

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

**A GESTÃO HOTELEIRA E OS INDICADORES DE  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO BAIRRO DE  
SANTA TERESA, RIO DE JANEIRO.**

**KARLA MENDES MAURÍCIO**

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

**SEROPÉDICA – RJ  
2018**

KARLA MENDES MAURÍCIO

**A GESTÃO HOTELEIRA E OS INDICADORES DE  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO BAIRRO DE  
SANTA TERESA, RIO DE JANEIRO.**

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.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ

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

**ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO APRESENTADO PELA CANDIDATA KARLA MENDES MAURÍCIO ALUNA DO CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA REALIZADA NO DIA 21/06/2018.**

Aos 21 dias do mês de junho de 2018, às 14h: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 **Karla Mendes Maurício**, intitulado: A GESTÃO HOTELEIRA E OS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO BAIRRO DE SANTA TERESA, RIO DE JANEIRO.

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. Dr. Rodrigo Amado dos Santos (Orientador)	9,5
2) Prof. Dr. Jorge Luiz de Goes Pereira (Examinador)	9,0
3) Prof. Msc. Marcelo de Oliveira Nunes (Examinador)	9,5
<b>Média Final</b>	<b>9,4</b>

Desta forma, a Candidata 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, 21 de junho de 2018.

Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos (Orientador)

Prof. Dr. Jorge Luiz de Goes Pereira (Examinador)

Prof. Msc. Marcelo de Oliveira Nunes (Examinador)

## **DEDICATÓRIA:**

Dedico este trabalho aos meus pais, que tanto me apoiaram durante esta jornada. Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos, que tanto me inspirou com este tema. E a todos que de certa forma contribuíram para a realização do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS:**

Primeiramente, agradeço a Deus, pois sem Ele nada disso teria sido possível. Aos meus pais, Antônio Carlos e Marilda, pelo amor e apoio em todos os momentos desde o início desta jornada, por acreditarem em mim e me darem esta grande oportunidade. Muito obrigada por todos os incentivos, conselhos e pela colaboração financeira para me manter em outra cidade. Todos os esforços gerados para o meu crescimento jamais serão esquecidos e por isso terei eterna gratidão a vocês. A todos os professores, por suas riquíssimas contribuições ao meu desenvolvimento profissional. Aos amigos, que transformaram os meus dias longe de casa em momentos incríveis ao lado de vocês. À Rural, por ter sido a minha segunda casa durante quatro anos e que tanto me fez crescer não só academicamente, mas com aprendizados que levarei para toda a vida. E, em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos, pela oportunidade que me deu de conhecer esse tema logo no início da graduação e que hoje se tornou um grande ideal de vida. Além disso, obrigada pelos conselhos, amizade, incentivos, por ter acreditado no meu potencial desde o início e pelo exemplo de profissionalismo. Você foi o pilar para a minha graduação e, por isso, jamais será esquecido, tendo minha eterna admiração.

*“Hoje, pessoas ao redor do mundo têm mentes diferentes, mas um único sonho.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
Encontraremos o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, o progresso social e  
a proteção do meio ambiente. A inclusão, a responsabilidade e o respeito às leis  
serão realidade em todas as organizações: pequenas, médias ou grandes.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
A ética e a transparência se espalharão por todo o planeta. Confiaremos uns nos  
outros, como uma criança confia em outra criança. Ficaremos livres da corrupção,  
extorsão e do suborno.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
A natureza será respeitada. Vamos combater a poluição e o aquecimento global. O  
respeito pelas futuras gerações criará novos hábitos de consumo responsável.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
De justiça e paz em todo o mundo. Porque trabalhadores e empregadores serão  
iguais em dignidade e direitos. Porque toda criança será poupada do trabalho  
forçado e qualquer outra forma de exploração. Meninos e meninas poderão  
desenvolver plenamente o seu potencial.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
O futuro será feito da diferença. Seremos amados pelo que somos de verdade, sem  
discriminação de cor, religião, gênero, etnia, ou idade. As crianças serão apenas  
crianças. Não haverá crianças pobres. Não haverá fome.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
Como cidadãos do mundo, reconheceremos o nosso valor. O valor do nosso  
passado, da nossa cultura, da nossa individualidade. E com orgulho cuidaremos da  
nossa comunidade, do nosso planeta e do futuro da humanidade.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
Criaremos produtos e serviços que melhorem as nossas vidas. As organizações  
responsáveis serão a base de uma nova sociedade. E o consumidor será  
respeitado.  
Hoje, eu tenho um sonho.  
Todas as pessoas serão ouvidas. Assumiremos as nossas responsabilidades. As  
organizações serão reconhecidas pelo cuidado que têm com o outro.  
Cuidaremos do meio ambiente e da nossa sociedade como cuidamos de nós  
mesmos.  
E quando isso acontecer,  
todos os que acreditam na vida,  
terão realizado o seu sonho  
e o de todos nós.  
A sustentabilidade é possível.”*

## RESUMO

Debates acerca do desenvolvimento sustentável se fazem cada vez mais necessários devido às crescentes complexidades perpetradas pela relação homem, natureza e sociedade. Nesse cenário, o trabalho em questão destacou o universo hoteleiro, propondo uma apreciação sobre suas apropriações, reestruturações e implicações aos distintos *stakeholders*, recursos, atrativos e territórios que sustentam e legitimam sua cadeia produtiva. Assim, almejou-se através de um estudo de caso, realizado em um meio de hospedagem situado no bairro de Santa Teresa, Rio de Janeiro, compreender a maneira como estratégias de sustentabilidade são tratadas em um ambiente hoteleiro, apresentando seus pontos fortes e fracos, bem como estratégias de adequação para que se alcancem patamares mais holísticos, integrados e participativos a realidade organizacional observada. Posto isso, seu viés metodológico abrangeu: (1) o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica capaz de remeter a princípios, valores e ações a serem desenvolvidos para que a sustentabilidade se faça presente em gestões hoteleiras; (2) uma análise descritiva, pautada por pressupostos quanti-qualitativos que possibilitaram a compreensão e ampliação de percepções analíticas sobre a importância e abrangência de uma gestão hoteleira sustentável; (3) a estruturação de um estudo de caso que permitiu abordar os princípios de uma gestão hoteleira sustentável com base em indicadores nacionais específicos a essa área, entrelaçados as dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas. Dessa forma, tornou-se possível ponderar a força da dimensão ambiental no contexto organizacional analisado e, a partir disso, a proposição de se ampliar este escopo, abarcando as demais dimensões da sustentabilidade, para que assim fosse possível proporcionar um modelo de gestão mais integrado, holístico e participativo.

**Palavras-chaves:** Análise Estratégica. Desenvolvimento Sustentável. Gestão Hoteleira. Indicadores de Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Debates about sustainable development are becoming increasingly necessary because of the increasing complexities perpetrated by the relationship between man, nature and society. In this scenario, this study highlighted the hotel universe, proposing an appreciation of its appropriations, restructurings and implications to the different stakeholders, resources, attractions and territories that sustain and legitimize its productive chain. Thus, it was sought through a case study, carried out in a lodging environment located in the neighborhood of Santa Teresa, Rio de Janeiro, to understand how sustainability strategies are treated in a hotel environment, presenting its strengths and weaknesses, as well as adequacy strategies to reach more holistic, integrated and participatory levels of the observed organizational reality. Thus, its methodological bias included: (1) the development of a bibliographical research capable of referring to principles, values and actions to be developed so that sustainability is present in hotel management; (2) an exploratory analysis, based on quantitative-qualitative assumptions that enabled the understanding and expansion of analytical perceptions about the importance and scope of sustainable hotel management; (3) the design of a case study to address the principles of sustainable hotel management based on national indicators specific to this area, intertwined with environmental, social, cultural, economic and political dimensions. In this way, it became possible to consider the strength of the environmental dimension in the organizational context analyzed and, from this, the proposal to expand this scope, encompassing the other dimensions of sustainability, so that it would be possible to provide a more integrated, holistic and participatory.

**Keywords:** Strategic Analysis. Sustainable development. Hotel management. Sustainability Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> A estrutura da sustentabilidade na abordagem “Desenvolvimento Sustentável” e “Gerenciamento dos Stakeholders” .....	<b>28</b>
--	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Impactos da atividade turística .....	<b>21</b>
<b>Quadro 2:</b> Etapas para elaboração de Indicadores de Sustentabilidade.....	<b>31</b>
<b>Quadro 3:</b> Critérios GSTC para a criação de indicadores de sustentabilidade. ....	<b>32</b>
<b>Quadro 4:</b> Ferramentas para implantação, validação, averiguação e divulgação de empreendimentos hoteleiros sustentáveis. ....	<b>38</b>
<b>Quadro 5:</b> Índices de Gestão da Sustentabilidade (IGS) e Índice Geral de Gestão da Sustentabilidade (IGGS). ....	<b>44</b>
<b>Quadro 6:</b> Perspectivas de Atuação Interna e Externa para a Sustentabilidade – um quadro comparativo.....	<b>48</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO:</b> .....	12
<b>1.1. Procedimentos Metodológicos</b> .....	15
<b>1.2. Objetivos</b> .....	17
<b>1.3. Organização do TCC</b> .....	18
<b>2. A IMPORTÂNCIA DE SE ESTABELEECER PRINCÍPIOS, VALORES E CONDUITAS SUSTENTÁVEIS EM MEIOS DE HOSPEDAGEM.</b> .....	20
<b>3. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS QUE DELINEAM A APLICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ABRANGENDO TODOS OS SEUS ASPECTOS.</b> .....	30
<b>3.1. Norma ABNT NBR ISO 14001 – Gestão Ambiental.</b> .....	34
<b>3.2. Norma ABNT NBR ISO 15401 – Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão da Sustentabilidade.</b> .....	36
<b>3.3. Norma ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social.</b> .....	36
<b>3.4 A importância das ferramentas que auxiliam na implementação da sustentabilidade.</b> .....	38
<b>4. O ESTUDO DE CASO NO BAIRRO DE SANTA TERESA, RIO DE JANEIRO.</b> ...	40
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:</b> .....	50
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO:</b> .....	53

## INTRODUÇÃO:

Cada vez mais observa-se a relevância socioeconômica do segmento turístico, seja em um cenário internacional ou nacional (MALTA e MARIANI, 2013). Prova disso são os dados oriundos do balanço geral de 2017 e que ilustram sua importância no sistema capitalista contemporâneo: a receita produzida nos destinos internacionais foi de US\$ 1,220 bilhão em 2016; o valor das exportações turísticas foi de US\$ 1,4 trilhão, algo que representa 7% das exportações de serviços de todo o mundo (UNWTO, 2017); o setor é responsável por empregar 15% da população economicamente ativa anualmente (PEREZ e DEL BOSQUE, 2014).

Por uma perspectiva futura, especialistas acreditam que o turismo passará por um processo de crescimento contínuo atingindo os seguintes patamares: até meados de 2030, 1.8 bilhões de deslocamentos internacionais serão efetuados apenas através do sistema de transportes aéreo; no que tange as expectativas para os próximos 10 anos, há a possibilidade de que essa atividade cresça cerca de 3,3% ao ano (UNWTO, 2017); além é claro de seus impactos econômicos que poderão chegar, em até 2024, a quantia de US\$ 2 trilhões (WTTC, 2014).

Ao se construir um paralelo que evidencie a importância de questões ligadas a gestão e operacionalização que esta atividade assume no Brasil, observa-se, por exemplo, uma receita oriunda dos gastos efetuados por seus turistas, na ordem de: 2015, US\$ 5.844 milhões; 2016, US\$ 6.024 milhões; 2017, US\$ 5.809 milhões (BRASIL, 2018a). Além disso,

o turismo foi responsável pela injeção de US\$ 163 bilhões no Brasil em 2017, o equivalente a 7,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano. O valor absoluto é 7% maior que o obtido em 2016, US\$ 152,2 bilhões. Os dados fazem parte do estudo econômico elaborado pela Oxford Economic para Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), principal consultoria independente do setor no mundo. De acordo com a entidade, a contribuição do Turismo para o PIB nacional deve registrar crescimento de 2,5% em 2018 e chegar a 8,2% em 2028 (BRASIL, 2018b, p. 1).

Apesar desse contexto inicialmente apresentar uma série de dados quantitativos promissores capazes de expor uma vertente valorativa do desenvolvimento turístico, uma perspectiva vem chamando atenção, recaindo sobre seus processos de planificação e operacionalização: os cuidados atrelados a ótica dos impactos, positivos e/ou negativos (BARTHOLO, SANSOLO, BURSZTYN, 2009). Não há uma única atividade criada pelo homem que não gere um impacto sobre sua sociedade (SANTOS, 2018). Tal premissa se sustenta através de uma

análise criteriosa que envolverá uma série de indicadores avaliativos que se debruçarão sobre a perspectiva tempo/espaço para compreender a real dimensão, amplitude, interferência e implicações – sociais, culturais, ambientais, econômicas, políticas, etc. – que sua operacionalização acarretará frente ao meio ambiente, à sociedade e aos demais *stakeholders* que influenciam ou são influenciados pelos produtos, bens e serviços gerados pelo turismo (SANTOS, 2018).

Por essa mesma ótica, observa-se que quando não há um planejamento, um monitoramento e uma avaliação adequados a essa atividade, a presença de certos impactos negativos pairarão sobre os envolvidos. De maneira sucinta, a luz do desenvolvimento turístico, pode-se destacar (COOPER, et al., 2007):

- (1) Esfera Econômica: migração de mão de obra de outros setores econômicos ou a importação dessa devido à ausência de especialistas na área, gerando assim uma renda repatriada; o efeito de deslocamento ou custos de oportunidade sobre a atividade;
- (2) Esfera Ambiental: redução da qualidade da água e do ar; a deterioração física dos recursos naturais, através da utilização inapropriada da caça, da pesca, do acúmulo de resíduos materiais e de uma infraestrutura turística capaz de descaracterizar especificidades e atributos da flora e da fauna local;
- (3) Esfera sociocultural: a aculturação e a autenticidade ensaiada; a exploração sexual; o aumento da criminalidade; a proliferação e disseminação de distintos tipos de doenças.

