ferreira de Almeida (Examinadora)

## **DEDICATÓRIA:**

Em especial, a minha mãe, guerreira e melhor amiga em todas as encarnações. Shirley Nogueira, obrigada por ser paciente, tolerante e amorosa. Obrigada por sempre me apoiar e nunca me deixar fraquejar nos momentos mais difíceis. Obrigada por me ensinar a nunca ser medíocre, mesmo em tempos difíceis. “Carrego seu coração comigo, eu carrego no meu coração, nunca estou sem ele, onde quer que eu vá, você vai comigo.” E.E. Cummings

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu forças e me ajudou a chegar ao final desta caminhada. Sem Ele, nada sou.

A Catarina, minha amiga do coração, que sempre me apoiou com seus conselhos e carinho.

A UFRRJ, professores e amigos, do curso de Hotelaria, de outros cursos e da Empresa Junior de Hotelaria, por todos esses anos compartilhando conhecimento e experiências, que levarei por toda a minha vida;

Ao meu orientador, Rodrigo Amado dos Santos, que sempre teve paciência, calma e sempre exigiu excelência, que com muito esforço, me fez crescer academicamente. Muito obrigada por sua admirável e exímia orientação.

## RESUMO

Considerando os possíveis impactos, positivos e/ou negativos, que as organizações hoteleiras exercem sobre as dimensões econômicas, culturais, ambientais e sociais de sua territorialidade, suas planificações devem propor um sistema de gestão participativo, atento às necessidades dos distintos *stakeholders* que suportam sua operacionalização. Dentre as distintas dimensões aqui apontadas, o escopo analítico deste trabalho recai sobre a temática da responsabilidade social, oferecendo um discurso que contemple seus conceitos, critérios, princípios, valores e normativas. Para tanto, esta pesquisa assumiu uma vertente exploratória e qualitativa que se dividiu em três propostas analíticas. Em um primeiro momento, análises bibliométricas foram criadas no intuito de mensurar a maneira como as práticas de responsabilidade social eram desenvolvidos no cenário turístico. Em um segundo momento, expôs-se os valores, princípios, condutas e indicadores enaltecidos pela ABNT NBR ISO 16001, 26000 e os Indicadores Ethos. A ideia era, a partir destes documentos, evidenciar um preceito diretivo que posteriormente poderia ser assimilado pelos gestores hoteleiros contemporâneos em suas práticas de responsabilidade social. E por fim, houve a preocupação de se relatar os posicionamentos das principais empresas hoteleiras contemporâneas, avaliando seus relatórios de sustentabilidade e, a partir desta métrica, expor um paralelo com os conceitos apresentados pelas outras duas propostas analíticas. Desse modo, os resultados desta pesquisa destacam que, apesar das organizações hoteleiras avaliadas – Marriott Internacional Inc., Hilton Worldwide, Intercontinental Hotels Group, The Rezidor Hotel Group e AccorHotels Group – não possuem nenhum das certificações e/ou indicadores aqui apontados, suas práticas de responsabilidade social estabelecem um paralelo pertinente com o escopo analítico proposto por estes instrumentos. Não obstante, o cenário acima ratifica a necessidade de novas pesquisas para se compreender como esta temática incide no dia-a-dia operacional hoteleiro, como sua idealização e implementação devem ser equacionadas de maneira a atender as reais necessidades de seus *stakeholders*.

**Palavras - chave:** Certificações. Desenvolvimento Social. Organizações Hoteleiras Contemporâneas. Responsabilidade Social. Stakeholders.

## ABSTRACT

Considering the possible impacts, positive and/or negative, that hotel organizations have exerting on the economic, cultural, environmental and social dimensions of their territoriality, their planning should propose a participatory management system, attentive to the needs of the different stakeholders that support their operation. Among the different dimensions indicated here, the analytical scope of this work falls on social responsibility theme, offering a discourse that contemplates your concepts, criteria, principles, values and norms. Therefore, this research assumed an exploratory and qualitative aspect that was divided in three analytical proposals. At first, bibliometric analysis were created with intention to measure the way social responsibility practices are developed in the tourist scenario. In a second moment, the values, principles, conducts and indicators were exposed and praised by ABNT NBR ISO 16001, 26000 and the Ethos Indicators. The idea was, from these documents, to emphasize a directive precept that would later be assimilated by contemporary hotel managers in their practices of social responsibility. At last, there was a concern to report on the positioning of the main contemporary hotel companies, assessing their sustainability reports and, from this metric, to present a parallel with the concepts presented by the other two analytical proposals. Therefore, the results of this research highlight that, despite the assessed hotel organizations - Marriott International Inc., Hilton Worldwide, Intercontinental Hotels Group, The Rezidor Hotel Group and AccorHotels Group - they did not have any of the certifications and / or indicators mentioned here, their practices of social responsibility established a relevant parallel with the analytical scope proposed by these instruments. Nevertheless, the above scenario ratifies the requirement for new researches to understand how this theme focuses on daily routine hotel operations, as their conception and implementation must be equated in order to meet the real needs of their stakeholders.

**Keywords:** Certifications. Social development. Contemporary Hotel Organizations. Social Responsibility. Stakeholders.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Relação entre a organização, as partes interessadas e a sociedade. _____	29
<b>Figura 2:</b> Visão Geral da ABNT NBR ISO 26000. _____	31

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Descrição dos Artigos Científicos Analisados – 19.out.16. _____	15
<b>Tabela 2:</b> Descrição dos Artigos Científicos Analisados – 18.jan.17. _____	17
<b>Tabela 3:</b> Descrição dos Artigos Científicos Analisados – 27.jan.17. _____	19
<b>Tabela 4:</b> Impactos Positivos e Negativos Oriundos da Prática Turística. _____	25
<b>Tabela 5:</b> Dimensões da Sustentabilidade. _____	26
<b>Tabela 6:</b> Princípios da Responsabilidade Social. _____	29
<b>Tabela 7:</b> The Mena ISO 26.000 Project _____	33
<b>Tabela 8:</b> Princípios mensurados pelo Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial _____	37
<b>Tabela 9:</b> Diferenças entre a ABNT NBR 16001 e a ABNT ISO 26000. _____	39
<b>Tabela 10:</b> Requisitos do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social - ABNT NBR 16001 _____	40

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.UM PANORAMA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA.</b>	<b>14</b>
<b>1.1. _ Um Panorama Internacional.</b>	<b>14</b>
<b>1.2. _ Um Panorama Nacional.</b>	<b>21</b>
<b>2. PRINCÍPIOS, VALORES E PRECEITOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM OLHAR AO SEGMENTO HOTELEIRO.</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Exemplos que deram certo: a RS pela ISO na Hotelaria.</b>	<b>32</b>
2.1.1. Domina Coral Bay Hotel, Resort, Spa e Cassino:	32
2.1.2. Hotel Golden Tulip Tjaarda Oranjewoud:	34
<b>2.2.Princípios da Responsabilidade Social: um olhar sobre indicadores e certificações.</b>	<b>35</b>
2.2.1. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE):	36
2.2.2. ABNT NBR 16.001 (Responsabilidade Social – Sistema de Gestão)	38
<b>3. REDES HOTELEIRAS GLOBAIS E SUAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.</b>	<b>43</b>
<b>3.1. _ Marriott Internacional Inc.</b>	<b>45</b>
<b>3.2. _ Hilton Worldwide</b>	<b>48</b>
<b>3.3. Intercontinental Hotels Group (IHG)</b>	<b>52</b>
<b>3.4. The Rezidor Hotel Group</b>	<b>54</b>
<b>3.5. AccorHotels Group</b>	<b>56</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>61</b>

## INTRODUÇÃO

Devido às pressões, internas e externas, constituídas a partir dos distintos tipos de relacionamento entre empresas e *stakeholders* contemporâneos (ASHLEY. In: VELOSO, 2005; MENSAH, 2014; SIGALA, 2014; ARAGON-CORREA, MARTIN-TAPIA e TORRE-RUIZ, 2015), as organizações modernas buscam, cada vez mais, estabelecer missões, visões e valores corporativos que equacionem: o atendimento de suas necessidades, objetivos e metas; os anseios dos *stakeholders* que suportam sua cadeia produtiva; os impactos – positivos e negativos – que suas operações engendram sobre as dimensões econômicas, sociais, ambientais e culturais de sua localidade (QUELHAS, et al. In: OLIVEIRA, ALVES e SANTOS, 2015; QUELHAS, et al. In: MAIA, SANTOS e ALVES, 2015)

Nesse contexto, os gestores contemporâneos começam, com uma maior propriedade, a estabelecer estratégias organizacionais que intentam se responsabilizar pelas repercussões – em especial às negativas – de seus processos de tomada de decisões junto à sociedade, ao meio ambiente, às autoridades legais, ao sistema econômico e demais partes interessadas pelas implicações de seus sistemas produtivos (ALLEDI FILHO, 2002). Este posicionamento, torna-se reconhecido como *Accountability*, que nada mais é que a organização deve prestar contas e se responsabilizar por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente (ABNT ISO 26.000, 2010, p.11).

Nota-se, portanto, uma grande preocupação em se promover práticas mais transparentes e éticas que sejam capazes de impactar positivamente os eixos de atuação organizacionais, contemplando as reais necessidades ambientais, econômicas, culturais e sociais de suas localidades (ABNT, 2010). Corroborando este ponto de vista, Ashley (In: VELOSO, 2005, p.6) menciona que

as atitudes e atividades de uma organização precisam, sob este ponto de vista, caracterizar-se por: (1) preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os stakeholders envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível), (2) promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade, (3) respeito ao meio ambiente e contribuição para a sustentabilidade do mesmo em todo o mundo, (4) maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos, possivelmente até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.

Em específico à dimensão social, Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.25-26) mencionam que os gestores possuem a obrigação de compreender

como a empresa constitui uma espécie de fato social específico, uma forma de comunidade humana mais ou menos aberta ou obrigatória, visto que associa homens para realizar uma produção econômica ao fundar sobre sua capacidade de comunicação e de colaboração uma parte, frequentemente essencial, da qualidade dos resultados e da intensidade dos desempenhos. Ora, pelo simples fato de ser social, isto é, constitutiva de laços de solidariedade duráveis, esta realidade humana da empresa não pode evitar ser histórica, confrontada com os ciclos da vida interna bem como aos acasos das pressões exteriores. Pensar os modos e os meios de seu desenvolvimento torna-se, pois, uma necessidade urgente para as empresas que admitem a importância de seus recursos humanos.

Dito isso, esta monografia enfatiza o âmbito social por acreditar que esta dimensão “não vem mais antes ou depois do econômico, mas no coração da produção, como um verdadeiro cadinho de integração possível entre os atores de produção, conduzindo a uma qualidade de sociedade que se tornará um trunfo importante da economia” (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006, p.27). Assim, os gestores organizacionais devem entender que

numa economia concorrencial de mercado onde os meios da tecnologia, das finanças e da comunicação levam a uma neutralização muito rápida da vantagem concorrencial fundada na exploração de uma abertura, o controle dos canais específicos de seu desenvolvimento social podem tornar-se a verdadeira vantagem competitiva da empresa. A qualidade de uma sociedade de produção, levando coordenação, solidariedade e criatividade entre seus atores, constitui, de fato, uma riqueza que não se rouba, nem se copia, nem se exporta. (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006, pág.27)

E será sob esta perspectiva que a responsabilidade social nas organizações hoteleiras deve ser constituída. Dito isso, o objetivo deste trabalho é apresentar princípios, critérios, preceitos e valores que exponham o arcabouço teórico da responsabilidade social aplicada à hotelaria. Para tanto, os procedimentos metodológicos desta pesquisa assumirão uma conotação exploratória, buscando desenvolver e esclarecer critérios, valores e ideias que permeiam o arcabouço conceitual desta temática (GIL,2008). Para tanto, optou-se:

- pela construção de três análises bibliométricas que permitiram analisar como a hotelaria contemporânea abordava a temática “responsabilidade social corporativa”, permitindo, mensurar a amplitude de suas práticas, bem como pontuar suas principais contribuições ao desenvolvimento social<sup>1</sup> de sua localidade.
- em analisar os relatórios de sustentabilidade das principais organizações hoteleiras internacionais e, a partir desses, estabelecer um contraponto com os preceitos, valores, princípios e condutas – enaltecidos por normativas como a ABNT NBR 16001 e 26000

---

<sup>1</sup> “O desenvolvimento social da empresa pós-industrial coloca de maneira francamente nova o imperativo da 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)

e os indicadores propostos pelo Instituto Ethos – acerca da temática de Responsabilidade Social Corporativa.

Para que isso fosse possível, a narrativa deste trabalho apropriou-se dos preceitos analíticos de uma investigação qualitativa, uma vez que esta metodologia auxilia os pesquisadores no desenvolvimento de um quadro conceitual mais denso à medida em que os dados são coletados, analisados e apresentados (RICHARDSON, 1985; GODOY, 1995). Diante desta prerrogativa, o questionamento norteador deste estudo foi: Qual a efetiva contribuição social das organizações hoteleiras contemporâneas que adotam, por meio de normativas e indicadores consagrados, as práticas de responsabilidade social em sua cultura organizacional?

A partir desse questionamento, ressalta-se as principais contribuições deste estudo, destacando o fato de sua narrativa expor como a responsabilidade social se tornou peça chave fundamental para a construção da identidade empresarial das principais redes hoteleiras contemporâneas. Para tanto, o trabalho fora dividido em três capítulos, onde o primeiro – **UM PANORAMA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA** – através de um estudo bibliométrico qualitativo, expôs-se um panorama internacional e nacional de ações que evidencia a Responsabilidade Social aplicada ao universo turístico e hoteleiro. Por meio desta metodologia, teve-se o intuito de apresentar uma visão holística sobre como as empresas hoteleiras estão aplicando a RSC em suas práticas organizacionais.

Já no segundo capítulo - **PRINCÍPIOS, VALORES E PRECEITOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM OLHAR AO SEGMENTO HOTELEIRO** – intentou-se apresentar a relação da responsabilidade social com o desenvolvimento sustentável, expondo princípios, preceitos e valores que poderiam influenciar os processos de planificação da indústria hoteleira contemporânea.

E por fim, o terceiro capítulo – **REDES HOTELEIRAS GLOBAIS E SUAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA** – ilustrou as práticas de RSC desenvolvidas por grandes redes hoteleiras internacionais, tendo como objetivo expor a maneira como essas empresas se relacionavam com seus *stakeholders*. A partir disso, reconheceu-se que os gestores hoteleiros devem estar atentos a importância da liderança e comprometimento de seus colaboradores, bem como no papel que estes desenvolvem na intensificação da relação de confiança com os demais *stakeholders* e na retribuição legítima e real de benefícios à sociedade.

# 1. UM PANORAMA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA.

## 1.1. Um Panorama Internacional.

Uma das metodologias empregadas nesse trabalho de conclusão de curso pressupõe uma abordagem quantitativa desenvolvida através de um estudo bibliométrico<sup>2</sup> desenvolvido através do uso do SCOPUS<sup>3</sup>. A partir desse motor de busca realizou-se um levantamento das produções acadêmicas – que tangenciam a problemática da RSC em ambientes hoteleiros – publicadas entre 2012 a 2016.

A primeira busca deu-se no dia 19 de outubro de 2016, às 16h:40min, através das seguintes palavras-chaves: (1) “*Social Responsibility*” AND (2) “*Hotel Management*”. No campo “*Search Field Type*” assinalou-se *All Fields* e no “*Document Type*” marcou-se *ALL*. Tal parametrização culminou em um resultado preliminar de 81 documentos. A partir desse quantitativo, inicia-se um processo de filtragem. A primeira ocorre no campo “*Subject Area*”. Algumas temáticas foram excluídas<sup>4</sup>, permanecendo apenas as seguintes áreas centrais: (1) *Business, Management and Accounting*; (2) *Social Science*; (3) *Environmental Science*. Tal filtragem permite o alcance de um resultado preliminar de 58 documentos. A partir desse cenário, outra filtragem é executada a partir do campo “*Search Field Type*”, onde há uma limitação apenas aos *Articles* produzidos. O que culmina em um resultado final de 53 artigos científicos.

Dentre esses, somente 05 artigos efetivamente possuíram afinidade com a problemática da RSC aplicada à hotelaria. A justificativa para tal margem reduzida pode ser explicada no fato do *Scopus*, no momento de sua varredura, não estabelecer um maior cuidado com a

---

<sup>2</sup> Estudo utilizado para avaliar a produtividade e a quantidade de pesquisas científicas, cujo o objetivo é apontar dados que permitam expor, ou não, a relevância de determinada problemática acadêmica. Para tanto, utilizam-se, por exemplo, os números de publicações e citações, áreas de concentração, períodos de publicação, etc. (OLIVEIRA e CARVALHO, 2008).

<sup>3</sup> SCOPUS - é a maior base de dados de resumos e citações de literatura científica revisada atualizada diariamente que conta com ferramentas inteligentes para acompanhar, analisar e visualizar a pesquisa dentro áreas da ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e artes e humanidades. Como a pesquisa se torna cada vez mais global, interdisciplinar e colaborativa, assim, garantindo que a pesquisa fundamental de todo o mundo não seja esquecida. Ele também integra, em resultados de busca, 545 milhões de resultados científicos da web e 25,2 milhões de patentes de 5 escritórios de patentes (Escritório Americano de Marcas e Patentes (USPTO), Escritório Europeu de Patentes (EPO), Escritório Japonês de Patentes (JPO), Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e Escritório de Propriedade Intelectual do Reino Unido (IPO) (ELSEVIER, 2008).

<sup>4</sup> *Economics, Econometrics and Finance; Energy; Engineering; Computer Science; Decision Sciences; Agricultural and Biological Sciences; Arts and Humanities; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Health Professions; Mathematics; Medicine; Nursing; Psychology.*

frequência com que as palavras-chaves elencadas estarão dispostas no resultado preliminar apresentado. Ou seja, não se consideram ramificações conceituais, o que de fato poderia oferecer um panorama mais coerente acerca dos termos investigados. Para esse motor de busca, a palavra-chave elencada não precisa ser a raiz dos discursos centrais apresentados. Ao aparecer apenas uma ou poucas vezes no texto, abre margem para que os resultados preliminares apresentados a exponham (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2016).

Além do que, a escolha desses 06 artigos também se deu pelas informações apresentadas em seus *Abstracts*. Visto que esses apresentam justificativa, objetivo, metodologia, principais resultados e conclusão, a seleção dos 53 artigos científicos observou como a problemática da responsabilidade social aplicada na hotelaria era ali abordada. Não obstante, desses 06 artigos, apenas 03 foram utilizados, uma vez que haveria a necessidade de se efetuar pagamento<sup>5</sup> para obter acesso à leitura de três trabalhos. Desse modo, a tabela 1 apresenta a descrição dos artigos científicos que foram analisados nessa primeira bibliometria:

**Tabela 1:** Descrição dos Artigos Científicos Analisados – 19.out.16.

	<b>AUTORES</b>	<b>ARTIGO</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<b>1</b>	Martínez e Del Bosque	Analyzing Responsible Corporate Identity in the Hospitality Sector: A Case Study	2015	Tourism, Culture and Communication
<b>2</b>	Tsai, Tsang e Cheng	Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong	2012	International Journal of Hospitality Management

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O primeiro artigo objetivou examinar a complexa relação entre a identidade corporativa, a RSC e comunicação corporativa frente aos *stakeholders* externos e internos. Para tanto, apresentou uma análise exploratória e explicativa<sup>6</sup> através do desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo na *Meliá Hotels International*. Como principal resultado, observa-se que as condutas éticas são vitais para definição da identidade corporativa. Em específico ao *Meliá Hotels International* não se observaram dificuldades em alinhar a responsabilidade corporativa

<sup>5</sup> As obras que deveriam ser pagas são: CHEN, X.; PENG, Q. A content analysis of corporate social responsibility: Perspectives from China's top 30 hotel-management companies. *Hospitality & Society*, v.6, n° 2, p.153-181, 2016; SUPANTI, D.; BUTCHER, K.; FREDLINE, L. Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 27, n° 7, p. 1479-1498, 2015; SANDVE, A.; ØGAARD, T. Understanding Corporate Social Responsibility Decision: testing a modified version of the theory of trying. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v.13, n° 3, p.242-256, 2013.

