

Artigos – Gestão do Turismo

CrITÉRIOS de sustentabilidade para gestões hoteleiras em organizações de pequeno e médio porte

Sustainability criteria for hotel management in small and medium-sized organizations

Criterios de sostenibilidad para la gestión hotelera en pequeñas y medianas organizaciones

Rodrigo Amado dos Santos¹, Helena Silvano de Paula¹, Ellen da Silva Bem¹

¹Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Palavras-chave:

Gestão Hoteleira;
CrITÉRIOS para Sustentabilidade;
Hoteleria de Pequeno
e Médio Porte.

Keywords:

Hotel Management;
Sustainability Criteria;
Small and Midsized
Hospitality System.

Palabras clave:

Gestión Hotelera;
CrITERIOS de Sostenibilidad;
Hostelería de pequeño

Resumo

O turismo é um dos setores econômicos mais importantes da contemporaneidade e, em seu escopo, os meios de hospedagem se destacam por seu poder de transformação local graças aos impactos socioculturais, econômicos e ambientais que seus sistemas produtivos exercem sobre suas localidades. Logo, a condução de uma gestão sustentável torna-se vital para maximizar seus efeitos positivos e minimizar os negativos, além de estabelecer um equilíbrio entre anseios de proprietários e stakeholders hoteleiros. Todavia, considerando que este segmento é composto majoritariamente por pequenos e médios empreendimentos que carecem de expertises sobre o trato deste tema, apresenta-se aqui um conjunto de 39 critérios de sustentabilidade, distribuídos pelas seguintes dimensões: (11) ambiental, (10) social, (4) cultural, (8) econômica e (6) política. Assim, o presente trabalho expôs parâmetros para a operacionalização desses critérios, por meio de uma pesquisa exploratória-descritiva estruturada a partir de uma abordagem qualitativa conduzida por entrevistas em profundidade realizadas com seis gestores hoteleiros – situados nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro – cujas percepções foram tratadas pela análise de conteúdo de Bardin. Os resultados oferecem um panorama operacional para que empresas hoteleiras de pequeno e médio porte atuem como agentes de transformação local, impactando positivamente os atores que suportam seus sistemas produtivos.

Abstract

Tourism is one of the most important contemporary sectors and, in its scope, the hospitality sector stands out because of its power of local transformation, due to sociocultural, economic and environmental impacts on the localities. Thus, the conduction of a sustainable management system becomes vital to maximize its positive effects and minimize the negative ones, besides establishing a balance between owners and hospitality stakeholders. However, considering that this segment is mostly composed by small and midsized enterprises that lack expertise in dealing with this theme, a set of 39 sustainability criteria are presented here, distributed among the following dimensions: (11) environmental, (10) social, (4) cultural, (8) economic, and (6) political. Therefore, this paper exposed parameters for the operationalization of these criteria, through exploratory-descriptive research structured from a qualitative approach conducted by in-depth interviews carried out with six hotel managers – located in the states of São Paulo e Rio de Janeiro – whose perceptions were treated by Bardin's content analysis. The results offer an operational overview for small and medium-sized hotel companies to act as agents of local transformation, positively impacting the actors that support their production systems.

Resumen

El segmento turístico es uno de los sectores económicos más importantes de la contemporaneidad y, dentro de su ámbito, los alojamientos destacan por su poder de transformación local gracias a los impactos socioculturales, económicos y ambientales que sus sistemas productivos ejercen sobre sus

y mediano tamaño.

Revisado em pares.

Recebido em: 25/06/2023.

Aprovado em: 18/09/2023.

Editor:

Glauber Eduardo de Oliveira Santos.

ubicaciones. Luego, realizar una gestión sustentable se vuelve vital para maximizar sus efectos positivos y minimizar los negativos, además de establecer un equilibrio entre las necesidades de los hoteleros y sus stakeholders. Todavía, considerando que este segmento es compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas que carecen de experiencia en el tratamiento de este tema, aquí se presenta un conjunto de 39 criterios de sostenibilidad, distribuidos por las siguientes dimensiones: (11) ambiental, (10) social, (4) cultural, (8) económico y (6) político. Así, este estudio expone parámetros para la operacionalización de estos criterios, a través de una investigación exploratoria-descriptiva estructurada a partir de un enfoque cualitativo realizado a partir de entrevistas en profundidad con seis gerentes de hoteles – situados en los Estados de São Paulo y Río de Janeiro – cuyas percepciones fueron tratadas por el análisis de contenido de Bardin. Los resultados ofrecen un panorama operativo para que las pequeñas y medianas empresas hoteleras actúen como agentes de transformación local, impactando positivamente a los actores que sustentan sus sistemas productivos.