Por tais motivos, o tema sobre gestões turísticas sustentáveis tem sido amplamente discutido (CHOU, 2014; CHEN, 2015; FRAJ, MATUTE e MELERO, 2015) na sociedade contemporânea. Dentre as inúmeras justificativas que sustentam os preceitos, condutas e valores sustentáveis, um que começa a ganhar maior notoriedade frente aos gestores hoteleiros é o fato desse modelo de gestão trazer benefícios a imagem dos empreendimentos, possibilitando uma maior captação de clientes que se mostram interessados a consumir produtos e serviços eco-amigáveis (HAN e YOON, 2015). Além disso, outro ponto difícil de ser ignorado é ilustrado na fala de Singh (2003, p.39) quando esse afirma que “nenhum desenvolvimento turístico, independentemente de sua grandeza, prosperará se não alicerçar suas práticas em preceitos sustentáveis, respeitando-se as necessidades e aspirações autóctones”.

Diante desse cenário, acredita-se que o segmento hoteleiro se apresenta enquanto um dos ícones responsáveis por introduzir, disseminar, orientar e guiar modelos de gestão mais sustentáveis, devido a sua força e representatividade<sup>1</sup> em meio aos demais elementos que constituem o Turismo. Exposto isso, a escolha pelo município do Rio de Janeiro se deve ao fato dessa cidade ser o principal destino a lazer de todo o território brasileiro, recepcionando cerca de 32,2% da demanda internacional em 2016 (MTUR, 2017).

Em um território que constrói um signo identitário em cima da premissa de “cidade maravilhosa”, encontram-se distintas atrações culturais, sociais e ambientais capazes de ofertar a tão aclamada experiência memorável (PANOSSO NETO e GAETA, 2010) aos seus visitantes. Contudo, entre tantos cenários propícios a vivência e experimentação do inusitado buscadas pelos turistas, o bairro de Santa Teresa, localizado na zona central da cidade carioca, destaca-se por possuir construções históricas que remetem ao século XIX, cenário repleto de edificações que remetem a história desse município até a década de 1940 (ANDREATA, 2006), além de uma vasta oportunidade de degustações culinárias e ambientes que remetem ao jeito de ser carioca.

Nesse sentido, devido à importância que essa localidade assume perante a identidade carioca, julga-se aqui imprescindível o debate acerca dos impactos que a atividade hoteleira ocasiona ao bairro de Santa Teresa. Para tanto, o objetivo do trabalho, através da ótica de um estudo de caso, é avaliar se um empreendimento hoteleiro estabelece critérios, valores e princípios sustentáveis considerando todas as dimensões social, cultural, econômica, política e ambiental.

Dessa maneira, busca-se esboçar, através de um indicador de sustentabilidade específico - Índice de Gestão de Sustentabilidade (IGS) (PEREZ JR. e REZENDE, 2011) – o nível de comprometimento e atuação de um determinado empreendimento hoteleiro localizado no bairro de Santa Teresa, Rio de Janeiro.

---

<sup>1</sup> No período de 2002 a 2008, observou-se um aumento de 31,01% desses estabelecimentos em território brasileiro. Aumento esse responsável pela geração de 28.458 novos empregos. Cenário que posteriormente, entre o ano de 2011 a 2014, fora responsável pelo surgimento de 7.632 novos meios de hospedagem (MTUR, 2014).

## 1.1. Procedimentos Metodológicos

A apresentação, por parte dos pesquisadores, de regras, técnicas, fundamentos, princípios e condutas metodológicas que regerão o processo de idealização, desenvolvimento e ponderações de uma pesquisa científica é vista, pelo universo acadêmico, enquanto elemento chave decisivo para que os resultados apresentados possam ser válidos, coerentes, fidedignos e verossímeis, assumindo perante instituições, demais pesquisadores, especialistas, estudantes e sociedade uma credibilidade ímpar (SINGLETON JR. e STRAITS, 2010).

Nesse sentido, no que tange a temática do desenvolvimento sustentável, enfatiza-se a necessidade de se construir, gradativa e exponencialmente, um debate interdisciplinar (PHILLIPI JR. e NETO, 2011) que exigirá uma conexão de valores, preceitos, princípios e métodos que sustentarão a análise e veracidade dos resultados (CRESWELL, 2003) apresentados por quaisquer pesquisas que se aventurem a decifrar, expor e difundir (HAIR JÚNIOR, et. al, 2009), de uma maneira cada vez mais inteligível, as complexidades e perplexidades oriundas da relação homem, sociedade e meio ambiente (JACOBI, 2003; PHILLIPI JR. e NETO, 2011).

Para tanto, o trabalho em questão busca traçar constantes e contínuos diálogos com a ciência social (VEAL, 2011), levando-se em consideração a importância da estruturação de um trabalho acadêmico que transpareça ideias, significados e motivações por detrás da temática de desenvolvimento sustentável, além de expor ações e relações (ROBSON, 2011) que constituem e dão a noção da premissa do ser sustentável, evidenciando-se seus princípios, desafios e posturas relativos ao universo hoteleiro, que serão expostos graças à lógica do método misto e do desenvolvimento de um estudo de caso, que terá como enfoque o Bairro de Santa Teresa, localizado no município do Rio de Janeiro.

Dessa forma, a pesquisa se caracteriza como uma análise descritiva, uma vez que busca descrever as características de um fenômeno por meio do estudo dos aspectos de um determinado grupo através da coleta de dados (GIL, 2008). Por questões éticas, optou-se por não divulgar o nome do meio de hospedagem pesquisado, nem o de seus funcionários, mesmo porque tal identificação não se mostra relevante para o propósito desse trabalho, já que neste tipo de pesquisa o foco é estabelecido no dado/informação observados no ambiente organizacional.

Dito isso, desenvolveu-se um estudo de caso, acreditando que tal método propiciaria uma análise crítica mais densa de uma temática que se mostra nitidamente relevante à cadeia produtiva hoteleira contemporânea. Afinal de contas, o estudo de caso é visto enquanto uma “estratégia de pesquisa, [que] busca a compreensão de fenômenos sociais contemporâneos complexos” (YIN, 1989, p.14) e que “permite que a investigação empírica mantenha características holísticas e significativas de eventos da vida real” (ROTHMAN, 1994, pág. 246).

A pesquisa deu-se através de uma análise quanti-qualitativa, pois, segundo Souza e Kerbauy (2017), a combinação desses dois tipos de abordagem se complementam, permitindo uma visualização ampla do problema investigado e proporcionando maior credibilidade e legitimidade aos resultados encontrados. Assim, a abordagem quantitativa se concentra na objetivação e generalização dos resultados, distanciando o sujeito do objeto e obtendo a neutralidade do pesquisador, que emprega a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento dos dados, mediante procedimentos estatísticos que possam medir objetivamente algumas variáveis (SOUZA e KERBAUY, 2017).

De posse desse arcabouço, o questionário semiestruturado aplicado ao gerente geral do estabelecimento, foi estruturado sobre a escala likert de cinco pontos – 01 = nunca utilizado; 02 = pouco utilizado; 03 = razoavelmente utilizado; 04 = bastante utilizado; e 05 = muito utilizado – para a mensuração das práticas de sustentabilidade observadas no empreendimento hoteleiro avaliado. Aspecto importante a se ressaltar é a vantagem que esse instrumento dá ao pesquisador pelo fato de propiciar respostas concretas e diretas da realidade avaliada, propiciando uma análise estatística mais ágil e eficiente (GIL, 2008).

Julga-se importante mencionar que o referido mecanismo de avaliação fora construído através dos requisitos expostos pelo Índices Gerais de Gestão da Sustentabilidade (IGGS) (PEREZ JR. e REZENDE, 2011) e que, a priori, se mostram enquanto pertinentes indicadores para se averiguar o nível do desenvolvimento sustentável de um meio de hospedagem. Sendo assim, a partir destas descrições, a seguinte hipótese fora formulada:

- *H1* – Os Índices Gerais de Gestão da Sustentabilidade (IGGS) são considerados como uma ferramenta eficaz para se avaliar o nível de desenvolvimento sustentável de um meio de hospedagem.

Na abordagem qualitativa, buscou-se interpretar a complexidade de um fenômeno social em sua totalidade e profundidade, e não na sua quantificação. Nesse sentido, através de uma linguagem real e não neutra, o pesquisador permite-se ver, mediante os olhos do investigado, os motivos que os levam a reproduzir determinados comportamentos (SOUZA e KERBAUY, 2017). Como instrumento analítico, a análise in loco e a observação participante – construídas a partir de três visitas ao estabelecimento – foram técnicas utilizadas, oferecendo acesso a dados, hábitos, condutas e comportamentos dos observados (GIL, 2008). Algo que permitiu estabelecer um melhor questionamento acerca das posturas sustentáveis adotadas pelo empreendimento.

Enfim, de posse deste escopo qualitativa, fora possível elaborar o seguinte questionamento condutor:

- Q1 – Como a adoção de práticas e posturas sustentáveis em empreendimentos hoteleiros agrega valor à sociedade, aos hóspedes e à imagem organizacional da empresa?

Como parte do desenvolvimento teórico, uma análise bibliográfica fora realizada em motores de busca acadêmica como *Scopus*, *Scielo*, *Isis Web of Knowledge*, Periódicos Capes, entre outros, bem como a livros e revistas especializadas capazes de transparecer as especificidades e sutilezas metodológicas a serem levadas em consideração, no que tange a apropriação e elucidação das particularidades relacionadas à sustentabilidade.

Desta forma, busca-se a agregação de pontos de vista teóricos e práticos relacionadas à temática da sustentabilidade, com o intuito de se estabelecer uma análise que possibilite ampliar o “horizonte” conceitual sobre o assunto, convidando-o a assumir e interiorizar o olhar míope de Machado de Assis, que buscará compreender intangibilidades e flexibilidades inerentes ao processo de sustentabilidade e que se relacionam aos arquétipos: temporais, espaciais, sociais, culturais, políticos, ambientais e econômicos (ROBSON, 2011).

## 1.2. Objetivos

**Objetivo Geral:** Avaliar se um empreendimento hoteleiro localizado no bairro de Santa Teresa estabelece critérios, valores e princípios sustentáveis considerando todas as dimensões social, cultural, econômica, política e ambiental.

### Objetivos Específicos:

- Descrever a importância da sustentabilidade e de se estabelecer princípios, valores e condutas sustentáveis dentro do ambiente hoteleiro;
- Definir indicadores e ferramentas que colaboram para a aplicação e verificação do desenvolvimento sustentável de um empreendimento hoteleiro;
- Analisar os processos de gestão e operacionalização de uma empresa hoteleira no bairro de Santa Teresa, observando como essas refletem os preceitos do desenvolvimento sustentável.

### 1.3. Organização do TCC

O presente estudo buscou analisar as propostas de sustentabilidade de um empreendimento hoteleiro no bairro de Santa Teresa, na cidade do Rio de Janeiro. Para isso, apresenta uma narrativa que expõe as vantagens, os princípios e os preceitos que uma gestão sustentável deve assimilar.

Dito isso, o trabalho fora dividido em três capítulos, onde o primeiro – **A IMPORTÂNCIA DE SE ESTABELECEM PRINCÍPIOS, VALORES E CONDUTAS SUSTENTÁVEIS EM MEIOS DE HOSPEDAGEM** – expõe os princípios da sustentabilidade, destacando suas dimensões social, cultural, econômica, política e ambiental. Além disso, houve a preocupação de se apresentar as vantagens de se estabelecer um modelo de gestão sustentável, bem como apontar a urgência da interiorização destes preceitos nas culturas organizacionais, de forma a se minimizar os impactos negativos do turismo e que podem afetar seus *stakeholders* e sua imagem organizacional.

Já o segundo capítulo – **INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS QUE DELINEAM A APLICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ABRANGENDO TODOS OS SEUS ASPECTOS** – expõe os discursos da Organização Mundial de Turismo e da “*Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*”, bem como evidencia os principais indicadores de sustentabilidade contemporâneos. A partir disso, um panorama diretivo se estrutura para que os gestores hoteleiros possam disseminar os valores da sustentabilidade em suas culturas organizacionais, apropriando-se de indicadores, normativas ou de

ferramentas de sustentabilidade que auxiliem a condução, estruturação e implementação de um modelo de gestão holístico, integrado e participativo.

E por fim, o terceiro capítulo – **O ESTUDO DE CASO NO BAIRRO DE SANTA TERESA** – descreveu o cenário em que a pesquisa foi executada e seu contexto organizacional. A partir disso, apresentou os indicadores utilizados para avaliar o meio de hospedagem e os resultados obtidos através da aplicação de um questionário semiestruturado ao gerente geral do estabelecimento. A partir destes resultados, atrelados as percepções coletadas nas análises in loco, tornou-se possível expor os principais pontos positivos e negativos encontrados no estabelecimento e, a partir deste diagnóstico, estratégias de atuação foram propostas, no intuito de melhorar as ações de sustentabilidade desta empresa.

## 2. A IMPORTÂNCIA DE SE ESTABELEECER PRINCÍPIOS, VALORES E CONDUTAS SUSTENTÁVEIS EM MEIOS DE HOSPEDAGEM.

Com o mercado turístico em expansão<sup>2</sup> e com o crescimento hoteleiro obtido no país após a Copa do Mundo em 2014<sup>3</sup> e os Jogos Olímpicos em 2016<sup>4</sup>, torna-se cada vez mais necessário os debates acerca dos impactos do turismo sobre o meio ambiente, a sociedade e o bem-estar dos distintos *stakeholders*<sup>5</sup> que suportam sua operacionalização (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

Tudo porque a atividade turística pode exercer efeitos tanto positivos, quanto negativos, sobre sua comunidade. Em especial, Peres Jr. e Rezende (2011) alertam que dentro deste setor, o potencial de agressão aos recursos ambientais, socioculturais e econômicos pode ser enorme, caso esta atividade não seja corretamente planejada e operacionalizada nas comunidades receptoras.

Justamente por isso, cabem aos seus gestores o reconhecimento das transformações/pressões que suas práticas podem exercer sobre as dimensões ambientais, sociais, culturais e econômicas e visualizadas por pontos positivos e negativos (MAURÍCIO, et al., 2015; SANTOS e MATSCHUCK, 2015; SANTOS e SANTOS, 2015; MELISSEN, et al., 2016a; MELISSEN, et al., 2016b; SANTOS, et al., 2017a).

Sobre estes efeitos positivos/negativos, o quadro 1 apresenta seus desmembramentos pelas dimensões ambientais, socioculturais e econômicas.

---

<sup>2</sup> Segundo a OMT (2003), estima-se que até 2020, mais de 1,6 bilhão de pessoas viajem pelo mundo a cada ano, movimentando cerca de US\$ 9,0 trilhões, apenas com o turismo internacional.

<sup>3</sup> Segundo dados da pesquisa do IBGE, o crescimento na rede hoteleira no país após a Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016 registrou um crescimento de 15% no número de estabelecimentos de hospedagem nas capitais brasileira e 15,4% no número de leitos (AMORIN e DOLZAN, 2017).