<sup>6</sup> É uma pesquisa exploratória com o objetivo de descrever os fenômenos no contexto do seu desenvolvimento, explicativa porque procura examinar as razões das quais os fenômenos surgiram e suas associações, contribuindo para o desenvolvimento de teorias, estratégias e ações com base no estudo do fenômeno (MARTINEZ e DEL BOSQUE, 2015).

as suas esferas internas de competência, apesar da necessidade de se estabelecer um diálogo mais amplo com os demais *stakeholders* (MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015).

Diante deste artigo, entende-se que a responsabilidade social em uma organização é um compromisso estabelecido com clientes internos e externos, comunidade local e a sociedade geral, buscando aprimorar a qualidade de vida atual e para as gerações futuras, além de auxiliar o desenvolvimento econômico sustentável em médio e longo prazo (MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015). Em específico à hotelaria, essa responsabilidade pode estabelecer uma equidade de etnia, orientação sexual e religião (MARTÍNEZ e DEL BOSQUE, 2015).

O segundo artigo objetivou apresentar a RSC como uma ferramenta que ajuda a construir e fortalecer a reputação das empresas hoteleiras na percepção do consumidor. A metodologia utilizada é descritiva e quantitativa que não se limitou a uma categoria específica de funcionários do hotel ou um tipo específico de hotel em Hong Kong. O principal resultado era propor um ajuda aos gestores de hotéis em Hong Kong para avaliar seu trabalho relacionando ao desempenho das atividades de responsabilidade social e o compartilhamento desta prática com os mesmos (TSAI, TSANG e CHENG, 2012).

Diante deste cenário, entende-se que a RSC não deve apenas se preocupar com o lucro, deve estar consciente dos valores sociais, ter um comportamento ético e participar das melhorias do ambiente social em função da economia gerada pela organização. A mesma reconhece as partes interessadas como acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, órgãos governamentais, associações comerciais, as comunidades, os potenciais empregados, os clientes e o público como atores externos do negócio (TSAI, TSANG e CHENG, 2012).

Nas organizações hoteleiras, as ações de RSC são transmitidas para os clientes e percebida pelos mesmos que fornecerão informações privilegiadas aos gestores e no ramo hoteleiro asiático, em especial em Hong Kong, foi percebido que essas ações pelos *stakeholders*. A RSC em organizações hoteleiras precisa que os funcionários estejam envolvidos para que haja um grande sucesso no âmbito social (TSAI, TSANG e CHENG, 2012).

As duas próximas análises bibliométricas também utilizaram o SCOPUS para o levantamento das produções acadêmicas realizadas entre os anos de 2012 até 2017. Sendo assim, a segunda bibliometria ocorreu no dia 18 de janeiro de 2017, às 17h:15min, por meio das seguintes palavras-chaves: (1) *Hotel AND* (2) *“ISO 26000” AND* (3) *Stakeholders*. No campo *“Search Field Type”* assinalou-se *All Fields* e no *“Document Type”* marcou-se *ALL*. Tal parametrização culminou em um resultado preliminar de 21 documentos. A partir desse

pequeno quantitativo, a única filtragem executada foi no campo “*Search Field Type*”. Apenas os “*Articles*” foram limitados, resultando em 16 trabalhos a serem analisados.

Desse resultado, apenas 04 foram utilizados<sup>7</sup>. Dentre esses quatro artigos científicos, apenas um não foi utilizado, uma vez que haveria a necessidade de se efetuar pagamento<sup>8</sup> para acessá-lo. Dito isso, a tabela 2 apresenta as descrições dos artigos científicos efetivamente utilizados para essa segunda análise bibliométrica:

**Tabela 2:** Descrição dos Artigos Científicos Analisados – 18.jan.17.

	AUTORES	ARTIGO	ANO	PERIÓDICO
1	Santos, Méxas e Meiriño.	Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development	2017	Journal Of Cleaner Production
2	Štrukelj e Šuligoj	Holism and social responsibility for tourism enterprise governance	2014	Kybernetes
3	Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez e Remoaldo.	Institutional context and hotel social responsibility	2014	Kybernetes

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O primeiro artigo objetiva introduzir critérios para uma gestão hoteleira sustentável, observando as dimensões sociais, culturais, políticas, econômicas e ambientais da sustentabilidade. A pesquisa é exploratória qualitativa, pois, apresenta análises bibliométricas que expõem propostas atuais de gestões sustentáveis aplicadas ao turismo e à hotelaria. Também assume uma perspectiva quantitativa, pois apresenta uma proposta gerencial com sessenta e sete critérios capazes de auxiliar as ações de sustentabilidade na indústria turística e hoteleira. Contudo, analisando apenas suas propostas à dimensão social, nota-se a existência de 23 critérios que discursam sobre a necessidade de:

oferecer práticas baseadas na equidade social; (...) estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e opções sexuais; (...) assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos no processo da gestão hoteleira; (...) dar prioridade às companhias locais, para que se tornem fornecedores e distribuidores de sua cadeia produtiva; (...) 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; (...) repudiar quaisquer práticas de trabalho infantil ou escravo, seja por uma perspectiva interna e/ou externa à organização hoteleira; (...) criar oportunidade para pequenos e médios empreendedores oferecerem seus produtos dentro da organização hoteleira (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑOS, 2017, p.222).

<sup>7</sup> A justificativa para tal redução é a mesma apresentada na primeira análise bibliométrica desse trabalho.

<sup>8</sup> A obra que deveria ser paga é: LEGRAND, W.; HUEGE, E. B.; SLOAN, P. Learning from Best Practices: Sustainability Reporting in International Hotel Chains. *Advances in Hospitality and Leisure*, v. 9, pp. 119-134, 2013.

O segundo artigo enfatiza a necessidade de inovação de políticas e práticas de governança organizacional no segmento turístico. Tais autores acreditam que por meio disso, os gestores podem desenvolver políticas socialmente. Para tanto, enaltecem a importância da seguinte metodologia: Modelo Entidade Relacionamento (MER)<sup>9</sup> que apresenta uma abordagem essencialmente holística a fim de desenvolver diretrizes para inovar a política/governança das empresas de turismo. Além disso, tais autores afirmam que as empresas que possuem uma abordagem holística e dialética estão mais propensas a terem sucesso (ŠTRUKELJ e ŠULIGOJ, 2014).

Tais autores destacam ainda a necessidade de se fixar os princípios da RSC na missão, visão e valores organizacionais. Por meio disso, há a possibilidade de se garantir uma cadeia produtiva que ofereça valores/benefícios aos demais *stakeholders* que a sustentam, influenciando um desenvolvimento social que garanta bons locais de trabalho, qualificação laboral, melhores salários, uma menor sobrecarga sazonal nos locais turísticos e uma relação organizacional harmônica com as comunidades (ŠTRUKELJ e ŠULIGOJ, 2014).

O terceiro artigo discute a existência de uma possível tendência no contexto institucional e no desenvolvimento de práticas da responsabilidade social das empresas hoteleiras de três, quatro e cinco estrelas situadas na Galícia (Espanha) e na região norte de Portugal. Os autores enxergam a responsabilidade social corporativa não como um ato filantrópico e, sim como ações organizacionais legais, legítimas e éticas que incorporam os preceitos do “*Triple Bottom Line*” a cultura organizacional, beneficiando todos os seus *stakeholders*. Sua metodologia é quanti-qualitativa uma vez que utiliza equações estruturais e um questionário estruturado que busca compreender as relações entre as pressões institucionais e as práticas da RSC que devem ser adotadas a curto, médio e longo prazo. Embora os resultados encontrados nesta pesquisa apresentem os hotéis sofrendo pressões fiscais e reguladoras para adoção da RSC, seus gestores deixam claro que não adotam essas medidas observando outros hotéis (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, VARGAS-SÁNCHEZ e REMOALDO, 2014).

A terceira análise bibliométrica ocorreu no dia 27 de janeiro de 2017, às 20h:00min, através das seguintes palavras-chaves: (1) “*Corporate Social Responsibility*” AND (2) “*Sustainable Tourism*” AND (3) “*Hotel Management*”. No campo “*Search Field Type*” assinalou-se *All Fields* e no “*Document Type*” marcou-se *ALL*. Tal parametrização culminou em um resultado preliminar de 37 documentos. Estes, ao passarem por um processo de filtragem

---

<sup>9</sup> Modelo Entidade Relacionamento (MER) que vai estruturar de maneira abstrata o banco de dados através de entidades e suas características e como elas se relacionam entre si (DEV MEDIA, 2017).

– executada no campo “*Search Field Type*”, onde os trabalhos foram limitados a descrição “*Articles*” – culminaram em 32 artigos científicos que foram analisados.

Desse resultado, apenas 09 foram selecionados<sup>10</sup>, visto que estes efetivamente possuíram afinidade com a problemática da RSC aplicada à hotelaria. Entretanto, apenas 04 artigos foram utilizados, uma vez que haveria a necessidade de se efetuar pagamento<sup>11</sup> para obter acesso à leitura dos outros cinco trabalhos. Desse modo, a tabela 3 apresenta as descrições dos artigos analisados:

**Tabela 3:** Descrição dos Artigos Científicos Analisados – 27.jan.17.

	AUTORES	ARTIGO	ANO	PERIÓDICO
1	Melissen, Koens, Brinkman e Smit	Sustainable development in the accommodation section: A social dilemma perspective	2016	Tourism Management Perspectives
2	Melissen, Van Ginneken e Wood	Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels	2016	International Journal of Hospitality Management
3	Martínez e Del Bosque	Analyzing Responsible Corporate Identity in the Hospitality Sector: A Case Study <sup>12</sup>	2015	Tourism, Culture and Communication
4	Sandve e Øgaard	Understanding Corporate Social Responsibility Decisions: Testing a Modified Version of the Theory of Trying	2013	Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O primeiro artigo analisa o dilema social que desempenha um papel crucial na explicação do porquê o setor de acomodação, como parte integrante da indústria do turismo, tem realizado uma contribuição limitada ao desenvolvimento sustentável. Além disso, destaca a importância dos propósitos organizacionais estarem alinhados com as necessidades de seus *stakeholders*. É um estudo de caso múltiplo, de caráter quanti-qualitativo. Pela perspectiva

<sup>10</sup> A justificativa para tal redução é a mesma apresentada na primeira análise bibliométrica desse trabalho.

<sup>11</sup> As obras que deveriam ser pagas são: (1) PRUD’HOME, 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, pp.609-639, 2016. (2) PATIAR, A.; WANG, Y. The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.28, n.3, pp.586-608, 2016. (3) SUPANTI, D.; BUTCHER, K.; FREDLINE, L. Enhancing the employer-employee relationship through Corporate Social Responsibility (CSR) engagement. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.27, n.7, pp. 1479-1498, 2015. (4) 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.24, n.8, pp. 791-825, 2015. (5) JENKINS, N. R.; KARANIKOLA, I. Do hotel companies communicate their environmental policies and practices more than independent hotels in Dubai, UAE? **Worldwide Hospitality and Tourism Theme**, v.6, n.4, pp. 362-380, 2014.

<sup>12</sup> Este artigo já foi apresentado na primeira pesquisa da análise bibliométrica na data de 19 de outubro de 2016. Portanto, não será novamente analisado novamente.

quantitativa, três estudos empíricos<sup>13</sup> objetivaram que a tecnologia não está relacionada com as limitadas práticas sustentáveis, existe uma falta de união de teoria e prática entre os entrevistados<sup>14</sup> para promover os processos de sustentabilidade na prática.

Diante dessa prerrogativa, os profissionais recorrem ao selo ecológico chamado “*Green Key*” para direcionar as tomadas de decisão sobre práticas de sustentabilidade que nem sempre promove aspectos sociais. Pela ótica qualitativa, explorou-se o dilema social exposto em uma situação em que a interdependência das partes interessadas e as organizações entram em conflitos quando um deles não assumem uma liderança nas tomadas de decisão ou seus interesses individuais (curto prazo) duelam com interesses públicos (longo prazo). Os resultados apresentados no artigo expõem falta de investimento nos processos de sustentabilidade por falta de conhecimento, tempo e recursos por parte dos hoteleiros e gestores. (MELISSEN, et al., 2016).

O segundo artigo procura investigar se os contratos de gestão hoteleira facilitam as iniciativas e práticas sustentáveis das organizações e qual o papel dos *stakeholders* nas tomadas de decisão. A pesquisa é exploratória com um grande levantamento bibliográfico. Os resultados apresentados desdobram-se em três desafios relacionados ao impacto dos modelos de propriedade, em especial na indústria hoteleira, a questão do paradigma de controle e gestão, das partes interessadas adicionais e do desapego dos mesmos. Entende-se que a implementação de práticas sustentáveis depende da questão da liderança para que a conscientização seja assimilada dentro da organização (MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016).

O quarto artigo objetivou investigar os processos de decisão, em relação à RSC, dos gestores em pequenas e médias empresas hoteleiras utilizando o sistema de certificação. A pesquisa foi exploratória, de caráter quantitativo, estabelecendo uma versão da “Teoria da Tentativa” para que os gestores pudessem, baseados em situações vivenciadas, explicar como os processos de tomada de decisão eram executados. Assim, ao buscar entender como os processos de decisão eram construídos na ótica da RSC observou-se que tais práticas são uma vantagem/diferencial competitivo que garantem o estabelecimento de uma governança

---

<sup>13</sup> Os três estudos empíricos: (1) Estudo da pegada de carbono e uso de água dos fornecedores de alojamento turístico na região de Noord-Brabant, Holanda; (2) Estudo sobre possíveis formas de influenciar o consumo de energia utilizada pelos hóspedes e monitorar os resultados; (3) Estudo Delphi para investigar e analisar as barreiras aos processos de sustentabilidade dentro do setor de acomodação nos Países Baixos, para assim, orientar o setor para o desenvolvimento sustentável (MELISSEN, et al., 2016).

<sup>14</sup> Painel de entrevistados: 14 profissionais de hotelaria, 15 peritos não especialistas em hospitalidade (partes interessadas, organizações e governo) e 15 especialistas acadêmicos sobre a indústria hoteleira e sustentabilidade (MELISSEN, KOENS, BRINKMAN e SMIT, 2016).

corporativa atenta às especificidades de seu mercado, ecossistemas e *stakeholders* (Sandve e Øgaard, 2013).

## **1.2.Um Panorama Nacional.**

O Brasil é reconhecido por sua extensão territorial repleta de potencialidades turísticas e destinos diversificados (praias, montanhas, áreas rurais e selva), que registraram, no ano de 2015, um fluxo de 6,3 milhões de turistas estrangeiros e de 94,4 milhões de desembarques nacionais (BRASIL, 2015). Indubitavelmente, nesse contexto, os serviços de hospedagem representam a condição *sine qua non* para a permanência desses turistas. Contudo, a importância desse setor vai além dessa premissa, já que de acordo com o IPEA (2016) esse setor constitui-se enquanto o segundo maior gerador de postos de trabalho – em dezembro de 2014 – gerando 348.331 mil postos de trabalho.

Diante deste cenário, os planos diretores do turismo brasileiro enaltecem a possibilidade dessa cadeia produtiva reduzir as desigualdades socioeconômicas e promover um desenvolvimento econômico mais justo, ético e igualitário perante todos os *stakeholders* que contribuem para sua operacionalização (SANTOS e SANTOS, 2015). Para tanto, torna-se imprescindível que os preceitos da RSC sejam à base dos processos de planificação e operacionalização dessa atividade, promovendo uma prática consciente de suas inferências ambientais, econômicas e socioculturais diante do atendimento das exigências de seu mercado (CHEN, 2015; SANTOS e SANTOS, 2015). No caso da hotelaria, a RSC e as propostas de desenvolvimento sustentável devem ser vistas enquanto aspecto essencial para atrair e reter clientes adeptos a um desenvolvimento “mais consciente” e que se mostram dispostos a comprar produtos e serviços com essas características (HAN e YOON, 2015; SANTOS e MATSCHUCK, 2015).

Neste sentido, pela prerrogativa nacional, os principais norteadores se encontram: ABNT NBR 15401 Meios de hospedagem – Sistema de gestão da sustentabilidade – requisitos (ABNT, 2006), a NIH-54:2004 – Meio de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004). Tanto a ABNT NBR 15401, quanto a NIH-54 possuem o objetivo de expor parâmetros sustentáveis capazes de auxiliar a formulação de políticas e planos organizacionais que consigam minimizar impactos ambientais, socioculturais e econômicos em sua rede de atuação (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004; ABNT, 2006)

Em sua vertente social, tais instrumentos buscam estabelecer diretrizes que permitam o estabelecimento de uma gestão participativa que garanta: a eficácia de programas socioambientais e culturais; o aproveitamento da mão de obra e da produção local; uma política organizacional pautada sobre preceitos de equidade social, vetando quaisquer tipos de discriminações de credo, raça, gênero ou opção sexual; a inibição do trabalho infantil; o atendimento de medidas legislativas acerca dos direitos humanos, trabalhistas e de seguridade social; bem como minimizem as interferências negativas que as práticas turísticas possam exercer sobre a qualidade de vida, segurança e bem estar da população autóctone (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004; ABNT, 2006)

O Programa de Certificação em Turismo Sustentável – PCTS que está inserido no Programa de Turismo Sustentável do Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (CN-RBMA), visa aprimorar a qualidade e a competitividade das micros e pequenas empresas (MPEs) de turismo através de um sistema de certificação que avalia e atesta publicamente seus resultados ambientais, socioculturais e econômicos (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004). Sobre os resultados socioculturais, destacam-se: as ações de voluntariado desenvolvidas na comunidade autóctone; a promoção de cursos de qualificação e capacitação abertos a comunidade; a possibilidade de assegurar os direitos trabalhistas dos funcionários, primando pelo estabelecimento de pisos salariais conforme as especificidades de sua região; as promoções e/ou premiações propiciadas pelo plano de carreira da empresa; a equidade étnica, social e de gênero; a promoção de ações contra a exploração do trabalho infantil e o auxílio a prática da denúncia deste ato ilegal (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004)

A partir dessas perspectivas nota-se que tanto ABNT NBR 15401, quanto a NIH-54 possuem praticamente requisitos idênticos pela perspectiva social. Todos entendem que o empreendimento pode minimizar os impactos socioculturais através do ato de se reconhecer as necessidades e anseios de seus *stakeholders*, propondo ações holísticas e participativas que abarquem a ótica interna e externa da organização hoteleira.

## **2. PRINCÍPIOS, VALORES E PRECEITOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM OLHAR AO SEGMENTO HOTELEIRO.**

O turismo é uma indústria de prestação de serviços que vem crescendo constantemente. Prova disso são os dados expostos pela UNWTO (2015) e que enaltecem seu crescimento e importância: (1) entre os anos de 1980 a 2014, a atividade turística passou, respectivamente, por um desenvolvimento de 30% a 45% de seu campo operacional; (2) as viagens internacionais cresceram 3,4% no ano de 2014, gerando um impacto econômico na ordem de U\$S 1,245 bilhões; (3) espera-se que, entre os anos de 2010 a 2030, essa prática cresça 3,3% ao ano, alcançando 1.8 bilhões de deslocamentos internacionais; (4) sua cadeia produtiva é responsável por 30% das exportações de serviços mundiais<sup>15</sup>, o que resultaria em 06% do total das exportações globais.