Como Citar: Santos, R. A., Paula, H. S., & Bem, E. S. (2023). Critérios de sustentabilidade para gestões hoteleiras em organizações de pequeno e médio porte. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo*, 17, e-2840, 2023. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2840>

1 INTRODUÇÃO

O turismo é um dos principais responsáveis pelo crescimento socioeconômico global, sendo considerado o mais eminente componente dos serviços internacionais (Vivel-Búa, Lado-Sestayo & Otero-González, 2019). Dentre os componentes turísticos, os meios de hospedagem se destacam por aquecer a economia local, promovendo impactos socioeconômicos, ambientais e culturais em sua territorialidade (Buijtendijk & Tschunkert, 2016).

Essas hospedagens exercem um papel fundamental à experiência turística devido aos seus serviços personalizados e de excelência (Musavengane, 2019) que, majoritariamente, são ofertados por organizações de pequeno e médio porte (Teixeira & Morrison, 2004; Raub & Martin-Rios, 2018). Sobre essas organizações, Raub e Martin-Rios (2018) destacam que estas ainda carecem de uma gestão sustentável, integrada, holística e participativa, apesar: da notoriedade dessa temática (Santos, Mexas & Meiriño, 2017); dos benefícios ambientais, sociais, culturais e econômicos que essas gestões acarretam para seus stakeholders (Pérez & Del Bosque, 2014); e das vantagens competitivas que oferecem sobre a relação empresa/mercado (Yadegaridehkordi et al., 2021).

Inobstante, considerando que um dos preceitos basilares das gestões sustentáveis é salvaguardar as necessidades das gerações futuras (Melissen, Van Ginneken & Wood, 2016), os responsáveis pelas práticas de sustentabilidade precisam romper com o arquétipo imediatista que incita a maximização de vantagens econômicas a curto prazo e que ignora problemas socioambientais econômicos oriundos de seus sistemas produtivos (Bocken et al., 2014). Para tanto, os gestores devem ampliar suas percepções sobre devolutivas de médio e longo prazo, compreendendo as implicações que suas operações têm sobre dimensões ambientais, sociais, culturais e econômicas (Santos, Mexas & Meiriño, 2017).

Quanto aos gestores hoteleiros de organizações de pequeno e médio porte, é preciso prover conhecimentos e *expertises* que permitam seus engajamentos a este tema (Raub & Martin-Rios, 2018). Santos (2018) elaborou um conjunto de 39 critérios – ambiental (11), social (10), cultural (4), econômico (8) e político (6) – para a prospecção de uma hotelaria sustentável, criados a partir: dos preceitos de sustentabilidade definidos pela *World Tourism Organization* (UNWTO), *World Travel & Tourism Council* (WTTC), *United Nations Environment Programme* (UNEP), *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) e *Global Reporting Initiative* (GRI); das percepções de 177 profissionais e/ou acadêmicos de turismo e hotelaria, aferidas por uma Análise Fatorial Confirmatória desenvolvida com o auxílio do *software R* (Santos, 2018; Amado dos Santos et al., 2020).

Destarte, percebendo a necessidade de parâmetros para a operacionalização desses critérios (Amado dos Santos et al., 2020), Santos, Almeida e Miranda (2021) indicaram orientações para a viabilidade desta metodologia para empreendimentos hoteleiros de grande porte. Mas, ao final deste estudo, um novo problema surgiu: posto que os ritos gerenciais e operacionais hoteleiros se diferenciam conforme o porte dessas organizações (Aragon-Correa, Martin-Tapia & Torre-Ruiz, 2015), tornou-se mandatário ofertar orientações para que esses critérios também sejam exequíveis em empresas de pequeno e médio porte.

A partir dessa premissa, uma investigação exploratória-descritiva, baseada em uma abordagem qualitativa, foi conduzida ao longo de 2022 pelos autores desse artigo. Apoiadas nessa lógica, foram desenvolvidas entrevistas em profundidade com seis gestores situados nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Com base em suas experiências profissionais, objetivou-se apresentar parâmetros operacionais para que gestores hoteleiros de organizações de pequeno e médio porte consigam implementar práticas de sustentabilidade mais holísticas,