<sup>4</sup> Segundo reportagem do site da ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos (2017) a cidade do Rio de Janeiro cresceu em 10.000 quartos apenas em 2016.

<sup>5</sup> Stakeholder é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa. São aqueles que têm interesse nas ações de uma empresa e capacidade para influenciá-la (LYRA et. al., 2009, p. 41).

**Quadro 1:** Impactos da atividade turística

<b>Dimensão</b>	<b>Impacto Positivo</b>	<b>Impacto Negativo</b>
<b>Ambiental</b>	Incentivo à preservação e recuperação de áreas naturais, aumento da conscientização ambiental e geração de empregos alternativos que troquem atividades que antes degradavam o ambiente por atividades que o preserve e enaltece	Geração de poluição, impactos físicos pela implantação de infraestrutura e do movimento de turistas, danos à fauna e flora, impacto visual e danos sobre elementos geológicos
<b>Sociocultural</b>	Preservação das tradições e identidade local, melhorias da condição de vida em função dos investimentos em infraestrutura básica e serviços, eliminação das diferenças culturais por conta do intercâmbio cultural e disseminação da paz entre os povos	Influência sobre os padrões morais da população, aumentando prostituição, jogo, tráfico de drogas, exploração sexual infantil, criminalidade e doenças. Além disso, também ocorre descaracterização do patrimônio histórico, cultural e religioso, choques culturais e estresse social, ocupação desordenada e a apropriação privada de alguns atrativos naturais, impedindo a utilização da comunidade autóctone
<b>Econômica</b>	Efeito multiplicador de renda, emprego e arrecadação governamental, estímulos a investimentos e recuperação de locais	Canalização excessiva de investimentos para o turismo, penalizando outros setores, fuga de recursos por meio da excessiva dependência de fornecedores de fora da comunidade local, dependência econômica, pressão inflacionária e sazonalidade na oferta de empregos, bem como mal remunerados e utilização de mão de obra estrangeira

**Fonte:** Peres Jr. e Resende (2011).

No que tange os impactos negativos desta atividade, nota-se que estes podem resultar na diminuição dos coeficientes de atração turísticos<sup>6</sup> e, conseqüentemente, afetar à médio e longo prazo os resultados organizacionais do mercado hoteleiro. Há, portanto, uma necessidade latente de se desenvolver estratégias que minimizem esses efeitos negativos. Como exemplo desta

<sup>6</sup> Ruschmann (2000) mostra que deve-se procurar um desenvolvimento controlado e em harmonia com os aspectos naturais e socioculturais de um recurso turístico. Os recursos devem ser desenvolvidos de forma ordenada e planejada, para que possam “ser vistos e apreciados” adequadamente e que garanta sua originalidade e conseqüente atratividade para as gerações futuras.

prerrogativa, observam-se as práticas das empresas Starwoods<sup>7</sup> e a Mabu Thermas Grand Resort<sup>8</sup>.

No caso da Starwoods, através do programa *Make a Green Choice*, seus gestores buscam diminuir em 30% o consumo de energia e 20% o consumo de água por quarto de hotel construído até 2020 (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a). Já os gestores do Mabu Thermas Grand Resort têm se proposto a reduzir 15% dos resíduos gerados através de uma conscientização sobre os desperdícios de alimentos, reuso de toalhas e roupas de cama, eliminação de copos plásticos e trocas de equipamentos e lâmpadas por lâmpadas LED (REVISTA HOTÉIS, 2016).

Assim, pelo fato da hotelaria ser um dos principais indutores do desenvolvimento turístico, esta necessita assumir suas responsabilidades sobre os diversos impactos negativos que são causados ao meio ambiente, à sociedade e aos demais *stakeholders* que sofrem com suas atividades (MELLISEN, et al, 2016a; MELISSEN, GINNEKEN e WOOD, 2016). Como forma de minimizar esses efeitos negativos, torna-se necessário estabelecer uma gestão participativa para que se entenda as necessidades desses *stakeholders* e estabeleça ações éticas, justas e responsáveis que observem os limites de seu meio ambiente (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

E será exatamente neste contexto que o arquétipo da sustentabilidade deverá ser percebido pelos gestores hoteleiros, uma vez que este reúne

um conjunto de princípios que se referem aos aspectos econômicos, ambientais e socioculturais relacionados ao desenvolvimento do turismo, e uma balança adequada [que] deve ser estabelecida entre essas três dimensões para se garantir a sustentabilidade a longo prazo. Inspirados nesse preceito, [define-se] sustentabilidade hoteleira enquanto um conjunto de estratégias mercadológicas que encontram as necessidades atuais dos hóspedes, dos *stakeholders* e dos operadores turísticos sem comprometer a habilidade de apreciação futura destes mesmos indivíduos em se beneficiar desses mesmos serviços, produtos, recursos e experiência. Essa definição leva em consideração o caráter intergeracional, um dos primeiros princípios da sustentabilidade (SLOAN, et al., 2014, p.53).

Por isso, é necessário impulsionar essas discussões, tanto no âmbito acadêmico, quanto no mercadológico, para que assim seja possível a construção de

---

<sup>7</sup> A Starwoods Hotels se uniu à Marriott International “para criar a maior empresa de hotelaria do mundo, com mais de 6.000 propriedades, em mais de 120 países” (STARWOODS HOTELS AND RESORTS, 2018).

<sup>8</sup> “O Mabu Thermas Grand Resort foi eleito um dos 25 melhores resorts do Brasil e da América do Sul pelo TripAdvisor e está localizado sobre a maior fonte de águas termais do planeta, o Aquífero Guarani. Também se encontra a 12 km das Cataratas do Iguaçu, uma das Sete Novas Maravilhas Naturais do Mundo” (MABU HOTÉIS & RESORTS, 2018).

um discurso atento ao desenvolvimento integral da sustentabilidade (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a). Nesse contexto, Han e Yoon (2015) afirmam que assumir compromissos sociais, culturais, econômicos, políticos e ambientais é imprescindível a produtividade e competitividade empresarial moderna. De acordo com estes autores, tais compromissos devem ser vistos como pré-condições à melhoria da imagem organizacional e a captação e retenção de um número cada vez maior de clientes adeptos aos preceitos do desenvolvimento sustentável<sup>9</sup>.

Justamente por isso, o debate sobre gestões sustentáveis ganha força no processo de planificação, gestão e operacionalização da atividade turística (BROOKES, ALTINAY e RINGHAM, 2014) já que permitirá uma relação mais transparente, ética, justa, equilibrada e consciente entre todos os personagens e elementos que influenciam ou são influenciados por sua cadeia produtiva. Desse modo, defende-se aqui que os modelos de desenvolvimento turístico atuais precisam, impreterivelmente, levar em consideração as seguintes matrizes discursivas (ASCERALD, 2001):

- autossuficiência: discutindo-se o combate ao desperdício e a racionalidade econômica de sua atividade;
- escala: propondo-se um limite quantitativo ao seu crescimento, bem como a pressão que essa prática exerce sobre os recursos naturais e culturais;
- equidade: promovendo ações que privilegiem uma distribuição mais justa, ética e transparente dos benefícios socioculturais, econômicos, ambientais e tecnológicos advindos de sua operacionalização;
- da identidade cultural: promovendo e enaltecendo as especificidades locais enquanto coeficientes ímpares a atração turística, o que permitirá a preservação e perpetuação dos signos, ritos, memórias e identidades locais, bem como de suas paisagens e recursos naturais;
- ética: assegurando o atendimento das necessidades das gerações futuras, promovendo assim uma conscientização intergeracional.

---

<sup>9</sup> O desenvolvimento sustentável conceitua-se através do Relatório de Brundtland como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (UN, 1987, p.1). Para o alcance desse objetivo, é relevante que se desmembrem estratégias que passam pelas dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas, políticas e espaciais para que se possa obter, de forma mais abrangente, os reais valores que permeiam as condutas da sustentabilidade.

Em paralelo à veracidade destas informações, nota-se que o conceito de “empresa sustentável” tem crescido justamente pelos impactos positivos acarretados à empresa e seus demais *stakeholders* (MELISSEN, et al., 2016a). Apesar disso, muitos gestores – e isso especificamente não ocorre somente no mercado hoteleiro – abordam esta temática de maneira fragmentada, optando pelo desenvolvimento de ações que transitem apenas pela dimensão ambiental (PRUD’HOMME e RAYMOND, 2013).

Tal prerrogativa pode ser constatada em uma pesquisa, desenvolvida por Simões (2012), que envolvia mais de 3.900 companhias. Ao tentar mapear as ações de sustentabilidade desenvolvidas por essas empresas, o referido autor constatou que: 70% fazem coleta seletiva do lixo, 72% controlam o consumo de papel, 81% evitam o desperdício da água e 82% adotam medidas para economizar energia.

Ao analisar estas ações – e estabelecendo um paralelo com os discursos que até aqui foram apresentados – é possível aferir que estas empresas assumem o compromisso da responsabilidade ambiental, entendida aqui como um propósito ético e transparente que busca desenvolver estratégias ambientais que se responsabilizem pelos impactos organizacionais negativos ocasionados ao meio ambiente (INMETRO, 2010).

Exemplos que corroboram essa discussão podem ser observados nas ações da Rede Accor Hotels<sup>10</sup> e na Best Western<sup>11</sup> (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017b). O “Programa *Planet 21*” da rede Accor, estabelece sete pilares que resultam em ações de responsabilidade ambiental – redução do consumo de água, energia e CO<sub>2</sub>, reciclagem, proteção à biodiversidade, uso de produtos biodegradáveis, entre outros. Já as práticas da Best Western preocupam-se com a criação de estratégias ambientais que permitam o aumento da produtividade e a melhoria de sua imagem corporativa.

Muitos equívocos surgem a partir da diferença entre os conceitos de responsabilidade e sustentabilidade (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a). Tendo em vista que as empresas hoteleiras interferem, positiva ou negativamente, nas dimensões culturais, econômicas, sociais e ambientais de uma localidade, pontuar

---

<sup>10</sup> “A rede Accor Hotels é uma das maiores redes hoteleiras mundiais, presente em mais de 95 países, através de seus 4.100 empreendimentos” (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a, p. 285).

<sup>11</sup> A Best Western é uma rede de hotéis e resorts globalmente premiada e que já está no mercado há mais de 70 anos. Está localizada em mais de 100 países, sendo dona de 11 marcas de hotel (BEST WESTERN, 2018).

estratégias que afetem apenas uma única dimensão não apresentaria resultados abrangentes o suficiente para que a organização pudesse ser considerada sustentável. Isso no máximo a reconheceria como uma organização responsável (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

Para ser considerada sustentável, uma organização deveria orquestrar ações interdependentes e indissociáveis que perpassem pelas dimensões sociais, culturais, econômicas, políticas e ambientais, conduzindo a uma gestão que minimize os prejuízos produzidos – em escala socioambiental, econômica e política – para a sociedade.

Assim, as iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas pela hotelaria podem ter um grande impacto positivo em nossa sociedade; a forte relação dessa indústria com os sistemas sociais, econômicos e ambientais – em todos os níveis e nexos – a coloca em uma confortável situação para realizar uma contribuição significativa ao desenvolvimento sustentável em escala global, como também unir comunidades específicas e destinações (turísticas) (MELISSEN, et al, 2016, p.228).

Posto isso, é notada a urgência de expandir o escopo destas práticas, abordando todas as dimensões do conceito de sustentabilidade (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a). Para tanto, é fundamental estabelecer uma profícua gestão de relacionamento com seus *stakeholders* (GRS), uma vez que esta garante a proposição de apontamentos críticos acerca dos impactos gerados pela organização, estabelecendo um diálogo entre a empresa e sociedade, possibilitando uma gestão estratégica que entenda, identifique e atenda os interesses de todas as partes interessadas (PEREZ e DEL BOSQUE, 2014).

A interação entre o conceito de sustentabilidade e a GRS possibilitará a construção de uma gestão sustentável, uma vez que promove um maior entendimento das necessidades de todos os atores impactados por determinada operação, bem como a aceitação do estabelecimento na localidade em que está inserido (PEREZ e DEL BOSQUE, 2014). Não obstante, Melissen, Ginneken e Wood (2016) afirmam que este envolvimento é vital ao cumprimento dos 17 objetivos do milênio<sup>12</sup> e, para tanto, há de se estabelecer práticas que promovam um maior e melhor envolvimento de seus *stakeholders*.

---

<sup>12</sup> Em 2015 as Nações Unidas estabeleceram 17 objetivos, que se ramificariam em 169 metas, a serem alcançados – por organizações públicas e privadas – até 2030 (ONU, 2015). Nesse sentido, o turismo assume a responsabilidade de atuar aumentando o desenvolvimento econômico, gerando empregos, promovendo a preservação da cultura local e a difusão dos produtos e serviços autóctones. Além disso, esta atividade deve promover uma melhor e maior conscientização acerca dos impactos negativos gerados por sua operacionalização, minimizando seus efeitos sobre os

No que tange as especificidades do conceito de sustentabilidade, Perez e Del Bosque (2014) versam que este deve estar sustentado sobre, no mínimo, quatro dimensões: social, cultural, econômica e ambiental. Pela dimensão social deve-se proporcionar: maior equidade social; boas condições de vida e saúde a todos os *stakeholders* envolvidos/impactados por uma cadeia produtiva; desenvolvimento da comunidade; direitos humanos e trabalhistas – respeitando os funcionários e promovendo condições de trabalho justas, bem como adequada remuneração financeira; e justiça social (MELISSEN et. al. 2016b).

Pela dimensão cultural, observa-se o respeito à identidade e autenticidade cultural das comunidades autóctones, salvaguardando todo e qualquer resquício identitário, seja esse material ou imaterial (SANTOS e ESAKI, 2010). Nesse ponto, os gestores devem possuir uma sensibilidade ímpar que lhes permitam propor mecanismos capazes de preservar a arquitetura, os espólios culturais vivos, os valores tradicionais, as memórias e estórias locais.

Já pela dimensão econômica, os gestores devem assegurar a viabilidade – em curto, médio e longo intervalo de tempo – dos produtos, bens e serviços turísticos, garantindo que todo e qualquer *stakeholders* possa usufruir, de maneira justa, ética e transparente, dos benefícios socioeconômicos advindos dessa cadeia produtiva (PEREZ e DEL BOSQUE, 2014). E por fim, pela dimensão ambiental, os gestores devem estabelecer um ponto de saturação capaz de proteger os processos ecológicos essenciais, ajudando a conservar a biodiversidade e os recursos naturais (PEREZ e DEL BOSQUE, 2014).