Sobre seu impacto econômico, Prud'homme e Raymond (2013) destacam que no ano de 2010 sua cadeia produtiva fora responsável por 5 a 10% do PIB de alguns países. Em 2015, a UNWTO (2015) menciona que a mesma é responsável por 9% do PIB Mundial%, tornando-se tão importante quanto qualquer outra categoria produtiva, especialmente no que tange seus resultados de exportação. Prova disso é o fato de seus resultados econômicos, em termos de impacto, estarem atrás apenas de produções ligadas a combustíveis, produtos químicos, alimentícios e automotivos, ocupando a quarta posição mundial de relevância econômica, sendo que em certos países, principalmente os em desenvolvimento, sua prática possui a primeira importância (UNWTO, 2015).

Diante desse cenário, o Turismo emprega anualmente 15% da população ativa (PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014) e, se planejado e operacionalizado de maneira responsável<sup>16</sup> pode ser um instrumento demasiadamente pertinente ao crescimento e sucesso econômico de uma sociedade (FAULKNER et al., 2000; DODDS e KUEHNEL, 2010). Frente a essa prerrogativa, o debate acerca de planificações que objetivem propostas atreladas ao desenvolvimento sustentável<sup>17</sup> se torna cada vez mais notório (PERES JR. e REZENDE, 2011; TYRRELL, et al., 2012; BOLEY e UYSAL, 2013; SLOAN, et al., 2014; CHEN, 2015).

---

<sup>15</sup> A despesa do visitante no local de destino é considerada enquanto prática de exportação. Basicamente, é vista enquanto fonte vital para o sistema capitalista, gerando empregos e oportunidades de desenvolvimento local (UNWTO, 2015).

<sup>16</sup> Turismo Responsável é realizado através de práticas para garantir a sustentabilidade social, ambiental e cultural da localidade turística e, uma dessas práticas, tem o enfoque na participação efetiva do turismo nas comunidades envolvidas com a proposta de minimizar os impactos que o turismo pode causar, assim, incentivando a integração das nações (SOUZA, 2012).

<sup>17</sup> Desenvolvimento Sustentável é um conceito e um objetivo norteador amplamente aceito, que obteve reconhecimento internacional após a publicação, em 1987, do relatório Nosso Futuro Comum [174], da Comissão

Justamente por isso, empresas, governos, instituições não governamentais e sociedades possuem a obrigação de propor a implementação de práticas que possibilitem atingir um estado de sustentabilidade para a sociedade como um todo e para o planeta. (ABNT NBR ISO 26000, 2010). Especialmente no que tange à percepção e monitoramento de seus impactos junto aos recursos ambientais e socioculturais que sustentam e legitimam suas operações capitalistas (SANTOS e MATSCHUCK, 2015). Dito isso,

documentos como Relatório de Brundtland – *Our Common Future* (1987), a Agenda 21 (1992) e a Carta da Terra (1997) que deixaram transparecer a necessidade dessa mesma sociedade em rever e readaptar suas relações com seu meio ambiente (...), [mostram-se], portanto, imprescindíveis para a criação de políticas normativas específicas capazes de estabelecer parâmetros, diretrizes, valores e princípios que guiam e enaltecem gestões e práticas mais conscientes, responsáveis e sustentáveis. Neste cenário, a cadeia produtiva do turismo jamais deverá ficar à margem desse movimento, visto que cada vez mais há uma compreensão sobre a relação de interdependência entre o desenvolvimento das atividades turísticas e as dimensões socioculturais, econômicas, políticas, espaciais e ambientais da sustentabilidade. (SANTOS e MATSCHUCK, 2015, p.446)

Assim, o entrelace entre desenvolvimento e sustentabilidade torna-se fundamental, uma vez que os processos operacionais turísticos incidirão, positiva e/ou negativamente, nas características dos atrativos, meio ambiente, recursos socioculturais e na qualidade de vida dos demais *stakeholders* que sustentam essa cadeia produtiva (PRUD’HOMME e RAYMOND, 2013; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; SANTOS e MATSCHUCK, 2015). Nesse sentido, a sustentabilidade passa a ser definida em função do estabelecimento de um ponto de equilíbrio entre as partes interessadas, as preocupações com os resultados organizacionais e o desenvolvimento de propostas corporativas que primem pela preservação dos recursos ambientais, culturais e sociais que sustentam quaisquer cadeias produtivas. (TYRRELL, et al., 2012)

Através desse olhar, destaca-se o fato da sustentabilidade ser percebida para além das propostas usuais que se ligam a dimensão ambiental (BOLEY e UYSAL, 2013). Afinal de contas, os impactos turísticos influenciam – a curto, médio e longo prazo – qualquer indivíduo, grupo social e/ou instituição muito além das especificidades ambientais (SANTOS e MATSCHUCK, 2015). Nesse sentido, a tabela 4 apresenta uma listagem de influências positivas e/ou negativas que a operacionalização turística poderá acarretar a sua territorialidade,

---

Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU. O desenvolvimento sustentável refere-se a satisfazer as necessidades do presente dentro dos limites ecológicos do planeta sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades. O desenvolvimento sustentável tem três dimensões – econômica, social e ambiental – as quais são interdependentes; por exemplo, a eliminação da pobreza requer a promoção da justiça social e do desenvolvimento econômico e a proteção ao meio ambiente (ABNT NBR ISSO 26000, 2010, p.21).

o que de fato, acaba corroborando a necessidade de sua prática ser minuciosamente planejada, controlada e monitorada, conforme os preceitos das matrizes gerenciais propostas pelo Relatório de *Brundtland*<sup>18</sup> (ACSERALD, 2001).

A partir desse contexto, assumindo tais matrizes enquanto indicadores norteadores relevantes à proposta da sustentabilidade turística, é que seus gestores prospectarão relações eco-eficientes, socialmente responsáveis e economicamente justas para a organização e seus *stakeholders* (SANTOS, EMILIANO e PAGAMISSE, 2012; SANTOS e MATSCHUCK, 2015).

**Tabela 4:** Impactos Positivos e Negativos Oriundos da Prática Turística.

ÂMBITOS	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
<b>SOCIAL</b>	Geração de Empregos; Participação dos <i>stakeholders</i> (as partes interessadas) no planejamento do turismo junto à comunidade ou representantes da comunidade.	Limitações de oportunidades em cargos da empresa, principalmente, de gerência e liderança, por baixa escolaridade; A migração de outras pessoas de outras localidades pode acarretar problemas ligados ao turismo sexual, crimes, saúde e realocação da população local.
<b>CULTURAL</b>	Preservação e valorização da herança cultural e proporcionar experiências autênticas para o turista;	A perda da Identidade Cultural; Obscurecimento da identidade individual do visitante que passa a ser visto como objetos que proporciona ganho econômico devido ao um grande número de turistas diariamente;
<b>ECONÔMICO</b>	Instalação de empresas e novos negócios;	Busca de fornecedores externos ao local turístico; A falta de integração do empreendimento turístico com a comunidade (falta de incentivo da utilização do comércio local pelos turistas); O turismo passa a ser a única fonte de renda da região; Parcerias desvantajosas como no caso do artesanato – relação entre loja e artesão.

**Fonte:** Beni (2003).




<sup>18</sup> As matrizes gerenciais propostas pelo Relatório de *Brundtland* são: da Eficiência, que busca o combate ao desperdício e a racionalidade econômica; da Escala, que propõe um limite quantitativo ao crescimento econômico, ajustando-o as especificidades dos recursos naturais e culturais; da Equidade, que objetiva propagar, de maneira ética, justa e transparente, os benefícios socioculturais, econômicos, ambientais e/ou tecnológicos advindos da operacionalização de produtos, bens e serviços; da Autossuficiência, que trata da promoção, preservação e enaltecimento das especificidades locais; e da Ética, que lida com a problemática intergeracional (SANTOS, MAURÍCIO, MEIRIÑO e MÉXAS, 2015).

O turismo sob uma perspectiva positiva deve ter a capacidade de estimular a economia local através de uma gestão participativa que compartilhe conhecimento, habilidades e atributos capazes de promover a melhoria da qualidade de vida, do bem-estar sociocultural e da segurança da população local (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).




Entretanto, há uma faceta negativa que precisa ser muito bem compreendida por seus gestores. Se não bem planejada, a atividade turística pode apresentar os seguintes impactos: ambiental – emissão de CO<sub>2</sub>, alto consumo de energia elétrica, água, destruição e degradação da biodiversidade e geração excessiva de resíduos; econômico – especulação imobiliária e criação de empregos sazonais; social – superpopulação e exclusão social; cultural – distorção parcial ou total da cultura, identidade e memória local devido a introdução de ideologias estrangeiras (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017).

Desse modo, tais exemplificações permitem perceber a amplitude/alcance das operações turísticas, fazendo-nos compreender sua relação com as dimensões de sustentabilidade propostas por Sachs (2000): sociais, culturais, ambientais, políticas, econômicas e espaciais. Para melhor compreendê-las, suas descrições serão expostas na tabela 5:

**Tabela 5:** Dimensões da Sustentabilidade.

DIMENSÕES	CONCEITOS
<p><b>SOCIAL</b></p> 	<p>Tem foco nos comportamentos transparentes e éticos das organizações, estando em conformidade com as leis aplicáveis e as normas internacionais que regulam de maneira justa e ética as ações organizacionais na sociedade contemporânea. Contempla temas como: direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, governança organizacional, práticas leais de operação, relacionamento com consumidores, envolvimento e desenvolvimento comunitário, entre outras (ABNT, 2010).</p>
<p><b>AMBIENTAL</b></p> 	<p>Permite que a organização possa desenvolver e implementar uma política que leve em conta os requisitos legais, envolvendo partes interessadas na estruturação de um sistema gerencial que prime pela minimização de seus impactos negativos. Para tanto, observa-se uma dependência acerca da natureza das atividades da organização, de seus produtos e/ou serviços, versus a relação de consumo com os recursos naturais – observando suas características, fragilidades, períodos de reprodução e regeneração – que sustentam determinada operação (ABNT, 2004).</p>
<p><b>CULTURAL</b></p> 	<p>Debruça-se sobre as responsabilidades organizacionais acerca da questão da proteção, preservação e promoção de uma herança cultural, seja por aspectos materiais e imateriais que ilustrem as especificidades identitárias de sua identidade, memória, patrimônios, sítios arqueológicos, artefatos históricos, entre outros. (GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL, 2013).</p>

**Tabela 5:** Dimensões da Sustentabilidade (Continuidade).

DIMENSÕES	CONCEITOS
<p data-bbox="252 338 418 371"><b>ECONÔMICO</b></p> 	<p data-bbox="469 383 1433 501">Apoiar iniciativas que promovam a geração de empregos, de ofertas, de infraestruturas (saneamento básico, saúde, energia elétrica e água) locais, da igualdade de oportunidades. A organização deve incentivar os turistas utilizarem as infraestruturas, comércio e serviços da comunidade local (GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL, 2013).</p>
<p data-bbox="272 591 408 624"><b>POLÍTICO</b></p> 	<p data-bbox="469 546 1433 815">Ao se falar em dimensão política, uma das figuras centrais é o <i>stakeholders</i>, seja esse interno ou externo, já que tais indivíduos e/ou grupos direcionarão as questões políticas de uma organização. Busca o estabelecimento de normativas que orientem e conscientizem membros internos/externos acerca da problemática ambiental, ética e social que circunda e influencia a produtividade e a imagem de uma organização, bem como influencia positivamente os funcionários, clientes, acionistas, proprietários de imóveis, fornecedores, autoridades, comunidade e o ambiente. Por meio dessa dimensão existe a chance de uma minimização dos impactos negativos e a maximização dos impactos positivos da organização e de sua comunidade e <i>trade</i> (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2014).</p>
<p data-bbox="272 824 408 857"><b>ESPACIAL</b></p> 	<p data-bbox="469 875 1433 994">Ligada à questão de loteamento e suas inferências legais. Aborda-se como as empresas e as autoridades precisam seguir as leis federais, estaduais e municipais para manter a integridade da população existente ou de áreas protegidas naturais ou patrimoniais (ARAÚJO, 2008).</p>

**Fonte:** Adaptada pela autora.

Exposto isso, o foco dessa monografia direciona-se à questão da Responsabilidade Social, pelo fato de acreditar que sua prática seja capaz de atender anseios internos e externos ao ambiente organizacional e que são cruciais a sua produtividade (QUELHAS, et al. In: OLIVEIRA, ALVES e SANTOS, 2015). De maneira sucinta, poder-se-ia mencionar que sua percepção interna está relacionada ao investimento no bem-estar dos funcionários<sup>19</sup> e no desenvolvimento de um ambiente laboral saudável, construído através de condutas éticas, responsáveis e transparentes por meio de diálogos constantes com os *stakeholders* de uma organização (QUELHAS, et al. In: MAIA, SANTOS e ALVES, 2015).

Já por sua perspectiva externa, percebe-se que seu principal foco reside, no caso da atividade turística, na diminuição do distanciamento entre a organização e os turistas com a comunidade local. Para que isso ocorra, é fundamental que a empresa crie um planejamento participativo, que garanta o atendimento da necessidade de todos aqueles que são influenciados/impactados pela cadeia produtiva do turismo (QUELHAS, et al. In: MAIA, SANTOS e ALVES, 2015).

<sup>19</sup> Através de cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; benefícios adicionais; critérios de contratação; valorização da diversidade e promoção da equidade; inclusão de pessoas portadoras de deficiência; relações com sindicatos; compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade e acesso a informação (MATTIOLI, et al., 2014).

Em uma contemporaneidade cada vez mais competitiva, onde o elemento humano se torna peça chave para o sucesso das organizações prestadoras de serviço<sup>20</sup> há a necessidade de se compreender mais detalhadamente como a interação entre a organização, seu colaborador e o ambiente externo se dá. Afinal de contas, tal perspectiva se mostra crucial para a definição de condutas eminentemente positivas e que devem ser verificadas em corporações que anseiem não apenas o desenvolvimento de um papel de indução econômica, mas também de:

- sob o ponto de vista da missão, o olhar sobre os recursos humanos e o desenvolvimento de suas competências, habilidades e capacidades;
- sob a lógica dos princípios, a questão da sustentabilidade;
- pela perspectiva da contribuição, a relevância da formação contínua;
- e sob a égide dos valores, os preceitos que identificam a justiça, a ética e a moral (CONTREIRAS, 2014; QUELHAS, et al. In: OLIVEIRA, ALVES e SANTOS, 2015).

Sendo assim, para que haja a concretização desses aspectos, há uma necessidade ímpar de se construir um processo de planificação que permita desvendar, diagnosticar, categorizar e analisar as especificidades dos sujeitos que constituem um ambiente organizacional, atrelando suas práticas à sanção das necessidades e expectativas da comunidade local, do mercado e dos clientes internos e externos (QUELHAS, et al. In: OLIVEIRA, ALVES e SANTOS, 2015). Desse modo, a tabela 6 descreve quais princípios regeriam essas propostas, culminando assim em uma análise interna e externa das relações organizacionais:

---

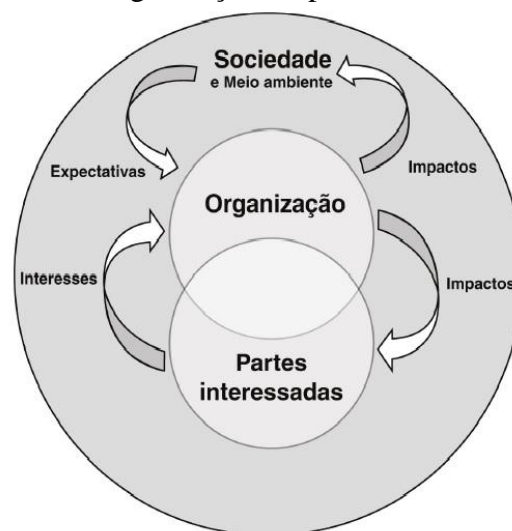
<sup>20</sup> Através do conceito exposto pela “Teoria do Capital Humano”, entende-se como um investimento na melhoria das habilidades e competências dos funcionários e gestores geram melhorias consideráveis nos resultados e produtividades organizacionais. Nesse sentido, investir no elemento humano permite o estabelecimento de um know how válido, coerente, pautado nos preceitos organizacionais e que permitira a construção de uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída (ESTEBAN-LLORETA, et al., 2014).

**Tabela 6:** Princípios da Responsabilidade Social.

PRINCÍPIO	CONCEITO
<i>Accountability</i>	Assumir a responsabilidade dos efeitos de suas ações e decisões sobre os membros da organização, <i>stakeholders</i> , sociedade e autoridades legais.
Transparência	Ser transparente em suas decisões e atividades, principalmente as que impactam negativamente a sociedade e o meio ambiente.
Comportamento ético	Incutir nas ações operacionais e estratégicas valores de honestidade, equidade e integridade.
Respeito pelos interesses das partes interessadas	Respeitar, considerar e responder aos interesses de seus <i>stakeholders</i> .
Respeito pelo estado de direito	Obedecer todas as leis e regulamentos aplicáveis ao empreendimento, dando ciência a todos os membros da organização acerca da necessidade de se cumprir e implementar essas medidas.
Respeito pelas normas internacionais de comportamento	A organização deve respeitar todas as normas internacionais, ao mesmo tempo tem que aderir ao pleno respeito pelo estado de direito.
Respeito pelos direitos humanos	Reconhecer a importância da sua universalidade e promover todo e qualquer ordenamento previsto na Carta Internacional dos Direitos Humanos.

Fonte: ISO 26000 (2010).

Através da figura 1 nota-se a relação entre organizações, sociedades e *stakeholders* mostra-se enquanto um dos atributos da Responsabilidade Social (ABNT NBR ISO 26000, 2010). A partir desse preceito, torna-se claro que as organizações turísticas necessitam conhecer minuciosamente os efeitos de suas operações acerca desses pares, uma vez que suas atividades e decisões os afetam diretamente.

**Figura 1:** Relação entre a organização, as partes interessadas e a sociedade.

Fonte: ABNT NBR ISSO 26.000 (2010)

É fundamental que a organização reconheça as expectativas e interesses desses pares, bem como o impacto de suas atividades sobre os mesmos. Assim, seus gestores precisam se familiarizar com questões relativas aos sete temas centrais da Responsabilidade Social Corporativa<sup>21</sup> (RSC) (ABNT NBR ISO 26000, 2010)

1. Governança Organizacional: condiz a responsabilização perante os impactos de suas decisões e atividades, permitindo que o estabelecimento busque à prática da RSC;
2. Direitos humanos: menciona a obrigatoriedade de instituições governamentais e não governamentais respeitarem os direitos humanos (civis, políticos, econômicos, sociais, culturais, liberdade, igualdade, direito à saúde, à educação, ao trabalho, a alimentação, a seguridade social e à vida);
3. Práticas de trabalho: expõe as responsabilidades organizacionais perante as fases de recrutamento, treinamento, promoção, segurança e higiene industrial até remuneração. Além disso, enfatiza a importância de se reconhecer organizações sindicais que tratam das questões sociais relativas ao pleno desenvolvimento da atividade laboral;
4. Meio Ambiente: enfatiza a responsabilidade ambiental enquanto pré-requisito à sobrevivência organizacional. Para tanto, ações que remetam a educação e gestão ambiental – através do uso, por exemplo, da ABNT NBR ISO 14000 – se mostram imprescindíveis para solucionar problemas ambientais de forma sistemática;
5. Práticas Leais de Operação: refere-se a conduta ética nos negócios e promoção de resultados positivos a todos os *stakeholders* que apoiam determinada cadeia produtiva;
6. Questões Relativas ao Consumidor: contribuir para o consumo e o desenvolvimento sustentável de seus produtos e serviços, prestando informações de forma clara, prática e leal, promovendo a saúde e segurança de todos os envolvidos;
7. Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade: estabelecer um relacionamento respeitoso com as comunidades onde operam. Seja por ações individuais ou por meio de associações, devem ajudar a fortalecer a sociedade civil através do engajamento organizacional, estando sempre dispostas a reforçar os valores democráticos e cívicos.