integradas e participativas. Isto posto, no tocante as suas seções, a seguir esse estudo explicita: revisão da literatura; métodos; resultados e discussão; e considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O turismo está entre os setores que mais degradam a sociedade contemporânea e o meio ambiente (Yadegaridehkordi *et al.*, 2021). Como exemplo de alguns de seus principais impactos negativos, tem-se: emissão de CO₂, alto consumo de energia elétrica e água (Aragon-Correa, Martin-Tapia & Torre-Ruiz, 2015); excessiva produção de resíduos (Sørensen & Baerenholdt, 2020); destruição da biodiversidade (Stylos & Vassiliadis, 2015); ruptura do sistema econômico local (Rodríguez-Antón *et al.*, 2012); especulação imobiliária e exclusão social (Melissen, Van Ginneken & Wood, 2016); e comoditização da cultura local em detrimento de sua autenticidade (Santos, Méxas & Meiriño, 2017). Por causa disso, uma pressão considerável vem sendo feita pelos *stakeholders* turísticos para que este sistema se torne mais sustentável (Raub & Martin-Rios, 2018).

Todavia, a minimização de impactos negativos depende da compreensão, por parte dos gestores, das implicações que suas operações exercem sobre aspectos ambientais, sociais, culturais e econômicos (Amado dos Santos *et al.*, 2020). Perspectiva vinculada à forma como estes profissionais equalizam interesses empresariais e societários, ao mesmo tempo que sensibilizam hóspedes sobre a importância do consumo sustentável (Vargas-Sánchez, 2018). Sobre estes, seus consentimentos são cruciais, pois determinadas ações – como, por exemplo, a inserção de mecanismos reguladores do consumo de água – podem recair sobre suas percepções de qualidade (Melissen *et al.*, 2016).

Além disso, um gerenciamento sustentável se preocupa não apenas com suas dimensões, como também demanda uma gestão de relacionamento de *stakeholders* (Pérez & Del Bosque, 2014). Juntas, estas variáveis projetam organizações socialmente justa, economicamente rentável, culturalmente compatível e ambientalmente responsável (Tyrrell, Paris & Biaett, 2012), uma vez que compreenderão as reais amplitudes, temporalidades e intensidades dos impactos turísticos (Santos, 2018).

Contudo, para que isto funcione, torna-se crucial uma abordagem holística que: garanta o acesso dos *stakeholders* aos recursos que atendam suas necessidades, sem desconsiderar as gerações futuras (Santos, 2018); engaje o coletivo pela adoção de tomadas de decisão que instaurem um equilíbrio entre as demandas dos *stakeholders* (Santos, Méxas & Meiriño, 2017); exponencie as benesses sociais, culturais e ambientais ao invés de priorizar as econômicas (Bocken *et al.*, 2014); e estabeleça propósitos organizacionais perante as dimensões da sustentabilidade (Stylos & Vassiliadis, 2015).

Outrossim, existem posicionamentos complementares que estimulam o sucesso de uma gestão hoteleira sustentável. Entre estes, destacam-se: o engajamento dos *players* (Chen, 2015); o equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* e os limites dos recursos turísticos (Tyrrell, Paris & Biaett, 2012); o reconhecimento dos atores sociais como elementos tão cruciais quanto os resultados econômicos e os ecossistemas locais (Amado dos Santos *et al.*, 2020); a interiorização de preceitos interdisciplinares nos processos decisórios, pois ampliam o entendimento das ramificações organizacionais sob as perspectivas tempo, território e dimensões da sustentabilidade (Santos, 2005); e o ambiente organizacional harmônico, onde todos estejam comprometidos com os ideais de sustentabilidade (Sloan, Legrand & Simons-Kaufmann, 2014).

3 MÉTODOS

Esta pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, pois revela múltiplos enfoques e perspectivas sobre os 39 critérios de sustentabilidade propostos por Santos (2018), facilitando suas operacionalizações diante das percepções (Singleton Jr. & Straits, 2010) de seis gestores (ver Quadro 1) de empreendimentos hoteleiros de pequeno e médio portes, situados nos estados de Rio de Janeiro e São Paulo.

Quanto à escolha desses participantes, aplicou-se a amostragem não probabilística por conveniência, dado o domínio sobre o assunto por parte dos investigados e suas acessibilidades por parte dos autores deste estudo (Li & Fang, 2021). Ademais, múltiplos personagens oferecem uma descrição detalhada, pelo tempo e lugar, de um sistema produtivo da vida real (Robson, 2011), permitindo congregação de dados precisos que oportunizem o entendimento do problema da pesquisa e de seu contexto (Creswell, 2014).