De maneira sucinta, pode-se observar que esta primeira abordagem teórica enfatizará os princípios, condutas e valores relacionados ao *Triple Bottom Line*<sup>13</sup>, propondo uma gestão que permita uma construção multidimensional capaz de enfatizar as responsabilidades econômicas, sociais e do meio ambiente que quaisquer empresas turísticas devem primar durante suas operacionalizações.

A partir do entendimento das características e especificidades destas dimensões, caberá ao gestor hoteleiro estabelecer um paralelo entre estas e seus *stakeholders*. Para Freeman (1984) tal ênfase se faz indispensável pelo fato de

---

recursos naturais e culturais, o bem-estar, a qualidade de vida e a segurança de seus *stakeholders* (ONU, 2015).

<sup>13</sup> O conceito da Triple Bottom Line passou a considerar nas organizações não somente suas atividades produtivas e a utilização racional dos recursos naturais, mas também sua atuação junto à sociedade e o retorno econômico destas ações (COTRIM, et. al., 2006, p. 9).

assimilar as percepções dos próprios impactados, mensurando os reais benefícios e prejuízos advindos da operacionalização de uma cadeia produtiva.

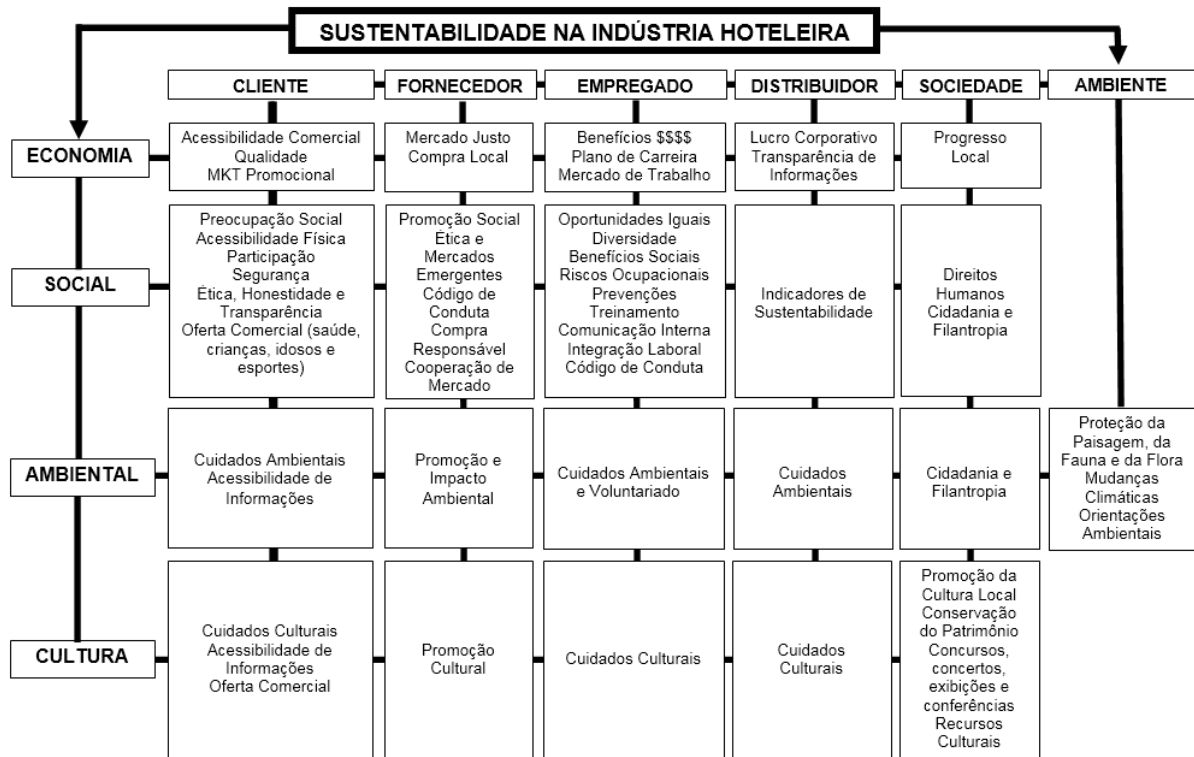
Para este processo, Perez e Del Bosque (2014) consideram, no mínimo, seis agentes – cliente, fornecedor, empregado, distribuidor, sociedade e meio ambiente – que interferem decisivamente na planificação e operacionalização turísticas.

Dito isso, acredita-se aqui que modelos de gestão sustentáveis devam assumir uma visão mais holística de seus desdobramentos e, para tanto, a união dessas duas perspectivas teóricas contribuirá para a construção de um plano gerencial mais participativo (BARTHOLO, SAN SOLO e BURSZTYN, 2009; HAN e YOON, 2015), premissa fundamental à sustentabilidade.

Exposto esse panorama conceitual, abaixo a figura 1 apresenta, de maneira sucinta, a forma como esses dois quadros conceituais podem ser observados, de maneira integrada e congruente, enquanto etapas iniciais para que possíveis modelos de gestão sustentáveis possam ser criados.

No entanto, julga-se relevante enfatizar que os gestores devem, ao se apropriar destas abordagens conceituais, observar as especificidades e particularidades de seus ambientes. A partir dessa lógica, novas ramificações e/ou elementos capazes de propor novos rumos à gestão e operacionalização de um turismo mais sustentável podem emergir (HANAI, 2009).

**Figura 1:** A estrutura da sustentabilidade na abordagem “Desenvolvimento Sustentável” e “Gerenciamento dos Stakeholders”.



Fonte: Perez e Del Bosque (2014).

Aderir a tais práticas sustentáveis passou a ser não apenas uma questão de preocupação com o futuro da humanidade<sup>14</sup>, ou com a capacidade de reprodução/regeneração de atrativos naturais, ou até mesmo com as necessidades das gerações futuras. As empresas devem enxergar que tais valores podem ser um reforço positivo a construção de suas respectivas imagens e marcas (HAN e YOON, 2015), frente à criticidade de sua demanda, que corriqueiramente lhes indaga aspectos referentes às suas políticas de responsabilidades (TACHIZAWA, 2002).

Além de fazer com que a empresa alcance vantagem competitiva, mais clientes e mais vendas (MENEZES et. al., 2016) a sustentabilidade também previne a empresa de perdas a médio e longo prazo, como a degradação do meio ambiente. Além disso, envolve a comunidade, fazendo com que a mesma tenha afinidade com

<sup>14</sup> As conclusões tiradas pelo Clube de Roma, alardearam sobre um futuro sombrio para os países industrializados e para aqueles que estavam em processo de industrialização, como era o caso do Brasil; dado que, se continuasse a exploração dos recursos naturais como vinha ocorrendo, a brevidade da capacidade de reposição do ambiente natural esgotar-se-ia de modo extremamente rápido (SOBRINHO, 2008, p. 86).

a empresa, gerando empregos, diminuindo a pobreza e acarretando lucros e/ou economias<sup>15</sup> para a organização.

A responsabilidade organizacional na erradicação dos impactos negativos do turismo e no enaltecimento dos impactos positivos é fundamental na propagação de uma gestão holística, integrada e participativa. Valorizar a cultura, envolver a sociedade e possibilitar um desenvolvimento ambiental saudável gera melhorias na economia local (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

Para alguns setores como a hotelaria, a prática da sustentabilidade apresentar-se-ia como aspecto fundamental para a estratégia de desenvolvimento e efetivação de sua organização, que, na maior parte das vezes, dependem intimamente dos atrativos turísticos oferecidos pela comunidade em que estão inseridos para atrair clientes. Neste cenário, estas organizações privadas não devem medir esforços para manter uma imagem íntegra, compatível aos valores de sua sociedade e que se encontram cada vez mais relacionada à idoneidade e comprometimento da empresa com a sociedade (MAURÍCIO, et al., 2015).

---

<sup>15</sup> A Certificação LEED confere algumas vantagens econômicas, sociais e ambientais às empresas que possuem essa certificação por serem empresas sustentáveis. Benefícios econômicos como a diminuição de seus custos operacionais, diminuição dos riscos regulatórios, valorização do imóvel para revendo ou arrendamento, aumento da velocidade de ocupação, aumento da retenção e modernização e menor obsolescência da edificação (GBCB, 2014). Essa economia é exposta por Geerts (2014) que ressalta que ao construir uma edificação dentro das exigências e regulações da Certificação LEED, há a possibilidade de se gerar uma economia de U\$S 48 a U\$S 67 por metro quadrado, ao longo de 20 anos, ao empreendimento.

### **3. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS QUE DELINEAM A APLICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ABRANGENDO TODOS OS SEUS ASPECTOS.**

Para a aplicação de políticas específicas ao setor hoteleiro que visem o beneficiamento da sociedade e a minimização dos impactos negativos ao meio ambiente, faz-se necessária a utilização de Indicadores de Sustentabilidade. Estes precisam ser entendidos como verdadeiros “termômetros” (VALENTIN e SPANGENBERG, 2000), uma vez que medem a existência ou gravidade de problemas atuais, os riscos e urgências de intervenção, servindo, portanto, como instrumentos capazes de identificar e medir os impactos organizacionais perante seus *stakeholders* (WTO, 2004).

Nesse sentido, pode-se dizer que os Indicadores de Sustentabilidade são utilizados para que as metas se tornem mais precisas (UNEP, 2005), já que se apresentam como um conjunto de dados utilizados para medir as mudanças, positivas e negativas, importantes para o desenvolvimento e a gestão de um turismo mais sustentável (WTO, 2004).

Justamente por isso, o processo de construção desses instrumentos analíticos deve ser minucioso. Um aspecto que corrobora este posicionamento se deve ao fato de que cada comunidade turística é única, possuindo distintas características e especificidades que influenciam a operacionalização de produtos, bens ou serviços turísticos (MOLINA e RODRIGUEZ, 2001; LEMOS, 2001). Em outras palavras, não existe um roteiro que define o passo a passo para a constituição destes instrumentos, visto que estes deverão estar adequados a realidade em que se situarão.

Não obstante, vale frisar que estes indicadores devem ser elaborados em comunicação aberta, promovendo uma gestão participativa; necessitam ser simples e claros, o que significa dizer que tais mecanismos precisam ser limitados, calculados de forma transparente e indicar itens e orientações pertinentes à sustentabilidade local (VALENTIN e SPANGENBERG, 2000). Dessa forma, Valentin e Spangenberg (2000) apontam algumas etapas referentes à elaboração e uso de Indicadores de Sustentabilidade. Estas serão demonstradas, em síntese, no quadro 2.

**Quadro 2:** Etapas para elaboração de Indicadores de Sustentabilidade.

<b>1ª Etapa:</b> Preparar o Processo	Definir datas e prazo limite para o primeiro relatório, que deve constar os resultados desse processo através da sinalização de progressos e ausências; Criar um diagrama geral do processo, definindo passo a passo a construção dos indicadores; Envolver os conselhos eleitos locais e regionais.
<b>2ª Etapa:</b> Formar um Grupo de Trabalho	Definir um grupo de direção que reflita a diversidade local, de forma a trabalhá-la integralmente em todo este processo.
<b>3ª Etapa:</b> Definir o Modelo	Construir um modelo de indicadores através por meio de debates acerca dos valores e visões do conceito de sustentabilidade. Nesse momento, deve-se considerar as opiniões dos representantes de todos os <i>stakeholders</i> , bem como os objetivos, ações e declarações dos grupos locais, se existentes.
<b>4ª Etapa:</b> Escolher os Indicadores e as Informações	Estabelecer indicadores singulares considerando a individualidade da comunidade. Estes precisam ser expostos de forma clara, facilitando suas compreensões e envolvimento da sociedade.
<b>5ª Etapa:</b> Discussão dos Objetivos e Medidas	Adotar objetivos concretos, realísticos, mensuráveis e atingíveis. Toda a comunidade deve estar envolvida na prática destas ações.
<b>6ª Etapa:</b> Monitorar	Com o processo concluído, define-se uma base institucional sólida, assegurando que a capacidade organizacional esteja disponível para atualização e publicação dos relatórios, discutindo-os em fórum aberto para integrar os resultados na continuação dos trabalhos.

**Fonte:** Valentin e Spangenberg (2000).

Assim, é possível perceber que a assertividade desses instrumentos está relacionada ao fato dos gestores hoteleiros efetivamente compreenderem os princípios, valores e preceitos de uma gestão sustentável (WTO, 2004). Para tanto, a Organização Mundial de Turismo indica a utilização do Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC), que apresenta uma série de critérios que evidenciam as práticas necessárias para que a métrica da sustentabilidade se instaure nas organizações hoteleiras.

No que tange as práticas necessárias, a OMT (2005) definirá quatro temas principais, sendo estas: o planejamento eficaz da sustentabilidade; a maximização dos benefícios sociais e econômicos para a comunidade local; a valorização do patrimônio cultural; e a redução dos impactos negativos ao meio ambiente. Tais práticas serão melhor apresentadas por meio do quadro 3.