Desse modo, a importância da ISO 26.000 se traduz pela sua capacidade de expor princípios pertinentes ao “desempenho da organização em relação à sociedade em que opera e

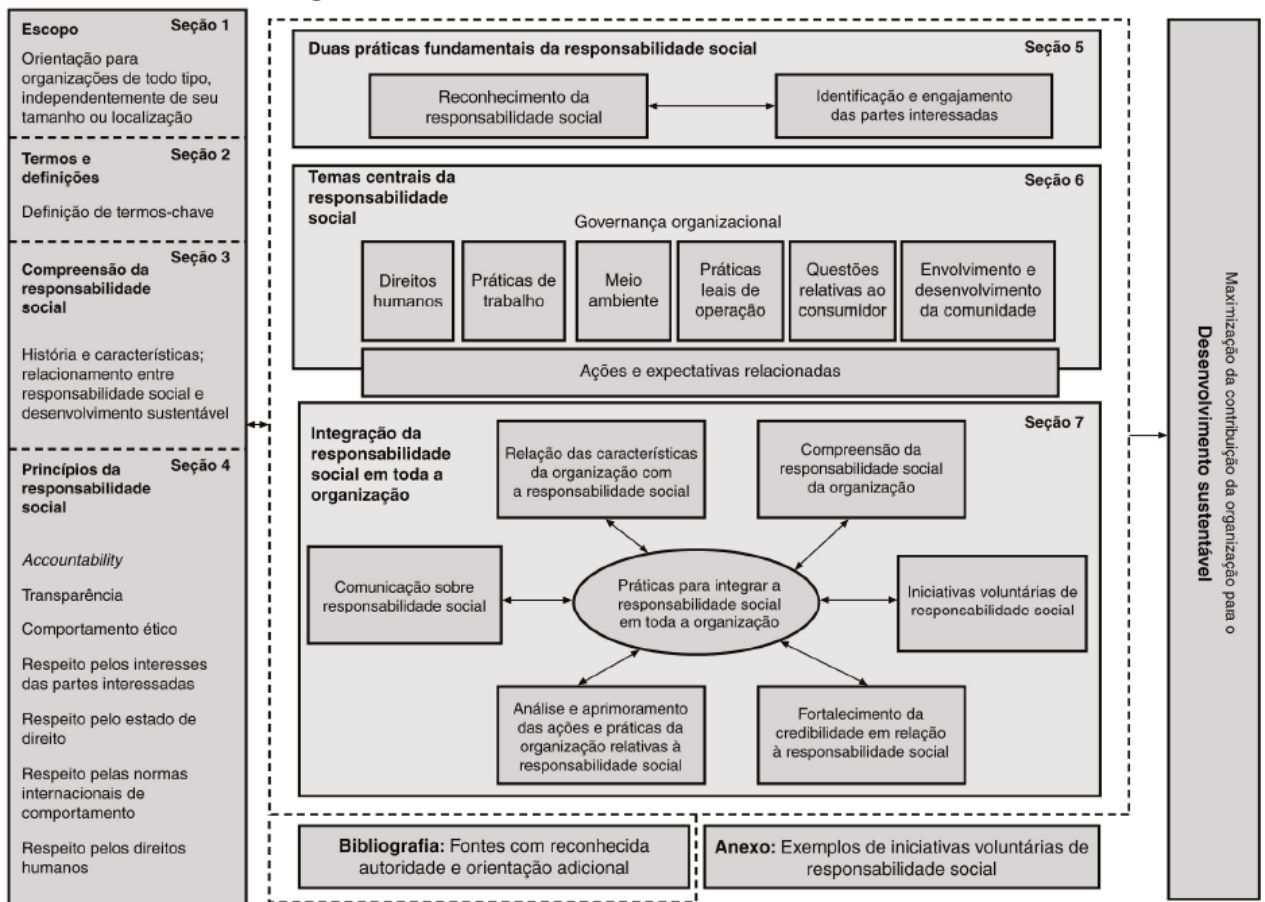
---

<sup>21</sup> Responsabilidade Social Corporativa é uma visão ética do mundo dos negócios obedecendo aos valores morais para que empresas e *stakeholders* possam ter suas necessidades atendidas, levando-se em consideração uma atividade justa, ética e harmonizada com as fragilidades de uma territorialidade. A partir desse cenário, as decisões organizacionais passam a ser pertinentes à sua conjuntura macroeconômica, respeitando os direitos humanos, a cidadania e a participação da sociedade (VELOSO, 2005).

ao seu impacto no meio ambiente”, tornando-se “uma parte crucial na avaliação de seu desempenho geral e de sua capacidade de continuar a operar de forma eficaz” (ABNT NBR ISO 26.000, 2010, p.07), levando-se sempre em consideração as realidades internas e externas de um ambiente organizacional. Dito isso, destaca-se aqui a maneira como o desempenho da responsabilidade social pode ser capaz de influenciar: (1) a estruturação de vantagens e diferenciais competitivos; (2) a imagem e a reputação de uma organização; (3) a motivação, o comprometimento, a produtividade, a moral e o desempenho de seus empregados (ABNT NBR ISO 26.000, 2010).

Exposto esse cenário, a figura 2 nos auxilia a entender, especialmente a partir de sua seção 04 (Princípios da Responsabilidade Social), de que forma os processos de Responsabilidade Social são construídos a partir de inferências internas e externas de suas organizações. De uma maneira geral, essa figura transparece práticas, temáticas e integrações a serem compreendidas e aplicadas para que os princípios da Responsabilidade Social possam ser disseminados dentro de quaisquer corporações (ABNT NBR ISO 26.000, 2010).

**Figura 2:** Visão Geral da ABNT NBR ISO 26000.



Fonte: ABNT NBR ISO 26000 (2010)

Exposto isso, eis questionamentos que se mostram pertinentes: qual a relação dessas propostas com a indústria hoteleira? Que benefícios suas práticas acarretariam aos resultados e produtividades dessas empresas? Para responder tais questionamentos, a linha de raciocínio estabelecida perpassará sobre: (1) a apresentação de sucintos estudos de caso; (2) a exposição de indicadores e certificações de Responsabilidade Social, observando-se a maneira como seus princípios poderiam ser trabalhados pela cadeia produtiva hoteleira.

## **2.1. Exemplos que deram certo: a RS pela ISO na Hotelaria.**

### **2.1.1. Domina Coral Bay Hotel, Resort, Spa e Cassino:**

Empreendimento localizado em Sharm El Sheikh, “uma das mais fascinantes e mágicas destinações do Mar Vermelho” (DOMINA CORAL BAY, s/d, p.01) do Oriente Médio, possuindo 1.600 colaboradores distribuídos em sete diferentes empreendimentos hoteleiros que juntos possuem a capacidade para atender 4.500 hóspedes (DOMINA CORAL BAY SITE, s/d).

Aspecto interessante a se ressaltar é o fato dessa organização buscar, ininterruptamente, a experiência da excelência, sendo essa compartilhada tanto para seus clientes internos e externos. Aqui os sete temas centrais da Responsabilidade Social, bem como os demais princípios da ISO 26000, são utilizados como ferramentas de apoio e progresso para que suas estratégias sustentáveis se tornem cada vez mais viáveis (ISO, 2014). Para tanto, criaram um Comitê cuja responsabilidade fosse gerir a ótica da RSC desse estabelecimento, de maneira que esse tivesse o objetivo de propor ações organizacionais que privilegiassem um maior engajamento dos clientes internos e externos, monitorando seus impactos sociais, econômicos e ambientais (ISO, 2014).

A partir do momento em que o referido estabelecimento assume os princípios da ISO 26000 observa-se uma reestruturação de sua missão e visão (ISO, 2014) e que será contemplada na tabela 7.

**Tabela 7:** The Mena ISO 26.000 Project

	<b>Antes do Projeto</b>	<b>Depois do Projeto</b>
<b>Visão</b>	Ser resort do mais alto nível do Egito	Ser o resort com a melhor responsabilidade social e mais sustentável do Egito
<b>Missão</b>	Estamos empenhados em proporcionar aos nossos clientes serviços únicos de hospitalidade únicos com experiências memoráveis e possuir conduta ética e de se comportar eticamente e contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhora a qualidade de vida da nossa equipe de trabalho	Estamos empenhados em proporcionar aos nossos clientes com serviços únicos de hospitalidade e experiências memoráveis, e se comportar eticamente para ultrapassar as expectativas dos nossos clientes, e engajar positivamente com a comunidade e ajuda-la em seu no desenvolvimento.

Fonte: ISO (2014).

A partir desse novo posicionamento organizacional, os valores que passam a reger a organização são: *accountability*, transparência, comportamento ético, eficiência, lealdade, empoderamento, integridade, confiabilidade, honestidade, coerência e combate à corrupção. Cenário esse capaz de conduzir essa empresa hoteleira a assumir as seguintes políticas: implementação do seguro de saúde para todos os empregados, estagiários e empregados estrangeiros; a contratação de funcionários PNE's além da taxa proposta pelo governo; promoção da qualificação de seus funcionários por meio de treinamentos atuais capazes de lapidar suas competências, técnicas, atitudes e habilidades; o estabelecimento de uma concorrência leal, pautada nos preceitos do respeito e da colaboração, inclusive nos processos de capacitação e desenvolvimento de mão-de-obra; transparência sobre os lucros e partilha justa destes benefícios (ISO, 2014).

A ISO 26000 inspirou a ter uma política de portas abertas e reuniões periódicas de gestão com todos os funcionários que foi adicionado verbalmente nos valores, políticas e código de conduta empresarial (ISO, 2014).

Uma alteração relevante, advinda da inserção dessa ISO, fora o conceito da gestão participativa, efetivada através de reuniões periódicas com funcionários, autoridades governamentais, fornecedores e comunidade indígena – entendidos aqui enquanto *stakeholders* das operações hoteleiras do *Domina Coral Bay Hotel, Resort, Spa e Cassino*. (ISO, 2014). E nesse sentido, a partir desses encontros, três questões prioritárias passam a ser tratadas pelos gestores dessa empresa hoteleira: (1) as práticas laborais, que promovem condições dignas e salutares ao trabalhador; (2) promoção de ações que respeitem o meio ambiente, minimizando os impactos negativos perante esse recurso; (3) a questão do consumo, discutindo-se como essa

prática deveria proteger a saúde e a segurança do consumidor, como também as especificidades dessa localidade (ISO, 2014).

### 2.1.2. Hotel Golden Tulip Tjaarda Oranjewoud:

Localizado em Heerenveen, Holanda, tendo como referência o bosque de Oranjewoud, emprega 75 colaboradores. Dentre suas ações estratégicas, destacam-se as práticas de responsabilidade ambiental, relativas à economia de água e energia, reciclagem de lixo, utilização de produtos biodegradáveis, bem com a produção em horta local de ervas e especiarias. Por meio do *Frontrunner Project Sustainability* assume os posicionamentos e diretrizes estabelecidos pela ISO 26000 enquanto preceito fundamental as suas práticas organizacionais. Recentemente alcançou, através da certificação *Green Key*<sup>22</sup> alcançou o status nível ouro de Eco-Marca Internacional para empresas ligadas ao setor de turismo (VRIES e KRÖDER, 2015).

Um dos aspectos ressaltados por seus gestores fora o fato da incorporação da ISO 26000 ter aprimorado a comunicação entre empregados, distribuidores, fornecedores e clientes, além também de propiciar – em um pequeno intervalo de tempo – uma economia de 9% nos gastos de energia do estabelecimento, bem como em um lucro extra de EUR 27 mil conquistados através desse novo posicionamento organizacional. (VRIES e KRÖDER, 2015).

Interessante é notar o lema do diretor desse estabelecimento: “A sustentabilidade anda de mãos dadas com qualidade, conforto, luxo e rentabilidade”. Portanto, para essa organização, usar as práticas e os princípios da ISO 26.000, incorporar os fornecedores e seus produtos locais, conscientizar os clientes internos e externos sobre a importância da sustentabilidade através de práticas reais se mostram enquanto vantagens competitivas relevantes ao universo da hospitalidade (VRIES e KRÖDER, 2015).

---

<sup>22</sup> Green Key – É um selo ecológico de padrão em excelência aplicado à indústria do turismo. Criado a mais de 20 anos por uma iniciativa dinamarquesa, seus critérios adaptam-se as seguintes realidades: hotéis e pousadas, parques de campismo e parques de férias, pequenas acomodações, centros de conferência, atrações e restaurantes. No que tange o segmento hoteleiro, esse selo atua no desenvolvimento de uma gestão ambiental que leve em consideração mecanismos para se diminuir o consumo de recursos hídricos e de energia elétrica. (GREEN KEY GLOBAL, 2014)

## 2.2. Princípios da Responsabilidade Social: um olhar sobre indicadores e certificações.

O que se percebe a partir dessas informações é que a abordagem da Responsabilidade Social passar por um processo de humanização do espaço organizacional através do respeito à: diversidade, transparência e ética organizacional; práticas trabalhistas e de trabalho decente; direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto (GRI, 2013). Por meio da contemplação desse cenário, torna-se possível transformar a qualidade das ações internas e externas das organizações como um todo, independente de hierarquias, classes e atributos laborais (QUELHAS, et al. In: OLIVEIRA, ALVES e SANTOS, 2015).

Defronte a esse cenário, a Responsabilidade Social se apresenta enquanto elemento fundamental à construção de uma identidade empresarial, já que seus critérios e atributos poderiam garantir vantagens competitivas às organizações hoteleiras (MARTINEZ, et al., 2014; LONGONI e CAGLIANO, 2015) a partir do momento em que “incorporam considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente” (ISO, 2010, p.01) .

Por isso, normas e diretrizes como as ABNT NBR ISO 26000 (Diretrizes sobre a Responsabilidade Social), ABNT NBR 16.001<sup>23</sup> (Responsabilidade Social – Sistema de Gestão), os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial<sup>24</sup> buscam desconstruir práticas insustentáveis e proporcionar orientações à uma melhor gestão socioambiental<sup>25</sup>, que seja capaz de propor posturas organizacionais cada vez mais éticas e transparentes, que primem por: minimizar o impacto negativo junto aos clientes internos e externos; propor ações sustentáveis, por meio de gestões participativas; e instigar o engajamento das partes interessadas nos processos de tomada de decisão.

---

<sup>23</sup> NBR 16.001: É uma norma que estabelece requisitos mínimos para que a organização formule e implemente uma política, objetivos, requisitos legais e compromissos éticos que promovam a cidadania, o desenvolvimento sustentável, transparência, apoio ao engajamento efetivo das partes interessadas (*Stakeholders*), auto avaliação de acordo com a com a mesma, buscar certificação de seu sistema de gestão de RS por uma organização externa (ABNT NBR 16.001).

<sup>24</sup> Ver: [http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos\\_2013\\_PORT.pdf](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf). Acesso em: 15.abr.16.

<sup>25</sup> A gestão socioambiental passou a existir dentro do setor empresarial quando o assunto sobre a consciência ambiental se intensificou entre as décadas de 60 e 70. As empresas passaram a adotar uma política de gestão ambiental por causa de fatores externos (governos, legislação ambiental, público consumidores, acionistas, movimentos ambientalistas e instituições financeiras) e internos (economia que veio da redução de desperdícios ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos). A má gestão dos recursos ambientais acarretaria problemas nos custos finais dos produtos e/ou do processo produtivo (SCHERER, et al., 2009.)

### 2.2.1. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE):

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) criada em 1998 com a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (INSTITUTO ETHOS, s/d, p. 01). Para tanto, uma de suas ações mais relevantes se dá através da construção de Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial, cuja última versão data de 2013.

Esse instrumento<sup>26</sup> é organizado de maneira que o respondente destaque se sua organização possui ações ligadas aos seguintes aspectos da Responsabilidade Social: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade. A tabela 8 apresenta as especificidades de cada um desses aspectos, destacando os princípios analíticos a serem mensurados dentro de quaisquer organizações:

---

<sup>26</sup> Trata-se de um questionário, estruturado por áreas temáticas que são definidas enquanto indicadores. Cada indicador possui questões de profundidade, binárias e quantitativas que buscam aferir as ações das organizações conforme os preceitos de Responsabilidade Social. De maneira sucinta, seus resultados transparecem o comprometimento das organizações no que tange a execução dos princípios de RSE, classificando-as pelos seguintes estágios: 01 = básico; 02 = intermediário; 03 = avançado; 04 = proativo (INSTITUTO ETHOS, 2013).

**Tabela 8:** Princípios mensurados pelo Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

<b>1. Valores, Transparência e Governança</b>	1.1. Auto Regulação da Conduta	Compromissos Éticos Enraizamento na Cultura Organizacional Governança Corporativa
	1.2. Relações Transparentes com a Sociedade	Relações com a concorrência Diálogo e engajamento das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) Balanço Social
<b>2. Público Interno</b>	2.1. Diálogo e Participação	Relações com Sindicato Gestão Participativa
	2.2. Respeito ao Indivíduo	Compromisso com o Futuro das Crianças Compromisso com o Desenvolvimento Infantil Valorização da Diversidade Compromisso com a Não-Discriminação e a Promoção da Equidade Racial Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero Relações com Trabalhadores Terceirizados
	2.3. Trabalho Decente	Política de Remuneração, Benefícios e Carreiras Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade Comportamento nas Demissões Preparação para Aposentadoria
<b>3. Meio Ambiente</b>	3.1. Responsabilidade com as Gerações Futuras	Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental Educação e Conscientização Ambiental
	3.2. Gerenciamento dos Impactos Ambientais	Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços Sustentabilidade da Economia Florestal Minimização de Entradas e Saídas de Materiais
<b>4. Fornecedores</b>	4.1. Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores	Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
<b>5. Consumidores e Clientes</b>	5.1. Dimensão Social do Consumo	Política de Comunicação Comercial Excelência do Atendimento Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços
<b>6. Comunidade</b>	6.1. Relações com a Comunidade Local	Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno Relações com Organizações Locais
	6.2. Ação Social	Financiamento da Ação Social Envolvimento com a Ação Social
<b>7. Governo e Sociedade</b>	7.1. Transparência Política	Contribuições para Campanhas Políticas Construção da Cidadania pelas Empresas Práticas Anticorrupção e Antipropina
	7.2. Liderança Social	Liderança e Influência Social Participação em Projetos Sociais Governamentais

**Fonte:** Instituto Ethos (2013). Adaptado pela Autora.

O preenchimento desse instrumento permite a estruturação de um diagnóstico organizacional, possibilitando que determinada empresa identifique aspectos gerenciais e/ou operacionais que precisam ser melhorados, estabelecendo assim a “rota” de suas correções (INSTITUTO ETHOS, 2013). Outro aspecto interessante a se destacar é o fato desses indicadores se alinharem com a ABNT NBR 16.001 (Responsabilidade Social – Sistema de Gestão), que também possui o intuito de propor ações corretivas e/ou preventivas dentro da organização (ABNT NBR 16.001).

### 2.2.2. ABNT NBR 16.001 (Responsabilidade Social – Sistema de Gestão)

Norma cujo objetivo é estabelecer mecanismos de responsabilização organizacional acerca dos

impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o 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, 2012, p.01).