**Quadro 3:** Critérios GSTC para a criação de indicadores de sustentabilidade.

<b>GSTC Critérios para construção de indicadores</b>	
<b>Seção A:</b> Planejamento de sustentabilidade eficaz	Aplicar um sistema de gestão da sustentabilidade a longo prazo, considerando suas dimensões ambientais, sociais, culturais, econômicas e políticas; Estar em conformidade legal com as legislações e regulamentos locais, nacionais e internacionais; Gerar relatório estabelecendo comunicação entre todos os <i>stakeholders</i> ; Orientar e treinar colaboradores acerca de suas responsabilidades; Estabelecer sistema para <i>feedback</i> sobre experiência e satisfação dos clientes; Realizar marketing transparente; Planejar a infraestrutura de acordo com os requisitos e leis de áreas protegidas e patrimônios; Conhecer a capacidade local e integridade natural e cultural; Usar práticas e materiais sustentáveis; Prover acessibilidade; Obter direitos de terra e água legais; Fornecer informação do ambiente natural, cultural e local, explicando ao visitante o comportamento apropriado ao visitar estes ambientes; Se envolver com o planejamento do turismo sustentável local.
<b>Seção B:</b> Maximização dos benefícios sociais e econômicos para a comunidade local	Dar suporte à comunidade, implementando projetos sociais e oferecendo oportunidades; Dar prioridade a fornecedores locais e de comércio justo; Apoiar empreendedores locais no desenvolvimento e venda de produtos e serviços sustentáveis baseados na natureza, história e cultura da região; Implementar políticas contra qualquer tipo de exploração ou assédio; Oferecer empregos e oportunidades, incluindo cargos gerenciais, sem discriminação de qualquer tipo; Respeitar os direitos trabalhistas; Ofertar treinamento regular, experiências e oportunidade para avanço; Não comprometer a prestação de serviços básicos da comunidade e não afetar negativamente o acesso local aos meios de subsistência.
<b>Seção C:</b> Valorização do patrimônio cultural	Seguir boas práticas internacionais e nacionais e orientações locais para a gestão e promoção de visitas a comunidades indígenas e locais culturalmente e historicamente sensíveis; Contribuir para proteção, preservação e aprimoramento de propriedades locais, tradições históricas, arqueológicas, culturais e espirituais, não impedindo o acesso a estas pelos moradores locais; Valorizar e incorporar elementos autênticos da cultura local, tradicional e contemporânea em suas operações, design, decoração, gastronomia ou lojas, respeitando os direitos de propriedade intelectual das comunidades locais; Não comercializar ou exibir artefatos históricos e arqueológicos, exceto se for permitido por leis locais e internacionais.
<b>Seção D:</b> Redução dos impactos negativos ao meio ambiente	Conservar os recursos realizando compras de produtos sustentáveis e minimizar os desperdícios; Minimizar o consumo de água e energia e aumentar o uso de energia renovável; Reduzir a poluição; Diminuir o uso de substâncias e processos nocivos ao meio ambiente; Gerenciar o armazenamento, uso, manuseio e eliminação de produtos químicos; Conservar a biodiversidade, ecossistemas e paisagens; Evitar a introdução de espécies invasoras; Seguir as diretrizes para gestão e promoção de visitas a lugares naturais; Promover o bem-estar animal, cuidando dos animais selvagens e domésticos, e não criando espécies selvagens ou mantendo-as em cativeiro, bem como não interferir com impactos invasivos no ambiente natural da vida selvagem.

**Fonte:** GSTC – Global Sustainable Tourism Council (2016).

Será a partir destes posicionamentos que os gestores conseguirão criar indicadores vinculados aos reais problemas observados na relação organização/comunidade. Afinal de contas, conforme expõe a UNEP (2005) estes mecanismos funcionam como avisos – que emitem análises periódicas e regulares – sobre quando é necessário uma mudança de valores ou condutas organizacionais, permitindo, assim, um gerenciamento mais flexível.

Contudo, para que estes mecanismos obtenham êxito, torna-se necessário monitorá-los, através de pesquisas com visitantes, colaboradores, empresas e comunidade, verificando seus graus de satisfação e preocupações com a trajetória alcançada pela atividade turística naquele momento (UNEP, 2005). Justamente por isso é que Matos e Costa (2014) mencionam a relevância de um sistema de gestão alicerçado no arquétipo da melhoria contínua. Afinal de contas, será por meio dessa premissa que as organizações contemporâneas poderão aprimorar a eficácia de sua gestão, permitindo o aumento de seu desempenho (ABNT, 2015). Dessa maneira, a prerrogativa da “melhoria contínua” pode ajudar uma organização a identificar novas oportunidades e mudanças em [suas] expectativas (ABNT, 2010, p. 85), auxiliando a adaptação de metas e objetivos.

Para se alcançar esta proposta, Matos e Costa (2014) sinalizam que algumas certificações<sup>16</sup> poderiam auxiliar os gestores contemporâneos a efetivamente inserirem o ideal de desenvolvimento sustentável em suas organizações, uma vez que muitas dessas certificações apresentam diretrizes normativas que facilitariam o estabelecimento e a propagação de princípios, valores e condutas que culminariam na construção de uma cultura organizacional mais sustentável. Outro aspecto pertinente a esse contexto é ilustrado por Blackman, et al. (2014, p.41) quando estes autores expõem que

iniciativas como essas criam incentivos para as operações turísticas melhorarem seus desempenhos ambientais através da ampliação da disponibilidade de informações confiáveis sobre suas performances, permitindo assim que os consumidores, os mercados e a sociedade civil possam mais facilmente recompensar os “operadores verdes” e penalizar os que não são.

---

<sup>16</sup> Como exemplo, esses autores destacam: Programa de Certificações do Turismo Sustentável (PCTS); *Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas*; ABNT NBR ISO 15401 – Norma de Sistema de Gestão da Sustentabilidade para Meios de Hospedagem; ABNT NBR ISO 15333 – Norma Sistemas de Gestão da Segurança no Turismo de Aventura; ABNT NBR ISO 14001:2004 – Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos com Orientações de Uso; OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – Especificação.

Assim, nota-se que a adoção dessas certificações pode resultar em um diferencial competitivo, uma vez que cresce o número de clientes que buscam por produtos que tenham compromisso socioambiental (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017b).

Dessa forma, aderir a tais normas, além de assegurar a eficiência e eficácia do produto, serviço ou sistema, aperfeiçoando seu processo de gestão, a empresa faz frente a concorrência desleal e melhora sua imagem (MATOS e COSTA, 2014), trazendo vantagens econômicas por meio da captação de uma demanda de clientes que primam por um elevado comprometimento ambiental, por planejamentos eco-eficientes que geram diferenciais competitivos capazes de agregar valor a imagem destas empresas (SEGARRA-OÑA, et al., 2012; BLACKMAN et. al., 2014; PEIRÓ-SIGNES, et al., 2014). Assim Peiró-Signes et. al. (2014) define a sustentabilidade como uma grande oportunidade à indústria hoteleira, uma vez que melhora sua produtividade e seu desempenho por meio de ações que garantam bem-estar, qualidade de vida, segurança a todos os envolvidos, respeitando todos os limites dos recursos que suportam sua operacionalização.

Exposto estes argumentos, as certificações existentes no mercado nacional que mais se destacam são: a ABNT NBR ISO 14.001 – Gestão Ambiental; a ABNT NBR ISO 15.401, Meios de hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos; e a ABNT NBR ISO 26.000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Em sequência, suas características serão melhor explanadas.

### **3.1. Norma ABNT NBR ISO 14001 – Gestão Ambiental.**

Por meio desta certificação, as organizações buscam estabelecer requisitos para o gerenciamento de suas responsabilidades ambientais. De maneira sucinta, pode-se dizer que essa normativa pode ser aplicada a qualquer estabelecimento, independentemente de seu tamanho, classificação, tipologia ou natureza (ABNT, 2015). No que tange seus objetivos, esta busca

prover às organizações uma estrutura para a proteção do meio ambiente e possibilitar uma resposta às mudanças das condições ambientais em equilíbrio com as necessidades socioeconômicas. Esta Norma especifica os requisitos que permitem que uma organização alcance os resultados pretendidos e definidos para seu sistema de gestão ambiental (ABNT, 2015, p. VIII).

Para tanto, a ABNT NBR ISO 14001 estabelece algumas exigências<sup>17</sup> para que as organizações solicitantes aprimorem seus desempenhos ambientais, contribuindo decisivamente para a matriz de sustentabilidade ambiental (ABNT, 2015). No entanto, para que isso se concretize, é fundamental que seus gestores atendam todos “requisitos legais e outros requisitos e alcance dos objetivos ambientais” (ABNT, 2015, p. 1).

Uma das maneiras de se agregar “confiabilidade” a este sistema, de forma que seus gestores possam proteger o meio ambiente e melhorar continuamente seus desempenhos ambientais é através do ciclo PDCA – Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Act*). Este permitirá o desenvolvimento de um processo iterativo, onde as organizações alcançarão uma melhoria contínua por meio de uma abordagem sistêmica de seus processos produtivos, capaz de contemplar as características e extensões dos impactos que perpetram em sua localidade (ABNT, 2015).

Assim, a partir da adoção desta normativa, alguns preceitos devem ser difundidos por toda a organização. Dentre estes, destacam-se: a redução de impactos ao meio ambiente; a redução dos efeitos adversos das condições ambientais na organização; um eficaz controle sobre a criação, uso e descarte dos insumos que abastecem seu sistema produtivo; alcance de benefícios financeiros resultantes da implementação de alternativas ambientais; e a comunicação das estratégias ambientais a toda e qualquer parte interessada que compõe este sistema produtivo (ABNT, 2015).

Dessa forma, para o alcance dessa Norma, “a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão ambiental, incluindo os processos necessários e suas interações” (ABNT, 2015, p. 7) estabelecendo critérios para entender a organização e seu contexto, estimulando a percepção das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas (ABNT, 2015).

---

<sup>17</sup> Entre estas, destacam-se: “o [estabelecimento de] um ou mais processos para ter confiança que ele(s) esteja(m) controlado(s), executado(s) como planejado e alcançando os resultados desejados; [a integração de] requisitos do sistema de gestão ambiental em seus vários processos de negócio, como projeto e desenvolvimento, compras, recursos humanos, vendas e marketing; [a incorporação de] questões associadas ao contexto da organização e requisitos de partes interessadas dentro do sistema de gestão ambiental” (ABNT, 2015, p. 24).

### **3.2. Norma ABNT NBR ISO 15401 – Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão da Sustentabilidade.**

Normativa que também se sustenta sobre o ciclo do PDCA, determina processos que possibilitam às organizações hoteleiras, independentemente de seus tamanhos, tipologias e classificações, a planejar e operacionalizar suas ações de acordo com os princípios para o turismo sustentável (ABNT, 2006). Para tanto,

especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos (ABNT, 2006, p. 1).

Assim, os principais objetivos pretendidos pelas empresas que a adotam são

a) implementar, manter e aprimorar práticas sustentáveis para as suas operações; b) assegurar-se de sua conformidade com sua política de sustentabilidade definida; c) demonstrar tal conformidade a terceiros; d) buscar a certificação segundo esta Norma por uma organização externa; ou e) realizar uma auto avaliação da conformidade com esta Norma (ABNT, 2006, p. 1).

Para isso, é necessário traçar as políticas da organização considerando os objetivos e metas da sustentabilidade, estabelecendo práticas que minimizem a degradação do ambiente e discorrendo sobre as dimensões ambientais, sociais, culturais e econômicas (ABNT, 2006).

### **3.3. Norma ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social.**

Proporciona informações para qualquer tipo de organização sobre conceitos e princípios da responsabilidade social, tendo como foco a organização e suas responsabilidades com a sociedade e o meio ambiente (ABNT, 2010). Para isso, deve-se incorporar os sete princípios da responsabilidade social dispostos nessa Norma, sendo: *accountability*, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais de comportamento e respeito pelos direitos humanos (ABNT, 2010).

Dessa forma, essa Norma apresenta as possíveis vantagens que uma política de responsabilidade social acarretaria a quaisquer organizações, como assegurar ecossistemas saudáveis, igualdade social e boa governança organizacional, pois, a

longo prazo, todas as atividades das organizações dependem da saúde dos ecossistemas do mundo (ABNT, 2010, p. vii). Assim, a implementação de ações pertinentes a responsabilidade social podem influenciar a vantagem competitiva da empresa, sua reputação, sua capacidade de atrair e manter seus trabalhadores, sócios e clientes, manutenção de valores e produtividade dos empregados, e a percepção e relação com seus *stakeholders* (ABNT, 2010). Dessa forma, esta Norma busca indicar formas de integrar a postura socialmente responsável na organização, destacando a importância dos resultados e melhorias no desempenho em responsabilidade social (ABNT, 2010).

Sendo assim, esse instrumento oferece

a) conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social; b) o histórico, tendências e características da responsabilidade social; c) princípios e práticas relativas à responsabilidade social; d) os temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social; e) integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência; f) identificação e engajamento de partes interessadas; e g) comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à responsabilidade social (ABNT, 2010, p. 1).

Aspecto interessante a se destacar é o fato de que a responsabilidade social não visa somente o cumprimento de obrigações e exigências legais, mas princípios e valores éticos outros valores amplamente aceitos e que trazem diversos benefícios para a organização. Para isso, é aconselhável que os gestores levem em consideração os 7 princípios da responsabilidade social – *accountability*; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; respeito pelos direitos humanos – e as diversidades sociais, ambientais, jurídicas, culturais, políticas e organizacionais, assim como as diferentes condições econômicas. Além disso,

convém que a organização aborde os seguintes temas centrais: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas legais de operação; questões relativas ao consumidor; envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ABNT, 2010, p. 20).

### 3.4 A importância das ferramentas que auxiliam na implementação da sustentabilidade.

Exposto isso, Han e Yoon (2015) mencionarão a existência de demandas ávidas por processos de operacionalização mais limpos, conscientes e participativos. Prova disso, é a crescente elaboração, nos últimos anos, de ferramentas que auxiliam a implantação, validação, averiguação e divulgação de empreendimentos que se propõem a exercer tal tipo de gestão destacando-se no contexto turístico/hoteleiro: Portal Eco Hospedagem, *Better World Hotels*, Passaporte Verde, Centro SEBRAE de Sustentabilidade e BRAZTOA (SANTOS e SANTOS, 2015). Através do quadro 4, apresenta-se as especificidades de cada uma dessas ferramentas.

**Quadro 4:** Ferramentas para implantação, validação, averiguação e divulgação de empreendimentos hoteleiros sustentáveis.

<b>Portal Eco Hospedagem</b>	O Portal Eco Hospedagem busca aproximar “hotéis, pousadas e resorts que desenvolvam um trabalho sério de sustentabilidade com os turistas, brasileiros e estrangeiros, que buscam alternativas de hospedagem mais sustentáveis. Fazendo assim com que estes e outros empreendimentos passem a ter benefícios de marketing com as ações socioambientais que desenvolvem, ajudando que estas empresas se sustentem no longo prazo” (PORTAL ECO HOSPEDAGEM, 2011, p. 1).
<b><i>Better World Hotels</i></b>	O <i>Better World Hotels</i> é o primeiro portal de reservas online para hotéis e pousadas sustentáveis no Brasil. É integrante da empresa BWHotels – um motor de buscas de hotéis – e atua como gestor de ferramentas como o Portal de Reservas Online, a Certificação em Gestão de Sustentabilidade e Administração Hoteleira (BETTER WORLD HOTELS, 2013).
<b>Passaporte Verde</b>	O Passaporte Verde é uma campanha que incentiva turistas a adotar hábitos de consumo saudáveis e sustentáveis durante suas viagens. O Passaporte Verde é parte de uma iniciativa global das Nações Unidas, que busca educar e conscientizar o turista a fazer escolhas sustentáveis, diminuindo os impactos sociais e ambientais do turismo (BRASIL, 2012).
<b>Centro SEBRAE de Sustentabilidade</b>	O Centro SEBRAE de Sustentabilidade foi inaugurado em 2010 e é a unidade referência nacional do SEBRAE sobre o tema. “Atua com a geração e disseminação de conhecimentos em sustentabilidade aplicada aos pequenos negócios. Nosso papel é mapear inovações, técnicas e práticas sustentáveis no Brasil e no mundo, formular conteúdos exclusivos e mostrar aos empresários que é possível ser mais rentável, reduzindo impactos no meio ambiente e contribuindo para um desenvolvimento social mais justo e igualitário” (SEBRAE, 2010, p. 1).

**Quadro 4:** Ferramentas para implantação, validação, averiguação e divulgação de empreendimentos hoteleiros sustentáveis (Continuação).

---

**BRAZTOA**

A BRAZTOA é uma associação privada, sem fins lucrativos, sendo uma das mais importantes e representativas entidades do turismo brasileiro, congregando as mais conceituadas empresas do setor. Busca a responsabilidade econômica, social e ambiental, promovendo ações que valorizem as atividades empresariais dos associados, apoiando o desenvolvimento do mercado turístico de forma sustentável (BRAZTOA, 2018).

---

**Fonte:** Adaptado pela autora.

Através desse estudo, nota-se que para a criação desses Indicadores de Sustentabilidade é necessário que os mesmos passem por cada dimensão da sustentabilidade, verificando avaliar todos os critérios relacionados às questões sociais, culturais, econômicas, políticas e ambientais.

Dessa forma, os critérios relacionados às questões sociais visarão fornecer oportunidades igualitárias e de crescimento para os *stakeholders* e sociedade. A esfera cultural buscará proporcionar a valorização, preservação e promoção de questões culturais da identidade local, respeitando crenças e tradições. A dimensão econômica visa propor ações que envolva as companhias locais para o seu crescimento, qualificação dos colaboradores e maximização de geração, distribuição e retenção de valores econômicos para a comunidade local.

Os critérios políticos buscam engajar os *stakeholders* nos processos de decisão e promover uma política de transparência baseada em valores éticos e morais, implementando uma cultura organizacional baseada na gestão em longo prazo. Por fim, a dimensão ambiental estabelecerá critérios que verificam a conscientização sobre as limitações dos recursos naturais, difundindo o comportamento ambiental ideal e o conhecimento acerca dos impactos positivos e negativos ocasionados através da interação da organização com o meio ambiente (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017b).

#### 4. O ESTUDO DE CASO NO BAIRRO DE SANTA TERESA, RIO DE JANEIRO.

O método de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que abrange a coleta de dados empíricos – escolhidos a partir de um prévio desenvolvimento teórico – que permitam uma minuciosa mensuração, quanti e/ou qualitativa, de um determinado objeto em sua realidade (SANTOS, 2011). Assim, o método estudo de caso é aplicado com o objetivo de obter uma compreensão dos diferentes fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real quando o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 1989).

Exposto este panorama metodológico, a justificativa pela escolha da cidade do Rio de Janeiro se deu pelo fato desta ser conhecida mundialmente por suas praias, montanhas e outros atrativos turísticos – como o Cristo Redentor, o Bondinho do Pão de Açúcar, os Arcos da Lapa, Jardim Botânico, Cidade do Samba, Museu de Arte Moderna, Maracanã, entre outros – elementares que tornam a localidade um dos principais destinos turísticos do Brasil (SILVA et al., 2012). Além disso, outro aspecto que corrobora a escolha deste município se deve ao fato deste possuir

um passado de extrema relevância para a história do país, foi capital do vice-reino no período colonial, sede da monarquia portuguesa, capital do império e a primeira capital republicana, representando em suas ruas, arquitetura e acervos de museus, grandes relíquias que são resquícios de diferentes períodos da história (SILVA et al., 2012, p. 2).

Levando em consideração que a área desta cidade é composta de 1.255,3 Km<sup>2</sup>, dividida em 32 regiões compostas por 159 bairros (RIOTUR, 2009), a escolha pelo bairro de Santa Teresa se deu pelo fato de sua localização estratégica em meio aos principais atrativos turísticos do Rio de Janeiro<sup>18</sup>.

Além disso, Silva, et al. (2012) chama atenção ao arranjo cultural ímpar desta localidade, graças à exposição de obras arquitetônicas que remetem ao período

---

<sup>18</sup> A Escadaria Selarón liga os bairros da Lapa e de Santa Teresa através dos seus 215 degraus recobertos por seus mosaicos de cerâmica (FÉRIAS BRASIL, 2018). Está situada a 1 km de distância dos Arcos da Lapa, que é um dos cartões postais da cidade do Rio de Janeiro, sendo o maior símbolo representativo do Rio Antigo (RIOTUR, 2018a). O bairro de Santa Teresa também é ligado ao centro carioca pelo Bonde de Santa Teresa, transporte que se tornou cartão-postal e atração da cidade (RIOTUR, 2018b). Santa Teresa também possui o Parque das Ruínas, uma espécie de centro cultural localizado em suas ladeiras e que conta com uma das vistas mais bonitas do bairro (RIOTUR, 2018c). Além desses atrativos, o referido bairro encontra-se à cerca de 20 minutos do Museu do Amanhã, na Praça Mauá, do Maracanã e do Museu de Arte Moderna. E entre 7 a 15 km de distância de grandes pontos turísticos como a praia de Copacabana, Jardim Botânico, Cristo Redentor e Pão de Açúcar.

imperial. Não obstante, também se evidenciam ateliês de arte, museus, *hostels*, hotéis, o próprio bondinho e uma série de encontros entre escritores e artistas que se acumulam nas ruas, bares e restaurantes que se dirigem até os Arcos da Lapa (RIOTUR, 2010) e “levam cada vez mais visitantes e turistas ao bairro, especialmente aqueles que procuram uma alternativa de lazer diferente, com um toque daquela tranquilidade de antigamente, em plena região central da metrópole” (MULTIRIO, 2014, p.1).

Como um bairro essencialmente voltado ao seu valor cultural, histórico e artístico (SILVA et. al., 2012) observou-se a necessidade de se estabelecer um debate sobre os possíveis impactos que a atividade hoteleira lhe acarretaria. Para este contexto, a intenção foi a de se apresentar um discurso que evidenciasse a importância de práticas mais sustentáveis que oportunizassem uma postura organizacional capaz de contemplar os anseios dos clientes e das empresas, mas também estivesse atenta às especificidades/necessidades de sua sociedade e meio ambiente, beneficiando todas as partes interessadas envolvidas (MELISSEN, et. al., 2016a).

Desse modo, reconhecendo o envolvimento que o setor hoteleiro possui com as dimensões socioculturais, ambientais e econômicas da localidade em que está inserido, a implementação de posturas mais sustentáveis implicaria em mais do que somente minimizar impactos ambientais negativos, mas resultaria na criação de metas organizacionais não apenas atentas à geração de lucros financeiros. Tornasse, portanto, fundamental a promoção de objetivos sociais mais amplos e formas mais equitativas de desenvolvimento social e econômico na localidade (MELISSEN, et. al., 2016a).

Dessa forma, o presente estudo foi realizado em um hotel boutique<sup>19</sup> localizado no bairro de Santa Teresa, composto por 44 UH's e 2 salas de reuniões equipadas para comportar até 100 pessoas, oferecendo agradável espaço e assessoria para casamentos e eventos sociais. Por uma questão de confidencialidade, foi solicitado pelo responsável do empreendimento que o nome da organização não fosse divulgado.

---

<sup>19</sup> O hotel boutique se caracteriza por “oferecer aos hóspedes elementos de arte em um ambiente de poucos apartamentos, mas com toda a variedade de infraestrutura de lazer e serviços que somente um hotel de grande porte pode oferecer” (BRASIL, 2017, p. 1). O conceito de hotel boutique foi sugerido por Steven Rubell, em 1984, quando disse que “os outros hotéis eram grandes lojas de departamentos, ao passo que este era uma pequena boutique” (ANGELI, TORRES e MARANHÃO, 2012, p. 307).

Assim, na tarefa de mensurar o comprometimento deste estabelecimento perante as práticas de sustentabilidade, optou-se por um indicador de sustentabilidade específico: Índice de Gestão de Sustentabilidade (IGS), utilizado no trabalho de Perez Jr. e Rezende (2011). O referido indicador possui o objetivo de avaliar a maneira como procedimentos gerenciais e operacionais em um dado ambiente organizacional estabelecem laços com certos princípios que regem uma prática mais sustentável, observando e analisando diretamente suas incidências sobre as dimensões ambientais, socioculturais e econômicas (PEREZ JR. e REZENDE, 2011).

Desse modo, o intuito desse instrumento avaliativo é tentar compreender a maneira como as dimensões da sustentabilidade são contempladas pelos gestores contemporâneos. Entretanto, ao se fazer alusão ao trabalho de Perez Jr. e Rezende (2011), percebe-se a possibilidade de ampliar o escopo perceptivo desse mecanismo, inserindo a dimensão política a sua base, aumentando sua escala de 24 indicadores – distribuídos em 13 indicadores ambientais, 06 socioculturais e 05 econômicos – para 39, divididos da seguinte maneira: ambiental (17), sociocultural e política (15) e econômica (07) (SANTOS e SANTOS, 2015).

Através dessa ampliação, defende-se a premissa de que tais indicadores contemplariam ações de cunho gerencial e operacional que perpassariam por escalas de dificuldade das mais simples até as mais complexas posturas e comprometimentos em prol de uma gestão mais sustentável.

Por esse prisma, haveria a possibilidade de se criar um cenário que pudesse transparecer o real comprometimento de uma organização perante os princípios, valores, posturas e condutas que regem o arquétipo da sustentabilidade e que permitiria uma percepção mais profunda, densa e estratégica sobre a forma como um estabelecimento hoteleiro se posta frente ao tema “desenvolvimento sustentável” (SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017b).

Aspecto relevante de ser mencionado é o fato desse mecanismo continuar aberto a modificações, inovações e atualizações devido à natureza dinâmica, heterogênea e complexa que circunda a temática da sustentabilidade, especialmente quando estabelecemos um paralelo desse com o universo turístico.

Para a coleta das informações, um roteiro de entrevista semiestruturado foi aplicado junto ao gerente geral do empreendimento hoteleiro. Além disso, três visitas *in loco* foram feitas no intuito de averiguar o posicionamento deste gestor. Sobre

esta escolha metodológica, julga-se pertinente destacar que a vantagem de utilizar técnicas quantitativas e qualitativas se dá pelo fato de essas duas enriquecerem a percepção sobre o objeto, apresentando resultados mais próximos e detalhados à efetiva realidade organizacional do ambiente estudado (MORÉ, 2015). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem seu valor através da “qualidade, profundidade, detalhamento e contextualização de seus relatos” (MORÉ, 2015, p. 127) enquanto a análise quantitativa se concentra na definição das reais características de um objeto, de forma que estas possam ser generalizadas (MORÉ, 2015).

Dessa forma, a entrevista se caracteriza por uma proposta de diálogo entre o pesquisador e o participante e aplica-se como um instrumento de pesquisa que permite que o entrevistado expresse “livremente suas opiniões, vivências e emoções que constituem suas experiências de vida” (MORÉ, 2015, p. 127). Além disso, observa-se que a interação entre a entrevista e a observação participante justifica-se como necessária, através da compreensão de que essa combinação fornece “informações de ângulos diferentes tanto do contexto, como sobre o fenômeno investigado, o que permite a melhor compreensão e integralização dos dados” (MORÉ, 2015, p. 128).

Assim, para a construção do roteiro de entrevistas, optou-se pela utilização de uma escala likert de cinco pontos – onde 01 = nunca utilizado; 02 = pouco utilizado; 03 = razoavelmente utilizado; 04 = bastante utilizado; e 05 = muito utilizado – como forma de mensurar as práticas de sustentabilidade do empreendimento hoteleiro avaliado através do IGS. Explicitado este ponto, o quadro 5 apresenta os indicadores e os resultados obtidos nos 39 campos observados e que estabelecem laços com as dimensões da sustentabilidade em um universo hoteleiro.

**Quadro 5:** Índices de Gestão da Sustentabilidade (IGS) e Índice Geral de Gestão da Sustentabilidade (IGGS).

<u>Dimensão</u>	<u>Requisitos</u>	<u>Nível de Aplicação</u>				
		1	2	3	4	5
<b>Ambiental</b>	1. Atendimento as legislações e emergências ambientais;			X		
	2. Conservação de áreas naturais próprias e/ou apoio a proteção e manejo de áreas naturais de terceiros na região;			X		
	3. Possui algum tipo de proteção da fauna e da flora?			X		
	4. Arquitetura integrada à paisagem, compatível com o entorno físico e cultural;					X
	5. O paisagismo reflete o ambiente natural do entorno?					X
	6. Medidas para reduzir, reutilizar ou reciclar resíduos sólidos;			X		
	7. Coleta seletiva;					X
	8. Tratamento das águas residuais;					X
	9. Redução de emissão de gases, ruídos e odores no ar;		X			
	10. Redução do consumo de energia;			X		
	11. Redução do consumo de água;			X		
	12. Medidas de captação de água da chuva;					X
	13. Uso de águas residuais tratadas para rega, lavagem de veículos e outras aplicações;		X			
	14. Informação a stakeholders sobre o comprometimento com a economia de água e energia;		X			
	15. Uso de produtos de limpeza biodegradáveis;					X
	16. Controle de pragas de acordo com a legislação;			X		
	17. Compra de insumos minimizem impactos ambientais.				X	
<b>Índice de Gestão da Sustentabilidade – Dimensão Ambiental</b>		<b>3,59</b>				
<u>Dimensão</u>	<u>Requisitos</u>	<u>Nível de Aplicação</u>				
		1	2	3	4	5
<b>Sociocultural e Política</b>	1. Contribuição em ações que visam o desenvolvimento da comunidade local		X			
	2. Envolvimento e encorajamento da direção e dos funcionários em atividades comunitárias		X			
	3. Interação com a comunidade local e aceitação de sugestões e reclamações			X		
	4. Procedimento de avaliação da eficácia de sua ação sociocultural		X			
	5. Medidas preventivas referentes ao turismo sexual e prostituição infantil				X	
	6. Contratação de mão de obra local			X		
	7. Capacitação profissional da mão de obra local			X		
	8. Estimular e promover o uso de serviços e produtos locais		X			

**Quadro 5:** Índices de Gestão da Sustentabilidade (IGS) e Índice Geral de Gestão da Sustentabilidade (IGGS) (Continuação).