Sobre suas características, a ABNT (2012) destaca que:

- 1. Sua aplicação leva em consideração os preceitos do Ciclo PDCA<sup>27</sup> (*Plan – Do – Check – Act*, ou seja: Planejar, Fazer, Checar e Agir) para que os princípios da Responsabilidade Social possam efetivamente ser “enraizados” em uma cultura organizacional, alcançando todos os níveis e funções, em especial a alta administração;
- 2. Esse instrumento normativo pode ser aplicado a toda e qualquer organização, independentemente de seu porte, segmento de mercado, classificação e setor;
- 3. Ao atender as exigências previstas por essa norma, suas organizações não se tornam socialmente responsáveis. O que de fato esse normativa representa é que essas organizações possuem um sistema de gestão da responsabilidade social

---

<sup>27</sup> Planejar (*Plan*): estabelecer os objetivos e processos necessários para se produzirem resultados em conformidade com a política da responsabilidade social da organização; Fazer (*Do*): implementar os processos; Verificar (*Check*): monitorar e medir os processos em relação à política de responsabilidade social e aos objetivos, metas, requisitos legais e outros, e reportar os resultados; Atuar (*Act*): tomar ações para melhorar continuamente o desempenho ambiental, econômico e social do sistema da gestão (ABNT NBR 16001, 2004).

O que se percebe é que tanto a normativa NBR 16001 quanto a ISO 26000 estão relacionadas à prática de Responsabilidade Social. Contudo, possuem diferenças no que tange seus processos de aplicação. Exposto isso, a tabela 9 apresentará suas principais diferenças.

**Tabela 9:** Diferenças entre a ABNT NBR 16001 e a ABNT ISO 26000.

<b>TÓPICOS</b>	<b>NBR 16001</b>	<b>ABNT ISO 26000</b>
<b>Certificação</b>	Sim	Não
<b>Modelo de Gestão</b>	PDCA	Nenhum
<b>Integração com outras normas e iniciativas</b>	Sim	Sim
<b>Processo Multi-Stakeholder</b>	Organização não governamental (ONG), Indústria, Governos e Organizações de Serviço, Suporte, Pesquisa e outros.	Organização não governamental (ONG), Indústria, Governos, Trabalhadores, Consumidores e Organizações de Serviço, Suporte, Pesquisa e outros.
<b>Abrangência mais provável</b>	América do Sul	Internacional
<b>Destques</b>	Alinhamento com as diretrizes mais importantes da ISO 26000, sendo certificável	Riqueza das diretrizes
<b>Requisito de documentação</b>	Sim	Nenhum
<b>Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</b>	Sim	Nenhum
<b>Auditoria Interna</b>	Sim	Nenhum

Fonte: ABNT NBR 16001(2012). Adaptado pela autora

Apesar de suas diferenças, existem requisitos mínimos que tais normas estabelecem em relação à Responsabilidade Social, sendo estes: o princípio do *Accountability* e da *due dilligence*, sendo esse último compreendido enquanto um processo que visa “prevenir, evitar e mitigar os impactos negativos significativos, reais e potenciais das suas decisões e atividades no meio ambiente, economia, sociedade e partes interessadas e deve avaliar a significância destes impactos” (INMETRO, 2012, p.03)

Já no que tange seus processos, a ABNT NBR 16001 está dividida da seguinte maneira: Política de Responsabilidade Social; Planejamento; Implementação e Operação; Requisitos de Documentação; Medição, Análise e Melhoria. Para maiores esclarecimentos, a tabela 10 apresentará, sucintamente, como cada um desses processos é visto dentro de uma organização. Além disso, torna-se importante mencionar que o somatório desses posicionamentos se mostra de fundamental importância para a incorporação dessa normativa em quaisquer organizações.

**Tabela 10:** Requisitos do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social - ABNT NBR 16001

<b>Política da Responsabilidade Social</b>	<i>A Alta Administração deve definir a política da responsabilidade social da organização, consultando as partes interessadas e assegurar</i>	Seja apropriada à natureza, escala e impactos da organização; Comprometimento com a promoção da ética, desenvolvimento sustentável, prevenção dos impactos adversos, o atendimento à legislação e outros requisitos da organização; Revisão dos objetivos e metas da RS e que elas sejam documentadas, implantadas, mantidas e de reconhecimento de todas as pessoas internas e externas a organização.
<b>Planejamento</b>	<i>Requisitos Legais</i>	A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para identificar e ter acesso à legislação aplicável a seus aspectos da responsabilidade social e outros requisitos por ela prescritos;
	<i>Objetivos e Metas devem ser compatíveis com a política da responsabilidade social e devem contemplar, mas não se limitar a</i>	Boas práticas de governanças; combate à corrupção e afins; concorrência legal; Busca contínua dos direitos da criança e adolescentes; direitos trabalhistas (CLT), promoção da diversidade e combate à discriminação, promoção dos padrões sustentáveis em todos os níveis da organização desde o produtor ao consumidor; proteção ao meio ambiente e ações sociais de interesse público.
	<i>Programas</i>	Atribuição de responsabilidades às funções e níveis relevantes da organização para se atingirem os objetivos e metas;
	<i>Recursos, regras, responsabilidade e autoridade (Alta Administração)</i>	Assegurar os requisitos do sistema da gestão da responsabilidade social para que sejam analisados, implementados, aprimorados e mantidos de acordo com a norma e, sempre, relatando à alta administração.
<b>Implementação e operação</b>	<i>Competência, treinamento e conscientização - A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos documentados que façam com que as pessoas que trabalham para esta, ou em seu nome, estejam conscientes</i>	Da Conformidade com a política da responsabilidade social, procedimentos operacionais especificados e requisitos do sistema de gestão da RS; dos impactos significativos, reais ou potenciais de suas atividades e dos benefícios ao meio ambiente, econômico e social resultados da melhoria de desempenho pessoal;
	<i>Comunicação</i>	Comunicação interna em toda organização; Recebimento, documentação e respostas às comunicações pertinentes das partes interessadas externas; Elaboração e divulgação periódica, envolvendo as partes interessadas, contendo informações do sistema de gestão, objetivos e metas e ações e resultados da responsabilidade social.
	<i>Controle operacional</i>	Estabelecimento, implementação e manutenção de procedimentos documentados com critérios operacionais bem definidos, quando a ausência destes puder levar a desvios em relação à política e objetivos e metas da responsabilidade social; Definição e revisão periódica de planos de contingência para as situações de danos.

**Tabela 10** - Requisitos do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social – ABNT NBR 16001 (Continuação)

<b>Implementação e operação</b>	<i>Manual do sistema da gestão da responsabilidade social</i>	Política, objetivos e metas da responsabilidade social; Escopo do sistema de gestão da responsabilidade social e procedimentos documentados requeridos por esta norma.
	<i>Controle de registros</i>	Analisar, alterar, fazer revisão, atualizar e até reprovar documentos antes de sua emissão. Eles precisam ser legíveis e identificáveis e, caso seja de origem externa, precisam ser identificados e com distribuição controlada. Evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito; A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) documentado(s) para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.
<b>Medição, Análise e Melhoria</b>	<i>Monitoramento e medição</i>	A organização deve estabelecer, implantar e manter procedimentos documentados para monitorar, medir e acompanhar o desempenho, controles operacionais, conformidade com os objetivos e metas da responsabilidade social e quais características principais encontradas nesses processos, serviços e outros podem ter um impacto significativo.
	<i>Avaliação da conformidade</i>	A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para avaliação periódica do atendimento à legislação e demais requisitos por esta subscrito. Sempre mantendo os registros destas avaliações na organização.
	<i>Não – conformidade e ações corretivas e preventivas</i>	Investigar, identificar, avaliar, determinar suas causas e registrar não-conformidades e adotar ações para mitigar impactos e registrar os resultados dessas ações corretivas e preventivas adotadas
	<i>Auditoria interna</i>	Determinar o sistema de gestão da responsabilidade social e observar sua implantação e se manter conforme a gestão e os requisitos desta norma; Auditoria planejada, estabelecida, implantada e mantida pela organização é capaz de fornecer informações a Alta Administração sobre operações e resultados, inclusive de auditorias anteriores.
	<i>Análise pela alta administração</i>	Resultados das auditorias internas do sistema de gestão da responsabilidade social; comunicação com as partes interessadas; desempenho da responsabilidade social da organização; situação das ações corretivas e preventivas; acompanhamento de ações oriundas de análises anteriores feita pela Alta Administração; Mudanças, inclusive de requisitos legais e outros associados devem ser incluídos nos objetivos, metas e outros elementos desse sistema da gestão da responsabilidade social com uma busca contínua pela melhoria.

**Fonte:** ABNT NBR 16.001 (2012)

Por meio das discussões estabelecidas nesse primeiro capítulo fora possível sintetizar conceitos, políticas, normas, instrumentos de avaliação e monitoramento sociais que estão envolvidos na prática da RSC. Além disso, também fora possível aos gestores, pesquisadores e estudantes do curso de hotelaria e turismo – mesmo que de uma maneira sucinta – um olhar mais crítico e aguçado sobre como as organizações turísticas podem utilizar esses discursos para que assim sejam capazes de transformar, positivamente, as realidades sociais internas e externas de suas organizações.

Um dos caminhos para que a sustentabilidade possa ser instaurada na indústria hoteleira seria a aplicação dos preceitos estabelecidos por essas normativas, uma vez que possibilitam aos gestores observar, aplicar, implementar, documentar e avaliar ações e práticas da Responsabilidade Social de forma mais ética e humanizada perante todos os *stakeholders* que sustentam suas organizações.

Desse modo, no próximo capítulo será possível ter um panorama das práticas de Responsabilidade Social exercidas pelas dez maiores redes hoteleiras do mundo, sendo possível observar as questões mais pertinentes sobre essa temática.

### 3. REDES HOTELEIRAS GLOBAIS E SUAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.

O setor de turismo foi responsável, em 2015, por 9,8% do Produto Interno Bruto Internacional, adicionando 7,2 milhões de empregos à economia mundial (WTTC, 2016a). Sua representatividade é tamanha que, em 2016, produziu US\$ 7,6 trilhões, assumindo uma contribuição – em termos de PIB – muito maior que setores como mineração, instituições bancárias, agricultura, fabricação automotiva e de produtos químicos<sup>28</sup> (WTTC, 2016b).

Em específico a esta cadeia produtiva, a indústria hoteleira destacou-se, em 2012, pelo impacto econômico de US\$ 950 bilhões e por empregar 80 milhões de pessoas em todo o mundo (INTERNATIONAL HOTEL AND RESTAURANTE ASSOCIATION, 2012). Devido a amplitude e importância destes impactos, Ukessays (2015) afirmará que os empreendimentos hoteleiros contribuem para o bem-estar das nações e, muitas vezes, são o centro social de suas comunidades locais, visto que se apresentam como as principais fontes de empregos diretos, além de movimentarem a produção dos setores econômicos locais.

Por esta razão, as empresas hoteleiras se evidenciam enquanto verdadeiros agentes de transformação de uma realidade local (MELISSEN, et al., 2016; MELISSEN, VAN GINNEKEN e WOOD, 2016). Em vista disso, as redes hoteleiras internacionais passam a aderir à responsabilidade social como um relevante instrumento para suas sobrevivências e competitividade. Entre essas, destacam-se aqui as dez principais organizações:

1. O *Wyndham Worldwide* tem mais de 8.000 hotéis, 678 mil unidades habitacionais e empregou 37.700 colaboradores em 73 países em 2016. Sua receita, também, em 2016, foi de 5 bilhões de dólares. (WYNDHAM WORLDWIDE, 2016).
2. A *Marriott Internacional*<sup>29</sup>, ao final de 2016, operava 6.080 propriedades com 1.190.604 unidades habitacionais. A organização emprega 226.500 associados em 122 países e territórios, reportando a receita de mais de 17 bilhões de dólares, em 2016 (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2015a; MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016a;).

---

<sup>28</sup> Cada setor obteve as seguintes produções: banco (US\$ 4,8 trilhões), mineração (US\$ 5,0 trilhões), agricultura (US\$ 5,8 trilhões), fabricação automotiva (US\$ 6,1 trilhões) e fabricação de produtos químicos (US\$ 6,5 trilhões) (WTTC, 2017b).

<sup>29</sup> Em setembro de 2016, foi concluído o processo de aquisição da Starwood Hotels & Resorts pela Marriott internacional chegando a mais de um milhão de unidades habitacionais e 30 marcas (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016a).

3. A *Choice Hotels International* possui 6.400 hotéis, com mais de 500 mil unidades habitacionais, em 40 países. Faturou 1.5 bilhões de dólares em 2015 (CHOICE HOTELS INTERNATIONAL, 2016).
4. A *Shanghai Jin Jang International Hotels Group Company Limited* possui 5.977 hotéis e 602.350 unidades habitacionais no ano de 2016. Faturou 17 milhões de renminbi<sup>30</sup> em 2016 (SHANGHAI JING JANG INTERNATIONAL HOTELS GROUP COMPANY LIMITED, 2016).
5. A *Intercontinental Hotels Group* tem 5.175 hotéis, com 766.837 unidades habitacionais, em quase 100 países, empregando 350 mil pessoas, faturando 1.715 bilhões de dólares (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, 2016a; INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, 2017a).
6. O *Best Western* tem 4.200 hotéis em quase 100 países, gerando uma receita de 4 bilhões de dólares para a América do Norte, no ano de 2016 (BEST WESTERN HOTELS & RESORTS, 2016; BEST WESTERN HOTELS & RESORTS, 2017).
7. A *AccorHotels Group* possui 4.100 hotéis, com mais de 580 mil unidades habitacionais, em 95 países empregando 240 mil colaboradores. A sua receita anual é de 5.631 milhões de euros, equivalendo, a 6.500 milhões de dólares. (ACCORHOTELS GROUP, 2017a).
8. O *Hilton Worldwide* tem 4.000 hotéis com 310.000 unidades habitacionais com 169.000 colaboradores empregados em 90 países. Em 2016, gerou uma receita de 4.126 milhões de dólares. (HILTON WORLDWIDE, 2016a).
9. A *Home Inns Group* possuía 2.750 hotéis antes de ser adquirida pela BTG Hotels em 2015. Após a fusão, em 2016, a empresa passou a supervisionar mais 3.000 hotéis na China (WORLDWIDE HOSPITALITY AWARDS, 2015; BEIJING TOURISM GROUP HOTELS, 2016).
10. O *Carlson Rezidor Hotel Group* apresenta 483 hotéis em 80 países. Conta com 105 mil quartos e 43.700 funcionários, tendo uma receita de 961.2 milhões de euro em 2016. (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016a; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016b).

A partir destas projeções, foram escolhidas as cinco maiores organizações internacionais para evidenciar seus projetos de responsabilidade social. Deste modo, discutir-se-á as ações da

---

<sup>30</sup> Moeda oficial da República Popular da China (SHANGHAI JING JANG INTERNATIONAL HOTELS GROUP COMPANY LIMITED, 2016).

*Marriott Internacional Inc., Hilton Worldwide, Intercontinental Hotels Group (IHG), The Rezidor Hotel Group e AccorHotels Group.*

### **3.1.Marriott Internacional Inc.**

As marcas representativas desta organização são (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016c):

- Luxo: The Ritz-Carlton, St. Regis, JW Marriott, Ritz-Carlton Reserve, The Luxury Collection, Bvlgari, W Hotels, Edition;
- Upscale Superior: Marriott Hotels, Sheraton, Marriott Vacation Club, Delta Hotels, Le Meridien, Westin, Autograph Collection Hotels, Design Hotels, Renaissance, Tribute Portfolio, Gaylord Hotels, Marriott Executive Apartments;
- Upscale: Courtyard Marriott, Four Points, Element, Springhill Suites, AC Hotels, Aloft, Residence Inn;
- Midscale Superior: Fairfield Inn & Suites, Moxy, Towneplace Suites e Protea Hotels.

No que tange a missão desta rede, a mesma é baseada no “Espírito de servir”. Por meio deste, a organização busca cuidar bem de seus associados para que possam zelar, com excelência, pelos seus hóspedes. Para tanto, sua identidade corporativa está fundamentada em cinco valores: as pessoas sempre em primeiro lugar; perseguir a excelência; abraçar a mudança (inovação); agir com integridade; e espírito de servir. De maneira geral, estes pressupostos balizarão os princípios que regerão a visão desta organização: criar oportunidades para os colaboradores; reconhecer da excelência enquanto prerrogativa fundamental para a prestação do serviço; desenvolver negócios sustentáveis que envolvam seus *stakeholders*; e propiciar um retorno econômico e social para suas comunidades. (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2017a).

Sobre suas ações de RS, seus gestores creem que uma relação mutuamente benéfica com seus *stakeholders* é capaz de gerar: o respeito à diversidade sociocultural; a inclusão social; e a promoção da saúde, da qualidade de vida e do bem-estar de seus envolvidos (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016). Dentre suas principais ações, destacam-se as seguintes iniciativas voltadas ao contexto social: *Youth Career Initiative (YCI)*; *Bridges to Work*; *Emerging Leader*

*Program; Women's Leadership Development; e Take Care Wellbeing Program* (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016a).

A *Youth Career Initiative*<sup>31</sup> (YCI) existe em 08 países – Brasil, Costa Rica, Hungria, Índia, Jordânia, México, Polônia e Vietnam. Tem o objetivo de inserir jovens talentos – entre 18 a 21 anos – desfavorecidos e em situação de risco na comunidade local. Por meio deste programa, tais jovens vivenciam o cotidiano da hospitalidade, construindo habilidades e competências por meio de um treinamento intensivo. Ao final do programa, os que mais se destacam podem conseguir um emprego efetivo (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016b; YOUTH CAREER INITIATIVE, 2017).

Em 1989, lançou o programa *Bridges To Work*, destinado a pessoas com necessidades especiais. Este possui o objetivo de ajudar jovens – entre 17 a 22 anos, preparando-os através de cursos ministrados entre 15 a 24 meses – através de avaliações de empregos, oficinas de preparação para o trabalho, planejamento e definição de metas para o crescimento vocacional. (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016b; BRIDGES TO WORK, 2017). Além destes, em 2013, foi criado o *Emerging Leader Program* com o objetivo de aumentar o número de mulheres e minorias em cargos de gerência e liderança.

Em 2014, realizou a campanha *Love Travels* que expunha as histórias de amor da comunidade GLBT nos hotéis da Marriott. A empresa oferece serviços de evento e locação para casamento ou cerimônia civil para a comunidade GLBT, incluindo seus associados. Diante deste cenário, em 2016, a Marriott foi destacada como uma das empresas mais éticas do mundo, com um índice de igualdade social, de gênero e de orientação sexual de 100% e que fora concedido pelo Instituto *Ethisphere*<sup>32</sup> (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2015b; MARRIOTT INTERNACIONAL, 2016b; MARRIOTT INTERNACIONAL, 2017b).

Já a iniciativa *Women's Leadership Development* é composta por três pilares: liderança, *networking*<sup>33</sup> e *mentoring*<sup>34</sup>. Seu objetivo é aumentar a presença de mulheres em posição de

---

<sup>31</sup> *Youth Career Initiative* (YCI): É um Programa de Desenvolvimento de Carreira de Jovens, originado em 1995, em Bangkok, criado pela diretora corporativa de educação da Pan Pacific Hotels Group, Lyndall de Marco e a Dra. Kitiya Phornsadja, onde viu a necessidade de criar um modelo de aprendizagem como forma de retorno à sociedade e demonstrar compromisso da empresa participante do programa. Assim, a empresa, através de funcionários voluntários, ajudam jovens em situação de risco da comunidade local e os capacita dando um retorno tangível à sociedade, a eles e aos negócios (YOUTH CAREER INITIATIVE, 2017).

<sup>32</sup> *Ethisphere*: É uma organização de medição e definição de padrões essenciais de éticas que ajudam as empresas a aprimorar a integridade e transparência corporativa, influenciando a sociedade e qualquer outra organização (ETHISPHERE, 2017).