<b>Dimensão</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível de Aplicação</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sociocultural e Política</b>	9. Incentivo à venda de artesanatos e produtos típicos da região					X
	10. Condições de trabalho justas e claras					X
	11. Promoção da cultura local			X		
	12. Implementação de programas de saúde para os funcionários e suas famílias					X
	13. Áreas sinalizadas para fumantes			X		
	14. Ações para apoiar a educação local, inclusive educação ambiental.		X			
	15. Respeito aos hábitos, direitos e tradições locais.			X		
<b>Índice de Gestão da Sustentabilidade – Dimensão Sociocultural e Política</b>		<b>3,14</b>				
<b>Dimensão</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Nível de Aplicação</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Econômica</b>	1. Plano de negócios que demonstre a viabilidade do empreendimento				X	
	2. Registros que evidenciem a sustentabilidade do negócio				X	
	3. Houve algum tipo de consulta prévia à comunidade sobre a implementação do empreendimento?		X			
	4. Procedimento de avaliação dos clientes sobre os serviços oferecidos (satisfação do cliente)					X
	5. Monitoramento e manutenção da qualidade para os produtos e serviços oferecidos					X
	6. Distinguir dentre seus fornecedores aqueles que prezam a sustentabilidade		X			
	7. Preferência a fornecedores que implementem práticas sustentáveis de produção.		X			
<b>Índice de Gestão da Sustentabilidade – Dimensão Econômica</b>		<b>3,43</b>				

<b>ÍNDICE GERAL DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE (IGGS)</b>
--

<b>3,39</b>
-------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se observar os parâmetros expostos por essa tabela, nota-se que a esfera ambiental possui maior destaque (IGGS = 3,59), sendo acompanhada pela dimensão econômica (IGGS = 3,43) e posteriormente pela sociocultural e política (IGGS = 3,14). O destaque pela vertente ambiental pode ser justificado pelo fato dos últimos instrumentos de classificação dos empreendimentos hoteleiros brasileiros – Deliberação Normativa 429 de 23 de abril de 2002 / Lei Geral do Turismo 11.771 de 17 de setembro de 2008, que institui o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem – frisarem e enaltecerem:

- a dimensão ambiental enquanto ícone representativo de modelos sustentáveis – Deliberação Normativa 429 23/04/2002;
- estabelecerem a premissa de que, para um estabelecimento hoteleiro ser reconhecido enquanto sustentável, há a necessidade desse empreendimento atender as demandas e exigências de apenas uma das dimensões do *Triple Bottom Line*, que no caso do cenário hoteleiro nacional, tende a um discurso mais voltado a ecoeficiência (CHOU, 2014) do que a proposição holística apresentada nesse trabalho.

Apesar dos IGGS's acima demonstrarem um valor mediano que tangencia as escalas 03 (razoavelmente utilizados) e 04 (bastante utilizados), apresentando assim um ponto de equilíbrio a priori aceitável entre as condutas observadas nesses indicadores, percebe-se a importância de muitas vezes poder caminhar, como dirá Von Simson (1998), do “dizível ao indizível”, ao assumir a relevância de se tentar registrar e captar aquilo que diretamente não está sendo visto. No caso aqui, debruçamo-nos sobre a importância que o tema “gestão participativa” assume para a implementação de modelos de gestão sustentáveis aplicados a realidade hoteleira. Sobre esse assunto, Sloan, Legrand e Kaufmann (2014, p.53-54) mencionarão que:

um tema recorrente na literatura sobre sustentabilidade no turismo é a importância da comunidade e do desenvolvimento local, onde a importância de um processo de desenvolvimento e planejamento participativo é enfatizada. Além disso, um turismo mais social deveria não apenas envolver a comunidade, mas compartilhar uma parcela significativa dos lucros à comunidade local. Mais uma vez os acadêmicos concordam que isso é benéfico às organizações turísticas e a comunidade autóctone, onde o “amplo envolvimento da localidade no setor turístico não apenas a beneficia, mas também melhora a experiência turística. (...) Conseqüentemente, o desenvolvimento turístico sustentável não apenas envolve a população local, mas deveria preservar ativamente a cultura local (Sloan, Legrand e Kaufmann, 2014, p.53-54).

Nesse sentido, acredita-se que os processos de planificação, gerenciamento e operacionalização hoteleiros devem conceber uma proposta participativa que consiga levar em consideração as necessidades, as peculiaridades e as expectativas de cada um dos agentes/elementos envolvidos em sua cadeia produtiva. Afinal de contas, através desse cenário, haverá a possibilidade de se atender as premissas/exigências relacionadas à temática de desenvolvimento sustentável, bem como as especificidades e expectativas exaltadas pela teoria de gerenciamento das relações dos *stakeholders*.

Especificamente ao objeto analisado, percebe-se por parte do gestor entrevistado, bem como pelas avaliações in loco procedidas, uma preocupação não tão latente sobre os benefícios da gestão participativa, visto que pontos que a enalteceriam aparecem com uma pontuação de pouca utilização (escala 02, conforme quadro acima) e que serão destacados a seguir:

- Contribuição em ações que visam o desenvolvimento da comunidade local;
- Envolvimento e encorajamento da direção e dos funcionários em atividades comunitárias;
- Estimular e promover o uso de serviços e produtos locais;
- Ações para apoiar a educação local, inclusive educação ambiental;
- Consulta prévia à comunidade sobre a implementação do empreendimento;
- Distinguir dentre seus fornecedores aqueles que prezam a sustentabilidade;
- Preferência a fornecedores que implementem práticas sustentáveis de produção.

Outro aspecto interessante que pode ser abstraído do quadro acima e que confirma esse ponto de vista, é o fato das maiores pontuações estarem centradas em atitudes/posturas que dependem única e exclusivamente de uma organização qualitativa do próprio estabelecimento, levando-se em consideração apenas a perspectiva interna desse. Em contrapartida, as menores atribuições foram destinadas as ações que impreterivelmente necessitam da participação de elementos/personagens, que apesar de externos ao cotidiano hoteleiro, influenciam decisivamente uma gestão e operacionalização que busca a implementação de valores e condutas sustentáveis.

**Quadro 6:** Perspectivas de Atuação Interna e Externa para a Sustentabilidade – um quadro comparativo.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
Arquitetura integrada à paisagem, compatível com o entorno físico e cultural	05	Informação a stakeholders sobre o comprometimento com a economia de água e energia	02
O paisagismo reflete o ambiente natural do entorno	05	Contribuição em ações que visam o desenvolvimento da comunidade local	02
Coleta seletiva	05	Envolvimento e encorajamento da direção e dos funcionários em atividades comunitárias	02
Tratamento das águas residuais	05	Procedimento de avaliação da eficácia de sua ação sociocultural	02
Medidas de captação de água da chuva;	05	Estimular e promover o uso de serviços e produtos locais	02
Uso de produtos de limpeza biodegradáveis;	05	Ações para apoiar a educação local, inclusive educação ambiental.	02
Condições de trabalho justas e claras	05	Consulta prévia à comunidade sobre a implementação do empreendimento	02
Implementação de programas de saúde para os funcionários e suas famílias	05	Distinguir dentre seus fornecedores aqueles que prezam a sustentabilidade	02
Procedimento de avaliação dos clientes sobre os serviços oferecidos (satisfação do cliente)	05	Preferência a fornecedores que implementem práticas sustentáveis de produção.	02
Monitoramento e manutenção da qualidade para os produtos e serviços oferecidos	05		

Fonte: Elaboração própria.

Por meio das informações expostas no quadro acima torna-se nítido dois aspectos: (1) *Pela Ótica Interna*: uma atuação mais destinada a práticas que solucionem ou minimizem os impactos negativos relacionados ao uso de recursos naturais em detrimento de ações pontuais as esferas socioculturais e políticas que não vão além da proposta de excelência na prestação de serviços, bem como ao cumprimento dos direitos dos colaboradores, exigidos por legislações específicas; (2) *Pela Ótica Externa*: o enaltecimento da ausência de uma gestão participativa, através de pontos que transparecem falta de engajamento com os stakeholders dessa organização.

Visto isso, e com base nos itens que atingiram notas 2 e 3, nota-se a real necessidade de implementar ações que contemplem a comunidade na qual o estabelecimento está inserido, como forma de melhorar este relacionamento, atingindo assim um modelo de gestão sustentável mais integrado (SANTOS,

MÉXAS e MEIRIÑO, 2017b). Para as questões ambientais, deve-se estimular a implementação de iniciativas de redução de energia e reaproveitamento da água, como: a reutilização de água para descarga e jardinagem; utilização de energia solar e lâmpadas econômicas; projetos de reciclagem e coleta seletiva que envolvam a comunidade; medidas que protejam a fauna e a flora na região; bem como promover a sensibilização dos hóspedes quanto aos impactos que o turismo pode gerar a essas áreas, ensinando-os como utilizar de forma responsável os espaços naturais (SANTOS e MATSCHUCK, 2015; MELISSEN et. al., 2016a; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

Para as questões socioculturais e políticas, poderia ser estimulado uma maior interação entre a empresa e a comunidade, através da criação de projetos sociais com cursos que incentivem promoção da cultura local, oferecendo oportunidades à população dentro da comunidade e empresa. Além disso, deve-se praticar o respeito às tradições e direitos da população, conscientizando os hóspedes sobre os hábitos da comunidade e estimulando as tradições como prática cultural da localidade, bem como a promoção de produtos locais na empresa, integrando o cenário em que está situada (SANTOS e ESAKI, 2010; SANTOS e MATSCHUCK, 2015; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

Por fim, para as questões econômicas, propõe-se que a empresa estabeleça um maior contato com a comunidade, através de reuniões e projetos que construam ideias e opiniões mútuas entre empresa e população, ouvindo críticas e sugestões acerca da mesma com o empreendimento. Além disso, preza-se que se consuma produtos locais, incentivando o crescimento econômico local e dando preferência a produtores que aplicam práticas sustentáveis, estimulando o desenvolvimento desse tipo de produto na localidade (PEREZ e DEL BOSQUE, 2014; MELISSEN et. al., 2016a; SANTOS, MÉXAS e MEIRIÑO, 2017a).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Devido aos impactos positivos e negativos oriundos da atividade turística, observa-se a importância dos debates acerca da introdução de posturas e condutas sustentáveis em empreendimentos hoteleiros, apresentando a necessidade de se implementar ações que perpassem pelas dimensões social, cultural, econômica, política e ambiental. Além disso, a gestão participativa, com o envolvimento dos *stakeholders* que sustentam essa operacionalização, mostra-se como premissa fundamental ao desenvolvimento sustentável, pois permite uma melhor avaliação – dos impactos positivos e negativos – por parte dos próprios impactados, possibilitando um real entendimento dos benefícios e malefícios desta atividade.

Assim, através dos Índices Gerais de Gestão da Sustentabilidade (IGGS) (PEREZ JR. e REZENDE, 2011) fora possível verificar o nível de desenvolvimento sustentável. No entanto, não foi possível validar a hipótese –  $H1$  = Os Índices Gerais de Gestão da Sustentabilidade (IGGS) são considerados como uma ferramenta eficaz para se avaliar o nível de desenvolvimento sustentável de um meio de hospedagem – de que esse instrumento é capaz de mensurar as práticas sustentáveis de um empreendimento.

Apesar desse instrumento ter sido escolhido pelo fato de permitir uma percepção mais detalhada das práticas de desenvolvimento sustentável de um estabelecimento hoteleiro. Afinal de contas, apresenta indicadores que passam por escalas de dificuldade das mais simples as mais complexas, contemplando ações gerenciais e operacionais que abrangem todas as dimensões da sustentabilidade.

Dessa forma, mesmo que o resultado obtido por este índice seja mediano – IGGS = 3,39 – verificou-se que o estabelecimento não pode ser considerado como sustentável, uma vez que as ações que mais se destacaram centravam-se no eixo da dimensão ambiental da sustentabilidade. E é exatamente neste ponto que a crítica ao objeto analisado se sedimenta. Posturas ambientalmente responsáveis dependem, quase que exclusivamente, das competências de uma organização (SANTOS, 2018).

Através das visitas técnicas realizadas no estabelecimento, pode-se observar o interesse de apresentar características sustentáveis por parte da empresa através de alguns cuidados ambientais e da preocupação em manter uma estrutura organizacional preocupada com a cultura, arte e história local do bairro. Porém, ao

se tratar da abrangência da sustentabilidade, nota-se a falta de alguns cuidados com as outras dimensões, que corroboram para o alcance da sustentabilidade em sua totalidade.

Nota-se a falta de uma gestão mais participativa, envolvendo os *stakeholders* do estabelecimento e de projetos e ações que beneficiem a comunidade que o empreendimento está inserido. Afinal, para o alcance da sustentabilidade, é necessário compreender as necessidades e os impactos causados pelo turismo à sociedade, estabelecendo ações que respeitem os limites de seu meio ambiente, considerando todas as suas dimensões, e encontrando estratégias mercadológicas que prezam pelas necessidades atuais dos hóspedes, *stakeholders* e operadores turísticos sem comprometer gerações futuras a se beneficiar desses mesmos serviços e experiência.

Não obstante, ao se tentar responder o questionamento desta pesquisa – Q1 = Como a adoção de práticas e posturas sustentáveis em empreendimentos hoteleiros agrega valor à sociedade, aos hóspedes e à imagem organizacional da empresa? – através do desenvolvimento desta pesquisa tornou-se possível evidenciar os seguintes benefícios:

- *Pela ótica da empresa:* Medidas ambientais que possibilitam a redução de gastos com energia e água, bem como a reutilização de elementos como a chuva; captação de clientes interessados na cultura e arquitetura que refletem a imagem local; garantia com as legislações ambientais vigentes; boa relação com os funcionários, oferecendo boas condições de trabalho que refletem em sua produtividade na empresa; viabilização de eficiente controle de qualidade com os clientes.
- *Pela ótica dos hóspedes:* Maior contato com a história e cultura local; maior contato entre cliente e empresa, visando a satisfação do cliente; maior segurança.
- *Pela ótica da sociedade:* Medidas ambientais que preservam e minimizam impactos negativos do estabelecimento ao meio ambiente; valorização da cultura, preservando as memórias, hábitos e tradições local.