<sup>33</sup> *Networking* - Consiste em manter contato com outros profissionais para desenvolver e gerenciar uma boa rede de contatos profissionais, sempre se preocupando em escutar e focar atenção em pessoas com potencial de relacionamento futuro, seja como fornecedor, parceiro de negócios, sócio ou funcionário (ENDEAVOR, 2014).

<sup>34</sup> *Mentoring* - É uma ferramenta de aprimoramento profissional e até pessoal que consiste em alguém mais experiente como um mentor que será responsável pelo suporte e encorajamento para que a pessoa gere seu

gestão ou em processos de tomada de decisão, envolvendo-as em posições de líderes seniores para a garantia do desenvolvimento e do sucesso de suas carreiras. Essa iniciativa é reconhecida formalmente nos Estados Unidos e está sendo difundida em empresas no exterior (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2015c).

A *Marriott Internacional* também tem uma preocupação com a saúde, segurança e o bem-estar de seus associados. Justamente por isso, realiza práticas, devidamente certificadas, que procuram alinhar os cuidados à saúde com os desafios do bem-estar da vida do hoteleiro. Esta preocupação, solidificada no *Take Care Wellbeing*, objetiva oferecer o gerenciamento de estresses, exercícios físicos, nutrição e controle de peso, cessação de tabagismo, criando um ambiente de trabalho saudável para os seus associados (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2015d; MARRIOTT INTERNACIONAL, 2015e).

A Marriott Internacional não apresenta um selo nacional ou internacional específico para a responsabilidade social corporativa. No entanto, observando seus programas de RSC, bem como a missão, a visão e os valores desta organização, notam-se semelhanças com os preceitos, critérios e valores expostos pelas ISO 26000, ABNT NBR 16001 e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Entre essas semelhanças, destacam-se:

- O empenho em se responsabilizar por suas ações e decisões com transparência e comportamento ético, seja nas relações com os membros da organização ou com seus demais *stakeholders* (ABNT ISO 26.000, 2010; MARRIOTT INTERNACIONAL, 2017a; MARRIOTT INTERNACIONAL, 2017c).

Além disso, os cinco programas aqui destacados apresentam quatro dos sete temas centrais destacados pela ISO 26000. Os programas YCI e *Bridges to Work* enfatizam a governança organizacional, os direitos humanos, as práticas de trabalho e o envolvimento e desenvolvimento da comunidade. Os programas *Emerging Leader Program* e *Women's Leadership Development* destacam a governança organizacional, as práticas de trabalho e os direitos humanos através da promoção da igualdade e do oferecimento de oportunidades a classes minoritárias e as mulheres em cargos de gerência e liderança. O *Take Care Wellbeing Program* evidencia os direitos humanos e as práticas de trabalho ao se preocupar com a saúde, a segurança e o bem-estar de seus colaboradores.

Ao buscar estabelecer um paralelo com os indicadores propostos pelo Instituto Ethos estes programas enfatizam três dos sete princípios de RSE<sup>35</sup>: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; e Comunidade. Os programas *YCI* e *Bridges to Work* apresentam o princípio “Valores, Transparência e Governança” por meio de um comportamento ético que se enraíza na cultura organizacional e no estabelecimento de uma governança corporativa que se predispõe a efetuar um diálogo e engajamento com suas partes interessadas.

Ainda sobre estes dois programas, é possível notar o princípio da “Comunidade”, por meio de um compromisso com o futuro das crianças e adolescentes e valorização da diversidade local. Já os programas *Emerging Leader Program* e *Women’s Leadership Development* apresentam vínculos com os princípios “Valores, Transparência e Governança” e o “Público Interno”. A final de contas, tratam do respeito ao indivíduo, da promoção da equidade de gênero e social, do compromisso com a não-discriminação e valorização da diversidade. E o programa *Take Care Wellbeing Program* vincula-se aos princípios “Valores, Transparência e Governança” e “Público Interno” a partir do momento em que enfatiza a importância do trabalho decente, que ofereça cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho.

### 3.2.Hilton Worldwide

As marcas que representam esta rede são (HILTON WORLDWIDE, 2013; LOYALTY TRAVELER, 2014; POINTS WITH A CREW, 2016; HILTON WORLDWIDE, 2016b; HOSPITALITY TRENDZ, 2017; HOTEL BUSINESS, 2017):

- Luxo: Waldorf Astoria e Conrad;
- Upscale Superior: Curio, Hilton e Embassy Suites;
- Upscale: DoubleTree, Canopy, Tapestry Collection, Hilton Garden Inn e Homewood Suites;
- Midscale Superior: Home 2 Suites by Hilton e Hampton by Hilton
- Midscale: Tru
- Timeshare: Hilton Grand Vacations

No que tange sua missão organizacional, está se debruça sobre o desafio de ser a maior empresa hoteleira do mundo, criando oportunidades aos seus colaboradores e oferecendo

---

<sup>35</sup> No entanto, seria indicado ser aplicado o questionário criado pelo Instituto Ethos para ter a máxima certeza que a organização poderia ser certificada efetivamente dentro dos parâmetros brasileiros como responsável socialmente perante a ela mesma, aos stakeholders e a sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2013).

experiências memoráveis aos hóspedes. Em sua visão, tal organização enfatiza esses grandes momentos para os hóspedes, não importando em qual marca ele esteja hospedado. E, por fim, a cultura corporativa é sustentada por seis valores: hospitalidade, integridade, liderança, trabalho em equipe, propriedade e o agora (senso de urgência e disciplina na operação) (HILTON WORLDWIDE, 2017a).

Sobre suas ações de RS, as seguintes iniciativas podem ser destacadas: *Youth Career Initiative* (YCI), *Passport To Success For Hospitality*, *Hilton Worldwide University*, *Women's Leadership Program*, *Supplier Diversity Program*, *Executive Diversity Networking*, “*Stay Hilton. Go Out!*”, *The Hilton Global Code of Conduct*, *Responsible Supply Chain Policy*, *Global Freedom Exchange* (GFE) e *Hilton Anti-Trafficking Fund*, *Global Team Member Volunteer Program* e *Travel with Purpose Action Grants* (HILTON WORLDWIDE, 2015a; HILTON WORLDWIDE, 2017c).

O Hilton Worldwide dispõe do programa *Youth Career Initiative* desde 2014, oferecendo treinamentos e empregos à jovens – entre 15 a 24 anos – em situação de risco e desfavorecidos. Nesse período, já foram treinados 135 jovens em nove países (HILTON WORLDWIDE, 2017; YOUTH CAREER INITIATIVE, 2017). Ainda nesta perspectiva de formação, o Hilton Worldwide oferece o *Passport To Success For Hospitality*. Esta iniciativa busca aprimorar as habilidades interpessoais de jovens entre 15 a 29 anos, tornando-os mais aptos ao mercado de trabalho hoteleiro. Em 2016, mais de nove mil jovens participaram desta iniciativa e, devido à crescente demanda, uma versão online desta iniciativa foi desenvolvida e está disponível para todos os hotéis desta rede (INTERNATIONAL YOUTH FOUNDATION, 2014; HILTON WORLDWIDE, 2017c)

Já o *Hilton Worldwide University*, constituído através de um sistema de parceria entre universidades e líderes empresariais, oferece cursos de qualificação online com o objetivo de fornecer um leque variado de conhecimento que oportunize o crescimento e o sucesso aos membros da equipe Hilton. Este programa, inclusive, destina-se aos jovens que se encontram em universidades e estão em busca de estágios de verão ou estágio integral para uma formação complementar (HILTON WORLDWIDE, 2015a; HILTON WORLDWIDE UNIVERSITY, 2016; HILTON WORLDWIDE, 2017c).

O programa *Women's Leadership* promove a igualdade de oportunidade para as mulheres e as auxilia a desenvolver suas habilidades de líderes frente às funções corporativas e às operações do hotel (HILTON WORLDWIDE, 2014a). Entre outras ações desenvolvidas sob a alcinha da RS, destacam-se aqui:

- *Supplier Diversity Program*: objetiva engajar, diversificar, apoiar e criar oportunidades de negócios para as comunidades locais e demais partes interessadas: fornecedores, proprietários, hóspedes e membros da comunidade. (HILTON WORLDWIDE, 2017c);
- *Executive Diversity Networking*: o foco do programa é a liderança feminina que passou por um processo de *mentoring* realizado pelo comitê executivo da organização (HILTON WORLDWIDE, 2014a).
- *Stay Hilton. Go Out*: busca garantir, aos hóspedes LGBT, respeito, valorização e um excelente atendimento (HILTON WORLDWIDE, 2015a);
- *Hilton Global Code of Conduct*: insere um código de conduta organizacional, que apoia os direitos humanos e coíbi o tráfico de seres humanos e exploração de mão-de-obra. Além disso, também conscientiza os demais parceiros a seguir seus pressupostos (HILTON WORLDWIDE, 2015a);
- *Responsible Supply Chain Policy*: exige que os fornecedores estejam de acordo com os padrões estipulados pelo Código de Conduta destacado acima, incluindo questões como exploração comercial e o respeito pelos direitos humanos na cadeia de suprimentos (HILTON WORLDWIDE, 2015a);
- *Global Freedom Exchange (GFE)* é uma parceria da *Vital Voices* com a Hilton Worldwide para desenvolver uma rede internacional de ativistas contra o tráfico de crianças. Este programa desenvolve treinamento local e sobrevivência para ativistas iniciantes e serviço de advocacia (HILTON WORLDWIDE, 2015a).
- *Hilton Anti-Trafficking Fund*: por meio de um fundo global, o Hilton Worldwide apoia organizações que estão à frente de projetos de proteção às crianças em situação de tráfico e abuso (HILTON WORLDWIDE, 2015a; THE GLOBAL FUND FOR CHILDREN, 2014);
- *Global Team Member Volunteer*: tem o objetivo de atender certas necessidades da comunidade local, por meio de trabalhos voluntários desenvolvidos de maneira individual ou de forma coletiva (HILTON WORLDWIDE, 2017c);
- *Travel with Purpose Action Grants*: busca investir em ideias e abordagens inovadoras para superar as problemáticas socioambientais que afetam a comunidade nas imediações do hotel (HILTON WORLDWIDE, 2017c).

Diante da missão, visão e os valores desta organização, notam-se evidências que sombreiam os preceitos da ABNT ISO 26000, em especial às questões relativas à governança

organizacional, ao consumidor e as práticas de trabalho. Em específico aos programas aqui pontuados, nota-se que os mesmos estabelecem um pertinente paralelo com o tema “Governança Organizacional”.

Os programas *YCI* e *Passport to success for hospitality* envolvem suas comunidades e promovem seus desenvolvimentos, além de se ligarem com “Direitos Humanos” e enaltecerem as “Práticas de Trabalho”. Já os programas *Women’s Leadership Program* e *Executive Diversity Networking* apresentam como eixo os temas “Direitos Humanos” e “Práticas de Trabalho” quando se propõem a oferta igualdade de oportunidades, no que tange os cargos de liderança, às mulheres que exercem cargos administrativos e operacionais. Os programas *Supplier Diversity Program* e *Responsible Supply Chain Policy* lidam com as práticas leais de operação e com os direitos humanos através do envolvimento direto dos stakeholders, assim como pontuam práticas de engajamento e apoio a diversidade.

Já o “*Stay Hilton. Go out*” assegura um atendimento de excelência aos hóspedes da comunidade GLBTS, assegurando o cumprimento do tema “Direitos Humanos”. Por sua vez, o “*The Hilton Global Code of Conduct*” insere um código de conduta organizacional que busca realizar práticas leais de operação e consolidar o tema “Direitos Humanos”. As iniciativas ofertadas pelo *Global Freedom Exchange (GFE)* e *Hilton Anti-Trafficking Fund* fomentam o tema de “Direitos Humanos” por meio de projetos contra o tráfico e o abuso infantil. O programa *Global Team Member Volunteer*, através de trabalhos voluntários, busca desenvolver a comunidade local. E por fim, o *Travel with Purpose Action Grants* enfatiza a importância do meio ambiente para a organização, sendo as comunidades locais e um pré-requisito para sobrevivência organizacional.

Quanto aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, em uma análise superficial baseada nos programas existentes da *Hilton Worldwide*, a organização apresenta seis dos sete princípios. Todos os programas possuem o princípio “Valores, Transparência e Governança”, pois, apresentam compromissos éticos que se enraízam na cultura organizacional.

Os programas *YCI* e *Passport to success for hospitality* aborda os princípios “Comunidade”, ressaltando o compromisso com o futuro das crianças e adolescente através da valorização da diversidade, do envolvimento com a comunidade. O programa *Hilton Worldwide University* tem relação com o princípio “Público Interno”, pois, valoriza a desenvolvimento profissional e a empregabilidade de seus colaboradores. Os programas *Women’s Leadership Program* e *Executive Diversity Networking* relacionam-se com o princípio “Público Interno”, uma vez que buscam efetivar um compromisso com a equidade social e de gênero que seja

refletido na política de remuneração, nos benefícios de um plano de carreira e no desenvolvimento profissional e a empregabilidade da mulher e das minorias.

Os programas *Supplier Diversity Program* e *Responsible Supply Chain Policy* estão associados ao princípio “Fornecedores”. Estes não devem possuir registros que efetivem a existência de trabalho infantil e/ou escravo em sua cadeia produtiva. O programa “*Stay Hilton. Go out*” se associa ao princípio “Público Interno” pois valoriza a diversidade. Os programas *The Hilton Global Code of Conduct*, *Global Freedom Exchange* e a *Hilton Anti-Trafficking Fund* estão relacionados ao princípio “Comunidade”, já que têm relação direta com as comunidades e organizações locais, promovendo o financiamento e desenvolvimento de ações sociais contra o tráfico de seres humanos, principalmente o infantil, e exploração da mão-de-obra.

O programa *Global Team Member Volunteer* está associado ao princípio “Comunidade”, uma vez que busca promover ações, através de trabalhos voluntários, que atendam às necessidades da comunidade local. E por fim, o programa *Travel with Purpose Action Grants* está relacionado ao princípio “Meio Ambiente”, pois busca a melhoria da qualidade ambiental, educação e conscientização ambiental através do gerenciamento dos impactos ocasionados ao meio ambiente.

### 3.3. Intercontinental Hotels Group (IHG)

As marcas que representam a Intercontinental Hotels Group são (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, 2017b):

- Luxo: Intercontinental Hotels & Resorts e Hualuxe Hotels & Resorts;
- Upscale: Hotel Indigo, Even Hotels e Crowne Plaza;
- Boutique: Kimpton Hotels and Restaurants e Hotel Indigo
- Midscale: Holiday Inn e Holiday Inn Express;
- Estadia estendida: Staybridge Suítes e Candlewood Suítes.

A missão dessa organização é ter o compromisso de agir de forma responsável em todas as suas decisões. Já a visão da empresa é se tornar líder no mercado, criando ótimos hotéis que os hóspedes amam, através de um portfólio diferenciado para satisfazer suas necessidades e entregar momentos memoráveis. E, para que a empresa e suas marcas mantenham credibilidade frente aos *stakeholders* interno e externo, os valores desta organização são assim expressados:

prezar sempre em fazer o correto, ser ambicioso, se importar com o próximo, celebrar as diferenças e o trabalho em equipe (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, 2016a).

Sobre suas ações de RS, tal organização procura identificar as problemáticas mais relevantes para si e seus *stakeholders*, sempre visando melhorias da comunidade local, do meio ambiente e a garantia de que os direitos humanos estão sendo abarcados em seus negócios. Neste contexto, destacam-se as seguintes iniciativas: *Youth Career Initiative (YCI)*, *IHG Academy* e *IHG Shelter in a Storm* (STAYBRIDGE SÃO PAULO, 2015a; INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, 2016a).

A Intercontinental Hotels Group também estabeleceu uma parceria com a *Youth Career Initiative (YCI)* que está ajudando a expandir outro programa: *IHG Academy*. Ambos procuram oferecer vivências hoteleiras aos jovens desfavorecidos (STAYBRIDGE SÃO PAULO, 2015a), desenvolvendo habilidades, técnicas, conhecimentos e competências que oportunizem aos seus participantes a chance de encontrar emprego neste setor ou até mesmo na própria Intercontinental (STAYBRIDGE SÃO PAULO, 2015a).

Entre outras ações desenvolvidas sob a alcunha da RS, destaca-se aqui o *IHG Shelter in a Storm*. Quando ocorrem desastres ambientais, este fundo é rapidamente acionado e alocado para que os hotéis possam auxiliar colaboradores e a comunidade local por meio de apoio financeiro, acomodações e suprimentos que atendam suas necessidades básicas (STAYBRIDGE SÃO PAULO, 2015a).

A missão desta organização hoteleira ressalta um atributo principal da ISO 26.000: a governança organizacional. A visão e os valores destacam as questões relativas ao consumidor, os direitos humanos e as práticas de trabalho, de maneira que se mantenham a credibilidade e a legitimidade com seus *stakeholders*. Seus programas apresentam cinco dos sete temas mencionados na ABNT ISO 26000. Todos possuem a governança organizacional como um elemento em comum.

Os programas *YCI* e a *IHG Academy* enfatizam o respeito aos “Direitos Humanos” através do desenvolvimento de habilidades, técnicas e conhecimentos em um ambiente com boas práticas de trabalho, assegurando o envolvimento e, principalmente, o desenvolvimento da comunidade local através dos jovens. A iniciativa *IHG Shelter in a Storm* ressaltam os “Direitos Humanos”. No entanto, seu enfoque está no atributo meio ambiente, pois, suas ações buscam estabelecer uma profícua gestão ambiental capaz de solucionar problemas socioambientais após desastres ambientais, auxiliando seus colaboradores e a comunidade local.

De acordo com os Indicadores Ethos, em uma análise superficial baseada nos programas existentes da *Intercontinental Hotels Group*, a organização apresenta quatro dos sete princípios. Todos os programas possuem o princípio “Valores, Transparência e Governança”, uma vez que apresentam compromissos éticos enraizados em sua cultura organizacional.

Os programas *YCI* e a *IHG Academy* apresentam o princípio “Público Interno”, pois, ressaltam o respeito ao indivíduo, a promoção de boas condições de trabalho e o compromisso com o futuro profissional dos jovens. A iniciativa *IHG Shelter in a Storm* evidencia os princípios “Meio ambiente” e “Comunidade” por meio de gestão ambiental que busque diminuir os impactos socioambientais gerados pós-desastres ambientais.

### 3.4. The Rezidor Hotel Group

As marcas que representam esta rede são (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016b; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016c):

- Luxo: Quorvus Collection;
- Upscale Superior: Radisson Blu;
- Midscale: Park Inn by Radisson;
- Novo estilo de vida<sup>36</sup>: Radisson Red;
- Econômico: Prizeotel.

O The Rezidor é reconhecido pela filosofia “Sim, eu posso”, esta impulsiona sua missão: de cumprir suas operações com a melhor hospitalidade e com preços adequados. Sua visão explicita a importância do apoio aos parceiros, da capacitação de seus funcionários e da necessidade em ser detalhistas no ato do bem servir. Para tanto, possui os seguintes valores: sempre ser anfitrião; ser confiável; e ter um espírito lutador, que não se abate frente ao um difícil obstáculo (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017a).

Sobre suas ações de RS, as seguintes iniciativas se destacam: *Youth Career Initiative (YCI)*, *Soap for Hope*, “*Love Blu, be pink*”, *Adding Color to Live Program* e *Annual Box Appeal* (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2013; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016a; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016b; HOTELIER MIDDLE EAST, 2016; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017a).

---

<sup>36</sup> O Rezidor Hotel Group inventou uma nova categoria chamada “Novo estilo de vida” para o hotel considerado por eles como inovador (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017b).

Aqui a *Youth Career Initiative (YCI)* também possui o objetivo de capacitar jovens desfavorecidos através de um estágio de 3 a 6 meses. Esta prática terá como enfoque o desenvolvimento de habilidades laborais e pessoais. Eis alguns aspectos interessantes a se destacar: 85% de seus graduados conquista um emprego no *Rezidor* ou então continuam com os estudos em hospitalidade; cinco países possuem um alto índice de êxito: Etiópia, Polônia, Romênia, Senegal e Zâmbia (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2013; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017a). Seguindo uma ótica parecida, o *Adding Color to Lives* concentra-se em ofertar estágios, treinamentos, atividades esportivas e culturais para refugiados, órfãos e jovens em abandono escolar e/ou economicamente desfavorecidos (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016a; THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017a).

Entre outras ações desenvolvidas sob a alcunha da RSC, destaca-se aqui o *Soap for Hope*, que tem o objetivo de reciclar sabões recuperados nas dependências dos hotéis para criar barras frescas que possam ser distribuídas em comunidades carentes locais. Sem falar na possibilidade de geração de novos empregos com esses processos de reciclagem (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017a; SEALED AIR, 2017).

Já a campanha “*Love Blu, Be Pink*” apoia pesquisas e atividades de conscientização sobre o câncer de mama. Aqui, parte da renda da comercialização anual de uma UH rosa é destinada a instituições (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2017a). E, por fim, o *Annual Box Appeal* distribui caixas com itens essenciais diários e produtos alimentares secos para trabalhadores e pessoas necessitadas no Oriente Médio (HOTELIER MIDDLE EAST, 2016).

Diante deste cenário em que as iniciativas divulgam ações de responsabilidade social, o The Rezidor procura alcançar um negócio bem-sucedido e sustentável, sob o ponto de vista de sua organização e seus stakeholders. E esse compromisso com as partes interessadas foi inspirado pelo *Global Reporting Initiative* (THE REZIDOR HOTEL GROUP, 2016a). Apesar de não possuir uma das certificações apresentadas neste trabalho, a filosofia do “Sim, eu posso”, impulsiona sua missão por meio de dois temas centrais da ISO 26000: a governança organizacional e as questões relativas ao consumidor.

Assim, todos os seus programas possuem como eixo diretivo a premissa da “Governança Organizacional”. Os programas *YCI* e *Adding Color to Live Program* ressaltam também o respeito aos “Direitos Humanos”, oferecendo a jovens economicamente desfavorecidos e refugiados estágios e treinamentos para que possam ter uma ascensão profissional e pessoal. A iniciativa *Soap for Hope* enfatiza o “Meio Ambiente” através de ações de reciclagem de sabões, criando barras frescas para serem distribuídas em comunidades carentes locais. Também,

ressalta o respeito aos “Diretos Humanos” ao promover a geração de novos empregos a essas mesmas comunidades.

A campanha “*Love Blu, be pink*” promove o respeito aos “Direitos Humanos” ao apoiar pesquisas sobre o câncer de mama, envolvendo a comunidade local nesse processo. E, por fim, o *Annual Box Appeal* viabiliza o envolvimento da comunidade através da distribuição de caixas com itens essenciais diários e produtos alimentares secos para trabalhadores e pessoas necessitadas no Oriente Médio.

De acordo com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, em uma análise superficial baseada nos programas existentes do *The Rezidor Hotel Group*, a organização apresenta cinco dos sete princípios. Todos os programas possuem o princípio “Valores, Transparência e Governança”. Os programas *YCI* e a *Adding Color to Live* apresentam trabalho com os princípios “Público Interno” e “Comunidade” através do respeito ao indivíduo e do compromisso com o futuro profissional dos jovens da comunidade local. A iniciativa *Soap for Hope* apresenta os princípios “Meio Ambiente” e “Comunidade” através do gerenciamento dos impactos da empresa sobre sua comunidade.

A campanha “*Love Blu, be pink*” lida com a “Sociedade”, influenciando-a ao combate e prevenção do câncer de mama. O *Annual Box Appeal* apresenta o princípio “Comunidade”, pois, existe o financiamento de uma ação social com a distribuição de caixas com itens essenciais diários e produtos alimentares secos para trabalhadores e pessoas necessitadas no Oriente Médio.

### **3.5. AccorHotels Group**

Líder mundial em operações hoteleiras, tem a missão de receber seus hóspedes de forma que se sintam bem acolhidos, proporcionando-lhes experiências únicas. Dessa forma, o grupo entende que, para existir um bom acolhimento, tem que confirmar o compromisso legítimo de uma “hospitalidade positiva” por meio de ações social e ambientalmente responsáveis, desenvolvidas por seus funcionários e parceiros. Em vista disso, os valores da organização são: a paixão (paixão pelo hóspede), a arriscar (espírito de conquista), a ter curiosidade (inovação), a valorizar (desempenho sustentável), a trabalhar em equipe (respeito) e ter compromisso (confiança). (ACCORHOTELS GROUP, 2016a; ACCORHOTELS GROUP, 2016b).

As marcas que estão representando a *AccorHotels Group* são: One Fine Stay, Grand Mercure, The Sebel, Novotel, Mercure Hotels, Adagio Aparthotel, Mama Shelter, Ibis Hotels,

Ibis Styles, Ibis Budget, Joe & Joe, Hotel F1, Thalassa Sea & Spa e John Paul (ACCORHOTELS GROUP, 2017b).

- Luxo: Raffles, Sofitel, Fairmont, SO/Sofitel, Banyan Tree e Rixos;
- *Upscale Superior*: M Gallery by Sofitel, Pullman, Swissôtel, Angsana, Adagio Premium e 25h – Twenty Five Hours Hotels;
- *Midscale*: Novotel, Mercure, Adagio e Mama Shelter;
- Econômico: Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget e Joe & Joe.

Sobre suas ações de RS, as seguintes iniciativas são destacadas: *Woman at Accor Generation (WAAG)*, *Vivah* e a *Solidarity AccorHotels* (ACCORHEPPA, 2016a; ACCORHEPPA, 2016b; ACCORHOTELS GROUP, 2016a). Nesse sentido, o *Woman at Accor Generation (WAAG)* tem o objetivo de estimular lideranças femininas, impulsionando as mulheres na obtenção de cargos de chefia e na promoção da diversidade e igualdade no meio corporativo (REVISTA HOTÉIS, 2012; ACCORHOTELS GROUP, 2016a).

Já o *Vivah* tem a finalidade de estimular a adoção de um estilo de vida saudável que seja capaz de garantir o bem-estar de todos os colaboradores, além de estabelecer campanhas de prevenção e gestão de doenças, alimentação balanceada e atividade física por meio de eventos esportivos e parcerias com academias (ACCORHEPPA, 2016b). Por fim, o *Solidarity AccorHotels* busca, através de assistência financeira, desenvolver projetos solidários que auxiliem a geração de renda, a capacitação profissional de autóctones e a prevenção de desastres naturais (ACCORHEPPA, 2016a; SOLIDARITY ACCORHTELS, 2017).

A *AccorHotels Group* não apresenta um selo nacional ou internacional específico para a responsabilidade social corporativa. No entanto, por ser uma líder no mercado hoteleiro, ressalta em sua missão, visão e valores, a importância da *accountability*, da transparência e do comportamento ético perante a todos os *stakeholders* e a sociedade. Diante deste cenário, as seguintes iniciativas de responsabilidade social são destacadas: *Woman at Accor Generation*, *Vivah* e a *Solidarity AccorHotels*. Elas apresentam seis dos sete temas apontados na ABNT ISO 26000. Todas possuem a “Governança Organizacional” como um elemento em comum.

O programa *Woman at Accor Generation (WAAG)* não só apresenta a importância do desenvolvimento da liderança feminina dentro da organização, como suas promoções a cargos de chefia, indicando a importância das práticas de trabalho mais equitativas. Esse tipo de programa também incentiva o respeito aos “Direitos Humanos”, pois intensifica a igualdade, a diversidade e o direito ao trabalho. A iniciativa *Vivah* tem a finalidade de estimular a adoção

de estilo saudável de vida aos seus colaboradores. Além disso, busca assegurar o respeito aos “Direitos Humanos” ao enfatizar o direito à saúde, a alimentação, a segurança, as boas condições de trabalho e à vida. A *Solidarity AccorHotels* apresenta o engajamento da organização em buscar soluções sociais e ambientais através de assistência financeira, criando projetos que desenvolvam a comunidade local, sob o ponto de vista profissional, financeiro, educacional e ambiental.

De acordo com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, em uma análise superficial baseada nos programas existentes da *AccorHotels Group*, a organização apresenta quatro dos sete princípios. Todos os programas possuem o princípio “Valores, Transparência e Governança”. O programa *Woman at Accor Generation (WAAG)* apresenta o princípio “Público Interno” pois, valoriza a diversidade, a promoção da equidade social e de gênero, o desenvolvimento profissional.

A *Vivah* enfatiza o trabalho decente, baseado nos cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; A *Solidarity AccorHotels* apresenta a influência da *accountability* e do engajamento organizacional para ajudar a comunidade no âmbito social. Atua também no compromisso com a educação, conscientização e a melhoria da qualidade do meio ambiente (princípio 03) através do financiamento de uma ação social que ajuda no gerenciamento do impacto da empresa na comunidade - princípio 06.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O panorama desta monografia procura apresentar uma importante indagação: Qual a efetiva contribuição social das organizações hoteleiras contemporâneas que adotam, por meio de normativas e indicadores consagrados, as práticas de responsabilidade social em sua cultura organizacional?

As organizações hoteleiras que foram analisadas não possuíam os já consagrados indicadores e normativas de RS apresentados neste trabalho. No entanto, apresentaram outras certificações que possuem preceitos e, valores e/ou critérios semelhantes aos expostos na ABNT NBR ISO 26000 (Diretrizes sobre a Responsabilidade Social), ABNT NBR 16.001 (Responsabilidade Social – Sistema de Gestão) e nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Prova que se constata em seus relatórios de sustentabilidade, a partir de programas que buscam atender parte das necessidades dos *stakeholders* internos e externos destas redes hoteleiras, destacando-se o atendimento dos:

- anseios sociais internos, que foram privilegiados por meio de ações que contemplavam: a formação do elemento humano; o aumento da presença da liderança feminina e minorias em posições de alta gestão; o incentivo à saúde, bem-estar e à segurança do colaborador e a promoção da diversidade e igualdade no meio corporativo; a promoção do trabalho voluntário individual e coletivo a fim de atender às necessidades da comunidade local.
- anseios sociais externos, provendo: a inserção de jovens talentos – em situação de risco ou desfavorecidos – através de programas de desenvolvimento profissional, estágio e trainee; o apoio e criação de oportunidades de negócios para as comunidades locais e as demais partes interessadas; o apoio aos direitos humanos no desenvolvimento de relações comerciais mais éticas e humanas; a coibição do tráfico de pessoas, sexual, comercial e de exploração de mão-de-obra através do código de conduta organizacional; o incentivo às ideias e abordagens inovadoras para solucionar problemas socioambientais; o provimento de suprimentos, acomodação e apoio financeiro aos colaboradores e autóctones em caso de desastre ambiental; o financiamento de projetos solidários que contribuem para geração de renda, capacitação profissional da comunidade do entorno e prevenção de desastres ambientais.

Através destes posicionamentos, transparece-se o cuidado na construção de uma gestão que garanta a diminuição do distanciamento entre elas e as partes interessadas, equacionando

os interesses tanto da organização, quanto de seus *stakeholders*. Em vista disso, nota-se um longo caminho a ser percorrido pelas organizações hoteleiras nacionais. Justamente por isso, a importância de se estabelecer um sistema de cooperação entre mercado e academia e que, através deste, haja a possibilidade de se instigar o desenvolvimento de novas pesquisas acerca desta temática. Em especial, existe ainda a necessidade de se compreender: como as práticas de responsabilidade social podem se tornar uma vantagem competitiva em uma sociedade pautada por condutas imediatistas. Um desafio a ser vencido, mas que com certeza apresentará inúmeros resultados positivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORHEPPA. 2016a. **Balanco Social 2015/2016 América do Sul**. Disponível em: [http://accorheppa.com/2016/wp-content/uploads/2016/11/BalancoSocial\\_AccorHotels\\_PT.pdf](http://accorheppa.com/2016/wp-content/uploads/2016/11/BalancoSocial_AccorHotels_PT.pdf). Acesso em 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016b. **Conheça o Vivah, o novo Programa de Qualidade de Vida do Grupo**. Disponível em: [http://accorheppa.com/2016/pb/acontece9\\_ed24/](http://accorheppa.com/2016/pb/acontece9_ed24/). Acesso em: 18.Jul.17.

ACCORHOTELS GROUP. 2015. **What are the links between business and CSR performance for AccorHotels's strategic and key B2B accounts?** Disponível em: [http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Commitment/PDF-for-pages/Planet21Research/CSR-et-Performance/EY/en\\_p21\\_research\\_ey2015.pdf](http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Commitment/PDF-for-pages/Planet21Research/CSR-et-Performance/EY/en_p21_research_ey2015.pdf). Acesso em: 17.Nov.17.

\_\_\_\_\_. 2016a. **Corporate Responsibility Report 2016**. Disponível em: <https://images.jobsataccor.com.au/wp-content/uploads/accorhotels-australia-corporate-responsibility-report-2016-lr.pdf>. Acesso em: 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016b. **Registration Document and Annual Financial Report**. Disponível em: [http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Home/Common-pdf-on-website/ACCOR\\_DRF\\_2016\\_UK\\_MEL.pdf](http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Home/Common-pdf-on-website/ACCOR_DRF_2016_UK_MEL.pdf). Acesso em: 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017a. **Overview 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 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017b. **Marcas fortes**. Disponível em: <http://www.accorhotels.group/pt-BR/hotel-development/brands/our-brands-portfolio>. Acesso em: 18.Jul.17.

ACSELRAD, H. **Sentidos da sustentabilidade urbana**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

ALLEDI FILHO, C. **Ética, transparência e responsabilidade social corporativa**. 2002. 115p. **Dissertação** (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis, Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2002.

ARAGON-CORREA, J. A.; MARTIN-TAPIA, I.; TORRE-RUIZ, J. de la. Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. Analytical review and future directions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 27, nº 03, pp. 498-522, 2015.

ARAÚJO, S.M.V.G. 2008. **Lei de Responsabilidade Territorial Urbana**: situação atual do debate. Revista de Direito Ambiental – RDA 51. Disponível em: [http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/9/docs/doutrina\\_urbanismo1.pdf](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/9/docs/doutrina_urbanismo1.pdf). Acesso em: 21.Jul.16.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. – **Introdução à NBR ISO 14001:2015 - Sistema da Gestão Ambiental**. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/146-abnt-nbr-iso-14001?download=396:introducao-a-abnt-nbr-isso-10014-2015>. Acesso em: 17.Nov.17.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. – **NBR 15401: Meio de Hospedagem - Sistema de Gestão de Sustentabilidade - Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

\_\_\_\_\_. – **NBR ISO 26000: Diretrizes sobre a Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

\_\_\_\_\_. – **NBR ISO 16001: Responsabilidade Social – Sistema de Gestão**. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

BENI, M.C. **Como certificar o Turismo Responsável**. Rev. Turismo em Análise, v.14, n.2, p. 5-16, 2003.

BEIJING TOURISM GROUP HOTELS. 2016. **Home Hotel Group para abrir a “sabedoria do hotel” uma nova era**: do check-in para verificar toda a experiência inteligente. Disponível em: <http://www.bthhotels.com/news/detail/104>. Acesso em:04.Out.17.

BEST WESTERN HOTELS & RESORTS. 2016. **Best Western Hotels & Resorts resurgence continues with impressive results**. Disponível em: [https://www.bestwestern.com/en\\_US/about/press-media/2016-press-releases/resurgence-continues-with-impressive-results.html](https://www.bestwestern.com/en_US/about/press-media/2016-press-releases/resurgence-continues-with-impressive-results.html). Acesso em: 17.Jul.17.

BEST WESTERN HOTELS & RESORTS. 2017. **Best Western Overview**. Disponível em: [https://www.bestwestern.com/en\\_US/about/press-media/best-western-overview.html](https://www.bestwestern.com/en_US/about/press-media/best-western-overview.html). Acesso em: 17.Jul.17.

BOLEY, B. B.; UYSAL, M. Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. **Tourism and Hospitality Research**, vol. 13, nº 04, pp-226-238, 2013.

- BRASIL. Ministério do Turismo. 2015. **Anuário Estatístico do Turismo 2016: Ano Base 2015**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>. Acesso em: 23.Out.16.
- BRASIL. Ministério do Turismo. 2017. **Diretora da OMT defende facilitação de vistos como fator de crescimento do turismo pelo mundo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7739-diretora-da-omt-defende-facilita%C3%A7%C3%A3o-de-vistos-como-fator-de-crescimento-do-turismo-pelo-mundo.html>. Acesso em: 19.Jun.17.
- BRIDGES TO WORK. 2017. **About Bridges**. Disponível em: <http://www.bridgestowork.org>. Acesso em: 20.Jun.17.
- CHEN, J. Tourism stakeholders attitudes toward sustainable development: a case in the Artic. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.22, n.1, p.225-230, 2015.
- CHOICE HOTELS INTERNATIONAL. 2016. **Welcome to more**. Disponível em: [http://www.choicehotelsdevelopment.com/portfolio/files/2012/04/CH\\_DevBroch\\_F\\_reader.pdf](http://www.choicehotelsdevelopment.com/portfolio/files/2012/04/CH_DevBroch_F_reader.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.
- DODDS, R.; KUEHNEL, J.; CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.22, n.02, p.221–244, 2010.
- DOMINA CORAL BAY SITE. 2016. **About Us**. Disponível em: <http://www.dominacoralbay.com>. Acesso em:25.Jul.16.
- DEVMEDIA. 2017. **Modelo Entidade Relacionamento (MER) e Diagrama Entidade-Relacionamento (DER)**. Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/modelo-entidade-relacionamento-mer-e-diagrama-entidade-relacionamento-der/14332>. Acesso em: 20.Jan.17.
- ENDEAVOR BRASIL. 2014. **Entenda a importância do Networking para sua empresa**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/entenda-importancia-networking-empresa/>. Acesso em: 05.Abr.17.
- ENDEAVOR BRASIL. 2015. **Mentoring: para você chegar lá com quem conhece o caminho**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/mentoring/>. Acesso em:05.Abril.17.
- EHOTELIER. 2015. **AccorHotels studies find positive impacts of Corporate Social Responsibility Program**. Disponível em: <https://ehotelier.com/featured/2015/08/07/accorhotels-studies-find-positive-impacts-of-corporate-social-responsibility-program/>. Acesso em: 17.Nov.17.
- ELSEVIER. **Scopus**. Disponível em: <http://americalatina.elsevier.com/sul/pt-br/scopus.php>. Acesso em: 15.Jul.16.