Nota-se, portanto, que uma gestão sustentável aplicada à hotelaria pode ser vista como um instrumento de diferenciação mercadológica, que prima pela

preservação e perpetuação dos recursos naturais, sociais, econômicos e culturais que sustentam sua operacionalização. No entanto, no que tange os desmembramentos futuros desta pesquisa, propõe-se uma avaliação sobre a inserção de projetos que estimulem o desenvolvimento local, como o oferecimento de cursos de artes e idiomas incentivando o crescimento artístico, social e econômico local, programas de cursos com aproveitamento dos membros da comunidade para o estabelecimento, coletivos que estimulem a coleta seletiva e eventos de conscientização ambiental local e práticas sustentáveis, considerando todas as dimensões da sustentabilidade.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO:

ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **Hotelaria deve retomar desempenho positivo em 2017.** 2017. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2017/03/hotelaria-deve-retomar-desempenho-positivo-em-2017/>>. Acesso em: 24 out. 2017.

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

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

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

AMORIN, D.; DOLZAN, M. **Copa e Olimpíada fazem rede hoteleira crescer 15% em cinco anos.** 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,copa-e-olimpiada-fazem-rede-hoteleira-crescer-15-em-cinco-anos,70001896028>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

ANDREATTA, V. **Cidades quadradas, paraísos circulares:** os planos urbanísticos do Rio de Janeiro no século XIX. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

ANGELI, A. C. B.; TORRES, R. G.; MARANHÃO, R. F. A. Os muitos olhares sobre o conceito de Hotel Boutique. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 305-321, set./dez. 2012.

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

BARTHOLO, R.; SANZOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária:** diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

BEST WESTERN. **About Best Western Hotels & Resorts.** 2018. Disponível em: <[https://www.bestwestern.com/en\\_US/about.html](https://www.bestwestern.com/en_US/about.html)>. Acesso em: 14.jan.2018.

BETTER WORLD HOTELS. **Better World Hotels.** 2013. Disponível em: <[https://gust.com/companies/better\\_world\\_hotels](https://gust.com/companies/better_world_hotels)>. Acesso em: 17.jan.2018.

BLACKMAN, A.; NARANJO, M. A.; ROBALINO, J.; ALPÍZAR, F. Does Tourism Eco-Certification Pay? Costa Rica's Blue Flag Program. **World Development**, vol. 58, pp.41–52, 2014.

BRASIL. Ministério do Turismo. **O conceito de Hotel Boutique no turismo brasileiro**. 2017. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7445-o-conceito-de-hotel-boutique-no-turismo-brasileiro.html>>.

Acesso em: 16 abr. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Passaporte Verde: por um novo turismo**. 2012. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/3422-passaporte-verde—por-um-novo-turismo.html>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Oferta de hospedagem cresce 15% nas capitais brasileiras**. 2018a. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>>.

Acesso em: 03 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo injetou US\$ 163 bilhões no Brasil em 2017**. 2018b. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us\\$-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html](http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us$-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html)>. Acesso em: 03 mai. 2018.

BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo. **Sobre a Associação**. 2018. Disponível em: <<http://braztoa.com.br/sobre-a-associacao/>>.

Acesso em: 17.jan.2018.

BROOKES, M.; ALTINAY, L.; RINGHAM, K. Successful implementation of responsible business practice. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 6, n. 1, p. 77-84, 2014.

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.

CHOU, C. Hotel's environmental policies and employee personal environmental beliefs: interactions and outcomes. **Tourism Management**, v.40, n.1, p.436-446, 2014.

COOPER, C.; et.al. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

COTRIM, S. L.; GOUVEIA, P.; LIMA, G. B. A. Análise do modelo *Triple Bottom Line*: conceito, histórico e estudo de casos. **III CNEG** – Niterói, RJ, Brasil, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.

FÉRIAS BRASIL. **Santa Teresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.feriasbrasil.com.br/rj/riodejaneiro/santateresa.cfm>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

- FRAJ, E.; MATUTE, J.; MELERO, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, v.46, n.1, p.30-42, 2015.
- FREEMAN, R.E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pittman, 1984.
- GBCB – Green Building Council Brazil. **Certificação LEED**. 2014. Disponível em: <<http://gbcbrasil.org.br/sobre-certificado.php#prettyPhoto>>. Acesso em: 09 jan. 2018.
- GEERTS, W. Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. **International Journal of Hospitality Management**, v.39, nº 01, pp. 87-96, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GSTC – Global Sustainable Tourism Council. **Global Sustainable Tourism Council Tour Operator Criteria**. 2016. Disponível em: <[https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Tour-Operator\\_Industry\\_Criteria\\_with\\_tour\\_operator\\_indicators\\_21-Dec-2016\\_Final.pdf](https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2015/11/GSTC-Tour-Operator_Industry_Criteria_with_tour_operator_indicators_21-Dec-2016_Final.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2018.
- HAIR JÚNIOR, J.F.; et. al. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- 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.
- HANAI, F. Y. **Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade: uma aplicação ao contexto de desenvolvimento do turismo na região de Bueno Brandão, Estado de Minas Gerais, Brasil**. São Carlos – SP, USP, 2009. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental) – Programa de Pós Graduação em Ciências da Engenharia Ambiental, USP, 2009.
- INMETRO. **ISO 26000**. 2010. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)>. Acesso em: 11 jan. 2018.
- JACOBI, P. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n.118, p.189-205, 2003.
- LE MOS, A. I. G. (org.). **Turismo: impactos socioambientais**. São Paulo: Hucitec, 2001.

- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O Papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **RAC**, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Curitiba, 2009.
- MABU HOTÉIS & RESORTS. **O Resort**. 2018. Disponível em: <<https://www.hoteismabu.com.br/hoteis/hoteis-em-foz-do-iguacu/mabu-thermas-grand-resort-foz-do-iguacu/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- MALTA, M. C. M.; MARIANI, M. A. P. Estudo de Caso da Sustentabilidade Aplicada na Gestão dos Hotéis de Campo Grande, MS. **Revista Turismo Visão e Ação**, v.15, n.01, p.112-129, 2013.
- MATOS, J. K. E.; COSTA, M. A. N. Hotelaria, sustentabilidade e certificação: um estudo bibliométrico. **VÉRTICES**, v.16, n.1, p. 51-75, jan./abr. 2014.
- MAURÍCIO, K.; SANTOS, R. A.; MÉXAS, M. P.; MEIRIÑO, M. J. A gestão hoteleira e os indicadores de sustentabilidade: um estudo de caso no bairro de Santa Teresa. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro: CNEG, 2015, p.1-20.
- MELISSEN, F.; CAVAGNARO, E.; DAMEN, M.; DÜWEKE, A. Is The Hotel Industry Prepared to Face the Challenge of Sustainable Development? **Journal of Vacation Marketing**, vol. 22, nº.3, p. 227-238, 2016a.
- MELISSEN, F.; GINNEKEN, R. V.; WOOD, R. C. Sustainability Challenges and Opportunities Arising from the Owner-operator Split in Hotels. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 54, p. 35-42, 2016.
- MELISSEN, F.; KOENS, K.; BRINKMAN, M.; SMIT, B. Sustainable Development in the Accommodation Sector: A social dilemma perspective. **Tourism Management Perspectives**, vol. 20, p. 141-150, 2016b.
- MENEZES, U. M.; GOMES, A. F.; DANTAS, M. Z. Sustentabilidade e seus Benefícios: Práticas e Ações Sustentáveis Desenvolvidas em Empresas do Distrito Industrial dos Emborés. **Anais SEMAD** – v. 3, n.1 Vitória da Conquista - Ba, 2016.
- MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21**. 2018. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21>>. Acesso em: 17 jan. 2017.
- MOLINA, S.; RODRÍGUEZ, S. **Turismo – Planejamento integral**. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **Atas CIAIQ2015**, v. 3, 2015.

MTUR – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Caracterização e dimensionamento do turismo internacional no Brasil – 2012-2016**. São Paulo: FIPE, 2017.

MTUR – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Documento Referencial Turismo no Brasil: 2011 a 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/publicacoes/item/49-documento-referencial-turismo-no-brasil-2011-2014.html>>. Acesso em: 05 abr.2015.

MULTIRIO. **Santa Teresa das Mil e Uma Histórias e Outros Carnavais**. 2014. Disponível em: <<http://www.multirio.rj.gov.br/index.php/leia/reportagens-artigos/reportagens/659-santa-teresa-o-bairro-das-1001-historias>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

ONU – Nações Unidas no Brasil. **17 Objetivos para Transformar Nosso Mundo**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Turismo internacional: uma perspectiva global**. 2. ed. trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PANOSSO NETTO, A.; GAETA, C. (org.). **Turismo de experiência**. São Paulo: SENAC, 2010.

PEIRÓ-SIGNES, A.; et al. The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings. **Cornell Hospitality Quarterly**, vol. 55, nº 1, pp. 40-51, 2014.

PERES JÚNIOR, M. R.; REZENDE, D. C. Gestão da sustentabilidade no segmento hoteleiro: estudos dos meios de hospedagem de Monte Verde, MG. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v.11, nº.2, p.234-252, 2011.

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

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

PORTAL ECO HOSPEDAGEM. **O Que e Porque Fazemos**. 2011. Disponível em: <<https://ecohospedagem.com/o-que-e-porque-fazemos/>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

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, nº1, p.116-126, 2013.

REVISTA HOTÉIS. **Sustentabilidade na Hotelaria**: Hotéis que apostam em ações e produtos sustentáveis garantem economia e boa impressão com os hóspedes. 2016. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/sustentabilidade-na-hotelaria/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

RIOTUR. **Arcos da Lapa**. 2018a. Disponível em: <[http://visit.rio/que\\_fazer/arcosdalapa/](http://visit.rio/que_fazer/arcosdalapa/)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

RIOTUR. **Bonde de Santa Teresa**. 2018b. Disponível em: <[http://visit.rio/que\\_fazer/bondinho-de-santa-teresa/](http://visit.rio/que_fazer/bondinho-de-santa-teresa/)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

RIOTUR. **Parque das Ruínas**. 2018c. Disponível em: <[http://visit.rio/que\\_fazer/parque-das-ruinas/](http://visit.rio/que_fazer/parque-das-ruinas/)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

RIOTUR. **Características Geográficas**. 2009. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/riotur/caracteristicas-geograficas>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

RIOTUR. **Santa Teresa**: Charme e bucolismo no bairro preferido dos artistas. 2010. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/riotur/exibeconteudo?id=157386>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

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

ROTHMAN, F. D. O estudo de caso como método científico de pesquisa. In: 1º Simpósio de Economia Familiar. **Economia familiar**: uma olhada sobre a família nos anos 90. Viçosa: Imprensa Universitária, 1994.

RUSCHMANN, D. V. M. A Experiência do Turismo Ecológico no Brasil: um novo nicho de mercado ou um esforço para atingir a sustentabilidade. **Turismo - Visão e Ação**. Ano 2, n.5, p.81-90, out. 1999 / mar. 2000.

SANTOS, F. M. Estudo de Caso como Ferramenta Metodológica. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p. 344-347, set./dez. 2011.

SANTOS, R. A. Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável, 2018. **Tese** (Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis, UFF, 2018.

SANTOS, R. A.; ESAKI, F. M. O turismo enquanto mecanismo de propagação,

preservação e perpetuação de identidades locais: a cultura japonesa e as associações culturais do município de Marília-SP. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, v.09, n.02, p.29-46, 2010.

SANTOS, R. A.; MATSCHUCK, T. C. A sustentabilidade e a cadeia produtiva hoteleira: um estudo de caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Turismo – Visão e Ação**, v.17, nº.2, p.444-474, 2015.

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, nº.3, p.446-466, 2015.

SANTOS, R. A.; MÉXAS, M. P.; MEIRIÑO, M. J. A Premissa do Ser Sustentável: Inovações e Critérios Relativos ao Universo Organizacional Hoteleiro. In: QUELHAS, O. L. G.; MEIRIÑO, M. J.; FRANÇA, S. L. B.; NETO, J. V.; FILHO, C. A. **Tecnologia, Inovação e Sustentabilidade na Gestão: Perspectivas e Práticas Organizacionais**. Maryland: Global South Press, 2017a.

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, p.217-224, 2017b.

SEBRAE – Centro SEBRAE de Sustentabilidade. **Quem Somos**. 2010. Disponível em:

<<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/sites/Sustentabilidade/Institucional/Quem-Somos>>. Acesso em: 17.jan.2018.

SEGARRA-OÑA, M.; et. al. Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.53, nº3, pp.242-256, 2012.

SILVA, W. C. D.; CARVALHO, T. L. G.; MARQUES, D. L.; FERREIRA, D. P. O Sistema de Hospedagem Domiciliar no Rio de Janeiro: Uma Análise Introdutória no Bairro Santa Teresa. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, ano 9, nº17, jun. 2012.

SIMÕES, K. **Tão verdes quanto grandes**. 2012. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/tao-verdesquantograndes-733289.shtml>>. Acesso em: 23.nov.2017.

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

SINGH, T. V. Tourism and development: not an easy alliance. In: GHOSH, R. N.;

- SIDDIQUE, M. A. B.; GABBAY, R. (Eds). **Tourism and Economic Development: Case Studies from the Indian Ocean Region**. Farnham: Ashgate Publishing, 2003.
- SLOAN, P.; LEGRAND, W.; KAUFMANN, C. S. 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.
- STARWOODS HOTELS AND RESORTS. **Nossa empresa**: Starwood + Marriott. 2018. Disponível em: <<http://www.starwoodhotels.com/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- SOBRINHO, C. A. **Desenvolvimento sustentável**: uma análise a partir do Relatório Brundtland. 197 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2008.
- SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.
- UN – United Nations. **General Assembly**. 1987. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>>. Acesso em: 09 jan. 2018.
- UNEP – United Nation for Environmental Programme; UNWTO – World Tourism Organization. **Making tourism more sustainable**: a guide for policy makers. 2005. Disponível em: <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>>. Acesso em: 17.jan.2017.
- UNWTO – UNITED NATION WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Tourism Highlights**. 2017. Disponível em: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>>. Acesso em: 21 abr. 2018.
- VALENTIN, A.; SPANGENBERG, J. H. A guide to community sustainability indicators. **Environmental Assessment Review**, v. 20, pp. 381-392, 2000.
- VEAL, A.J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.
- VON SIMSON, O. M. (org.). Experimentos com história de vida. In: QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais**: do “indizível” ao “dizível”. São Paulo: Vértice Editora Revista dos Tribunais, 1998.
- WTO – World Tourism Organization. **Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations**: A Guidebook. Madrid: WTO, 2004.

WTTC – WORLD TRAVEL TOURISM AND COUNCIL. **G20 – At a glance. What makes the world go around?** 2014. Disponível em: <<http://www.wttc.org/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods.** Applied Social Research Methods Series. Newsbury Park: Sage Publications, 1989.