- ESTEBAN-LLORETA, N.N.E; et al. Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. **Business Research Quarterly**, v.17, p. 242-258, 2014.
- ETHISPHERE. 2017. **About the Ethisphere Institute**. Disponível em: <https://ethisphere.com/about-updated/>. Acesso em: 19.Jul.17.
- FAULKNER, B.; et al. **Tourism in the 21<sup>st</sup> Century: Lessons from Experience**. London: Continuum, 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A.S. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, p. 57-63, 1995.
- GREEN GLOBAL. 2017. **About Green Global**. Disponível em: <https://greenglobe.com/about/>. Acesso em: 15.Nov.17.
- GREEN KEY GLOBAL. 2014. **Our History**. Disponível em: <http://www.greenkey.global/>. Acesso em: 21.Ago.16
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), 2013. **G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade – Manual de Implementação**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em: 05.Abr.15.
- GSTC – Global Sustainable Tourism Council, 2012. **GSTC Criteria & Indicators - Hotels and Tour Operators**. Disponível em: <https://www.gstccouncil.org/en/gstc-criteria/criteria-for-hotels-and-tour-operators.html>. Acesso em: 05.Abr.15
- 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.
- HILTON WORLDWIDE. 2013. **Annual Report 2013**. Disponível em: [http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/Hilton\\_2013\\_AR.pdf](http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/Hilton_2013_AR.pdf). Acesso em: 04.Out.17.
- \_\_\_\_\_. 2014a. **Hilton Worldwide commits to promote equal opportunity for women**. Disponível em: <http://newsroom.hilton.com/index.cfm/news/hilton-worldwide-commits-to-promote-equal-opportunity-for-women>. Acesso em: 17.Jul.17.
- \_\_\_\_\_. 2015a. **Corporate Responsibility Report 2014-2015**. Disponível em: [http://cr.hilton.com/download/Hilton\\_CRReport\\_2014\\_15.pdf](http://cr.hilton.com/download/Hilton_CRReport_2014_15.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.
- \_\_\_\_\_. 2015b. **Travel with Purpose allows us to take advantage of our global footprint & scale**. Disponível em:

[http://cr.hilton.com/download/Hilton\\_CRReport\\_2014\\_15\\_Exec\\_Summary\\_EN.pdf](http://cr.hilton.com/download/Hilton_CRReport_2014_15_Exec_Summary_EN.pdf). Acesso em: 15.Nov.17.

\_\_\_\_\_. 2016a. **Annual Report 2016**. Disponível em: <http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2016-annual-report.pdf>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016b. Hilton Worldwide changes the game with a revolutionary new midscale brand. Disponível em: <http://newsroom.hilton.com/index.cfm/news/hilton-worldwide-changes-the-game-with-a-revolutionary-new-midscale-brand>. Acesso em: 04.Out.17.

\_\_\_\_\_. 2017a. **Discover our vision, mission, and values**. Disponível em: <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017b. **Brand Portfolio**. Disponível em: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017c. **Corporate Report May 2017 All Factsheets**. Disponível em: [http://cr.hilton.com/download/Hilton\\_CR-Report\\_May2017\\_all\\_factsheets\\_GRI.pdf](http://cr.hilton.com/download/Hilton_CR-Report_May2017_all_factsheets_GRI.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

HOSPITALITY TRENDZ. 2017. **Hilton's collection brands are on the rise, at home and abroad**. Disponível em: <http://hospitalitytrendz.com/hiltons-collection-brands-are-on-the-rise-at-home-and-abroad/>. Acesso em: 04.Out.17.

HOTEL BUSINESS. 2017. **Upscale, Upper-Midscale hotels gushing from pipeline**. Disponível em: <https://www.hotelbusiness.com/upscale-upper-midscale-hotels-gushing-from-pipeline/>. Acesso em: 04.Out.17.

HOTELIER MIDDLE EAST. 2016. **Radisson Blu Martinez begins annual Box Appeal**. Disponível em: <http://www.hoteliermiddleeast.com/28408-radisson-blu-martinez-begins-annual-box-appeal/>. Acesso em: 28.Jun.17.

INMETRO. 2012. **A norma nacional – ABNT NBR 16001: Responsabilidade Social (Sistema de gestão)**. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp). Acesso em: 30.jul.16.

INSTITUTO ETHOS. 2013. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: [http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos\\_2013\\_PORT.pdf](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf). Acesso em: 01.Mai.16.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Extrator de Dados – IPEA –** Sistemas de informações sobre o mercado de trabalho no setor de turismo (SIMT). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/extrator/simt.html>. Acesso em: 23. Out.16.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. 2004. **Certificação em Turismo Sustentável - Norma Nacional para Meios de Hospedagem –** Requisitos para a Sustentabilidade NIH-54, 2004. Disponível em: [http://www.rbma.org.br/rbma/pdf/caderno\\_30.pdf](http://www.rbma.org.br/rbma/pdf/caderno_30.pdf). Acesso em: 24.Out.16.

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP. 2016a. **Annual Report 2016**. Disponível em: [https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2016\\_annual\\_report.pdf](https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2016_annual_report.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017a. **IHG Rewards Club**. Disponível em: <https://www.ihgplc.com/our-brands/ihg-rewards-club>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017b. **Explore our brand**. Disponível em: <http://development.ihg.com/s/amea-brands>. Acesso em: 17.Jul.17.

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP ACADEMY. 2017. **About**. Disponível em: <http://www.ihgacademy.com/about>. Acesso em: 26.Jun.17.

INTERNATIONAL HOTEL & RESTAURANT ASSOCIATION. 2012. **IH&RA today in 2012**. Disponível em: <http://ih-ra.com/ihra-today-in-2012/>. Acesso em: 18.Jul.17.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. 2014. **Project on the uptake and use of ISO 26000 on Social Responsibility within the MENA region**. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/sr\\_mena\\_case\\_study\\_iraq\\_staff\\_development\\_center.pdf](http://www.iso.org/iso/sr_mena_case_study_iraq_staff_development_center.pdf). Acesso em: 15. Jul.16.

ISO ORG. (2016). **The Social Responsibility Mena Project: Domina Coral Bay Hotel, Resort, SPA & Cassino**. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/srmena\\_factsheets.pdf](http://www.iso.org/iso/srmena_factsheets.pdf). Acesso em: 25.jul.16.

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.

LOYALTY TRAVELER. 2014. **Canopy by Hilton new upper upscale hotel lifestyle brand**. Disponível em: <http://loyaltytraveler.boardingarea.com/2014/10/16/canopy-hilton-new-upper-upscale-hotel-lifestyle-brand/>. Acesso em: 04.Out.17.

MARTÍNEZ, P.; DEL BOSQUE, I. Analyzing Responsible Corporate Identity in the Hospitality Sector: A Case Study. **Tourism, Culture and Communication**, v.1, issue 3, pp. 183-197, 2015.

MARRIOTT INTERNATIONAL INC. 2015a. **Annual Report 2015**. Disponível em: <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR15/index.html>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2015b. **Global Diversity and Inclusion**. Disponível em:

[http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015\\_Reports/2015\\_Global%20DiversityandInclusion.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015_Reports/2015_Global%20DiversityandInclusion.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2015c. **Women's Empowerment**. Disponível em: [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015\\_Reports/2015\\_WomensEmpowerment.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015_Reports/2015_WomensEmpowerment.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2015d. **Health, Safety and Wellbeing**. Disponível em:

[http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015\\_Reports/2015\\_HealthSafetyandWellbeing.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015_Reports/2015_HealthSafetyandWellbeing.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2015e. **Marriott Recognized for healthy workplace environment**. Disponível em: <http://news.marriott.com/2015/06/marriott-recognized-for-healthy-workplace-environment/>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016a. **Annual Report 2016**. Disponível em: [http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x936409/834E45D9-8979-4190-AE47-702FBFF54755/Marriott\\_2016\\_Annual\\_Report.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x936409/834E45D9-8979-4190-AE47-702FBFF54755/Marriott_2016_Annual_Report.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016b. **Sustainability Highlights 2016**. Disponível em: [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2016\\_Reports/Marriott\\_International\\_Sustainability\\_Highlights\\_2016.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2016_Reports/Marriott_International_Sustainability_Highlights_2016.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016c. **Brands**. Disponível em: <https://hotel-development.marriott.com/brands-dashboard/>. Acesso em: 30.Set.17.

\_\_\_\_\_. 2017a. **Visão Geral Corporativa**. Disponível em: <http://www.marriott.com.br/about/visao-geral-corporativa.mi>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017b. **Love Travels**. Disponível em: <http://www.marriott.com/marriott/marriott-gay-travel.mi>. Acesso em: 17.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2017c. **Leed Hotels & Buildings**. Disponível em: <http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/leed-hotels.mi>. Acesso em: 15.Nov.17.

MATTIOLI, J.W.; et al. **Práticas de Responsabilidade Social Empresarial Interna em Pequenas Empresas do Grande ABC Paulista**. In: Seminário de Administração, Faculdade de Engenharia de Alimentos, São Paulo, 2014.

MELISSEN, F; KOENS, K.; BRINKMAN, M.; SMIT, B. Sustainable development in the accommodation section: A social dilemma perspective. **Tourism Management Perspectives**, v.20, pp. 141-150, 2016.

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, pp. 35-42, 2016.

MENSAH, I. Stakeholder pressure and hotel environmental performance in Accra, Ghana. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v.25, nº 02, pp.227-243, 2014.

OBRAS SUSTENTÁVEIS. **O que é certificação LEED e como obter**. Disponível em: <http://obrassustentaveis.com.br/sustentabilidade/selos-e-certificacoes/92-o-que-e-a-certificacao-leed-e-como-obter>. Acesso em: 15.Nov.17.

OLIVEIRA, R.R.; CARVALHO, V.S. A produção científica sobre auditoria: um estudo bibliométrico a partir do Caderno de Indicadores da CAPES no Período de 2004 a 2006. **Pensar Contábil**, v.10, n.42, p. 12-21, 2008.

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.

PERES JR., M. R.; REZENDE, D. Gestão da sustentabilidade no segmento hoteleiro: estudo dos meios de hospedagem de Monte Verde, MG. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 11, n. 2, p.234-252, ago. 2011.

POINTS WITH A CREW. 2016. **How hotels categorize themselves** – The difference between upscale and upper upscale. Disponível em: <http://www.pointswithacrew.com/hotels-categorize-difference-upscale-upper-upscale/>. Acesso em: 04.Out.17.

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, nº. 01, p.116-126, 2013.

QUELHAS, O. L. G.; et al. Responsabilidade Social Organizacional: Modelos, Experiências e Inovações. In: OLIVEIRA, F. R.; ALVES, J. C. M.; SANTOS, R. A. **INOVARSE: Compartilhando Experiências e Desafios da Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Benício Biz, 2015.

\_\_\_\_\_. In: MAIA, L. M.; SANTOS, R. A.; ALVES, J. C. M. **A Responsabilidade Social em Empreendimentos Hoteleiros: Um Estudo de Caso no Morro do Cantagalo, Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Benício Biz, 2015.

RADISSON BLU. 2017. **Safehotels**. Disponível em: <https://www.radissonblu.com/pt/safehotels>. Acesso em: 16.Nov.17.

REVISTA HOTÉIS. 2012. Accor lança programa que estimula a participação das mulheres em cargos de liderança. Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/accor-lanca-programa-que-estimula-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca/>. Acesso em: 03.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2015. **Hotéis IHG no Brasil recebem certificação Green Globe**. Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/hoteis-ihg-no-brasil-recebem-certificacao-green-globe/>. Acesso em: 15.Nov.17.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Ed. Garamond, Rio, 2000.

SAFEHOTELS ALLIANCE. 2017a. **Mission, vision & story**. Disponível em: <http://www.safehotels.com/the-safehotels-story/>. Acesso em: 16.Nov.17.

\_\_\_\_\_. 2017b. **Key benefits for hotel and meeting venues**. Disponível em: <http://www.safehotels.com/key-benefits-for-hotels-and-meeting-venues/>. Acesso em: 16.Nov.17.

SÁNCHEZ – FERNÁNDEZ, M.D.; VARGAS-SÁNCHEZ, A.; REMOALDO, P. Institutional context and hotel social responsibility. **Kybernetes**, v.43, n.3, pp. 413-426, 2014.

SANDVE, A.; ØGAARD, T. Understanding Corporate Social Responsibility Decisions: Testing a Modified Version of the Theory of Trying. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v.13, n.3, pp. 242-256, 2013.

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

SANTOS, R. A.; EMILIANO, A. S.; PAGAMISSE, M. Discussões sobre a prática do turismo em ambientes naturais: arguições por uma gestão participativa capaz de contemplar princípios para o usufruto sustentável de espaços rurais. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, ano 09, n.17, p.1-11, 2012.

- SANTOS, R.A; MAURÍCIO, K.; MEIRIÑO, M.J e MÉXAS, M.P. **A Gestão Hoteleira e os Indicadores de Sustentabilidade**: Um Estudo de Caso no Bairro de Santa Teresa. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11, 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2015.
- SANTOS, R. A. e MATSCHUCK, T. C. A Sustentabilidade e a Cadeira Produtiva Hoteleira: Um Estudo de Caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Turismo Visão e Ação**, v.17, n. 2, p. 444-474, jun, 2015.
- SANTOS, R.A.; MÉXAS, M.P.; MEIRIÑO, M.J. Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. **Journal of Cleaner Production**, v.142, pp. 217-224, 2017.
- SANTOS, R. A.; SANTOS, M. R. Sustentabilidade e Hotelaria: Um Estudo de Caso no Município de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil. **Turismo & Sociedade**, v. 8, n. 3, p. 446-466, 2015.
- SCHERER, F.L; et al. **Estratégia e práticas de gestão socioambiental**: O caso das empresas brasileiras exportadoras do setor de calçados. **Revista Administração Faces Journal**, v.8, n.4, p.116-136, 2009.
- SEALED AIR. 2017. **Soap for Hope**. Disponível em: <https://sealedair.com/sustainability/soap-for-hope>. Acesso em: 28.Jun.17.
- SHANGHAI JING JANG INTERNATIONAL HOTELS GROUP COMPANY LIMITED. 2016. **Annual Report 2016**. Disponível em: [http://www.jinjianghotels.com.cn/UploadFiles/E\\_JJ16\\_AR.pdf](http://www.jinjianghotels.com.cn/UploadFiles/E_JJ16_AR.pdf). Acesso em: 03.Nov.17.
- SIGALA, M. Customer Involvement in Sustainable Supply Chain Management: A Research Framework and Implications in Tourism. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 55, pp. 76-88, 2014.
- 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.06, n.1, p.51-61, 2014.
- SOLIDARITY ACCORHOTELS. 2017. **Our Mission**. Disponível em: <http://solidarity-accorhotels.com/en/who-are-we/our-mission/>. Acesso em: 03.Jul.17.
- SOUZA, D. **Práticas de turismo responsável como incentivo na integração das culturas**. In: XXII Congresso Pan-Americano de Escolas de Hotelaria, Gastronomia e Turismo, 22, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Faculdade Integradas Hélio Alonso, 2012. p.98.

STAYBRIDGE SÃO PAULO. 2015a. **Plano de gestão de sustentabilidade**. Disponível em: [http://www.sbsaopaulo.com.br/files/plano\\_de\\_gestao\\_de\\_sustentabilidade.pdf](http://www.sbsaopaulo.com.br/files/plano_de_gestao_de_sustentabilidade.pdf). Acesso em: 17.Jul.17.

STR GLOBAL. **About us**. Disponível em: <https://www.strglobal.com/about>. Acesso em 14.Mar.17.

ŠTRUKELJ, T.; ŠULIGOJ, M. Holism and social responsibility for tourism enterprise governance. **Kybernetes**, v.43, n.3, pp. 394-412, 2014.

TOP 10 MAIS. 2015. **Top 10 maiores redes de hotéis do mundo**. Disponível em: <http://top10mais.org/top-10-maiores-redes-de-hoteis-mundo/>. Acesso em: 13.Jul.17.

THE CLINTON FOUNDATION. 2017. **About**. Disponível em: <https://www.clintonfoundation.org> . Acesso em: 20.Jun.17.

THE GLOBAL FUND FOR CHILDREN. 2014. **Hilton Worldwide and The Global Fund for Children partner to protect children for trafficking**. Disponível em: <http://www.globalfundforchildren.org/hilton-worldwide-and-the-global-fund-for-children-partner-to-protect-children-from-trafficking/>. Acesso em: 21. Jun.17.

THE REZIDOR HOTEL GROUP. 2008. **Yes I can! Proves it is case- Empirical research shows effectiveness of Rezidor's service culture**. Disponível em: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/20/205430/press/pr\\_260109\\_en.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/20/205430/press/pr_260109_en.pdf). Acesso em: 28.Jun.17.

\_\_\_\_\_. 2013. **Think People**. Disponível em: <http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=resppillar2>. Acesso em: 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016a. **Responsible Business Report 2016**. Disponível em:

[https://annualreport2016.rezidor.com/assets/pdf/basket/Responsible\\_Business\\_Report\\_2016.pdf](https://annualreport2016.rezidor.com/assets/pdf/basket/Responsible_Business_Report_2016.pdf). Acesso em: 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016b. **Annual Report 2016**. Disponível em: <https://annualreport2016.rezidor.com/>. Acesso em: 18.Jul.17.

\_\_\_\_\_. 2016c. **The Rezidor Hotel Group Corporate Presentation**. Disponível em: <file:///C:/Users/Sharon/Desktop/TCC%202015/Cap%C3%ADtulo%2003/12%20corre%C3%A7%C3%A3o/Rezidor%20Corporate%20Presentation%20April%202016.pdf>. Acesso em: 04.Out.17.

\_\_\_\_\_. 2017a. **Responsible Business**. Disponível em: <http://media.corporate->

ir.net/media\_files/IROL/20/205430/RespBuis/Responsible%20Business%20Brochure%202017.pdf. Acesso em: 18.Jul.17.

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, issue 4, pp. 1143-1154, 2012.

TYRRELL, T.; et al. A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. **Journal of Travel Research**, v.52, n° 03, pp.279–293, 2012.

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: 16.Mar.16.

UKESSAYS. 2015. **The economic importance of hospitality industry tourism essay**. Disponível em: <https://www.ukessays.com/essays/tourism/the-economic-importance-of-hospitality-industry-tourism-essay.php>. Acesso em: 18.Jul.17.

UNWTO – The World Tourism Organization. 2011. **Tourism Towards 2030 Global Overview**. Disponível em: [http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_2030\\_ga\\_2011\\_korea.pdf](http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf). Acesso em: 16.Mar.16.

\_\_\_\_\_. 2015. **Tourism Highlights 2015 Edition**. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>. Acesso em: 16.Mar.16.

\_\_\_\_\_. 2016. Annual Report 2016. Disponível em: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual\\_report\\_2016\\_web\\_0.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf). Acesso em: 19.Jun.17.

WTTC – WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. 2016a. **Progress and Priorities 2016**. Disponível em: <https://www.wttc.org/-/media/files/press-kits/progress-and-priorities-2016.pdf>. Acesso em: 19.Jun.17.

\_\_\_\_\_. 2016b. **Global Tourism supports twice as many Jobs as the financial sector new WTTC research show**. Disponível em: <https://www.wttc.org/media-centre/press-releases/press-releases/2017/global-tourism-supports-twice-as-many-jobs-as-the-financial-sector-new-wttc-research-shows/>. Acesso em: 19.Jun.17.

VITAL VOICES. 2017. **What we do**. Disponível em: <https://www.vitalvoices.org/what-we-do/signature-programs/human-rights/>. Acesso em: 21.Jun.17.

VRIES, J.; KRÖDER, H. 2015. **Sustainable profit for SMEs**. Disponível em: [http://www.iso26000forsmes.com/download\\_pdf/](http://www.iso26000forsmes.com/download_pdf/). Acesso em: 17.Set.16.

WORLDWIDE HOSPITALITY AWARDS. 2015. **Home Inns**. Disponível em: <http://hospitalityawards.com/the-winners/hospitality-awards/2015/grand-prix-hospitality-on/home-inns/>. Acesso em: 04.Out.17.

WYNDHAM WORLDWIDE. 2016. **Corporate Social Responsibility Report 2015-2016**. Disponível em: <https://www.flipsnack.com/sam72081/gri-2015-2016-final-11817.html>. Acesso em: 12.Jul.17.

YOUTH CAREER INICIATIVE. **About Us**. Disponível em: <http://www.youthcareerinitiative.org/about-us/history-mission-values/>. Acesso em: 20.Jun.17.

ZOWEIL, R.Y.; MONTASSER, M.G. Achieving corporate social responsibility based on HR: Porto Marina Resort, Egypt. **International Hospitality and Tourism Conference**, p. 45-49, 2012.