Quadro 1 - Gestores hoteleiros participantes

Participante	Localidade	Experiência em Hotelaria	Hotel/Porte	Cargo
Gestora A	SP	20 anos	Médio	Gestora de A&B e Eventos
Gestor B	SP	17 anos	Médio	CEO de 03 empresas hoteleiras
Gestora C	RJ	13 anos	Pequeno	Sócia proprietária
Gestor D	SP	16 anos	Pequeno	Sócio proprietário
Gestor E	RJ	24 anos	Pequeno	Proprietário de 01 pousada
Gestor F	SP	30 anos	Médio	Diretor Geral de Rede Hoteleira

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aqui, duas justificativas são vitais: a primeira, correlacionada às localidades e a segunda ao porte dos estabelecimentos estudados. Quanto às regiões, estas contemplavam 27,3% dos 31.299 meios de hospedagem cadastrados em 2016 pela CNAE 2.0 (IBGE, 2017) e apresentaram, em 2019, o maior crescimento da indústria hoteleira nacional (Tomé, 2019). Algo que ainda se reverbera em 2021, uma vez que a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), explicitada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, apontou que os dois estados investigados possuem 27,61% dos 26.523 meios de hospedagens cadastrados pela CNAE 2.0 (Brasil, 2022). Prerrogativas que evidenciam as áreas investigadas como referenciais desta oferta turística. Quanto ao porte, este se justificou pela continuação do estudo conduzido por Santos, Almeida e Miranda (2021), que indicou a necessidade de estabelecer parâmetros para a exequibilidade dos 39 critérios (ver Quadro 2) em hospedagens de pequeno e médio portes. Assim, esses objetos se tornaram o foco desta investigação. Para identifica-los, os autores desse trabalho utilizaram um padrão proposto por Castelli (2000), que identifica o porte dos meios de hospedagem a partir da seguinte relação: 1 a 50 unidades habitacionais (UHs), pequeno porte; 51 a 100 UHs, médio porte; acima de 100 UHs, grande porte.

Destarte, a abordagem qualitativa foi escolhida por captar significados que as pessoas atribuem aos fenômenos sociais (Creswell, 2014), fornecendo uma descrição e caracterização dos fatores que os condicionam (Ferreira, Miranda & Moras, 2018).

Quadro 2 - Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável

(continua)

Dimensão	Critério	Descrição
AMBIENTAL (Critério Ambiental – CA)	CA1	Reduzir a emissão de gases, ruídos e odores.
	CA2	Propor uma política organizacional que dissemine o uso de energias renováveis e de mecanismos ecoeficientes que permitam uma melhor utilização da água e da energia elétrica.
	CA3	Promover manutenções preventivas, impedindo impactos negativos aos ecossistemas.
	CA4	Estabelecer um código de comportamento ambiental para toda organização, atingindo amplamente seus <i>stakeholders</i> .
	CA5	Utilizar produtos biodegradáveis em processos de limpeza.
	CA6	Optar por fornecedores conscientes de suas responsabilidades ambientais.
	CA7	Definir ações de responsabilidade sobre as emergências ambientais.
	CA8	Promover a proteção da flora e fauna locais.
	CA9	Reduzir, reciclar e/ou minimizar a produção de resíduos sólidos e efluentes líquidos.
	CA10	Estabelecer programas de educação ambiental – mínimo de 05 ações anuais – que esclareçam as limitações dos recursos naturais.
	CA11	Estabelecer uma política de capacidade de carga sobre o consumo de atrativos naturais.
SOCIAL – Critério Social (CS)	CS1	Tornar eficazes os mecanismos de protestos e reclamações relacionadas às práticas de trabalho, atendendo essas solicitações.
	CS2	Encorajar, perante seus funcionários, o desenvolvimento e a criação de habilidades complementares aos cargos ocupados.
	CS3	Estabelecer uma política de crescimento organizacional que propicie ascensão vertical e horizontal.
	CS4	Estruturar políticas de trabalho que favoreçam autóctones, propiciando uma estrutura organizacional igualitária, independentemente de crenças, gêneros, etnias e orientações sexuais.
	CS5	Assegurar os direitos e a dignidade dos colaboradores e grupos sociais envolvidos na gestão hoteleira.
	CS6	Proporcionar salários que atendam ou excedam as regulações locais.

Quadro 2 - Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável

(conclusão)

Dimensão	Critério	Descrição
SOCIAL – Critério Social (CS)	CS7	Dar prioridade às companhias locais, tornando-as fornecedores e distribuidores de sua cadeia produtiva.
	CS8	Constituir comitês que disseminem a importância de temas como saúde, segurança, direitos humanos e trabalhistas.
	CS9	Atender plenamente as necessidades de pessoas com deficiência.
	CS10	Implementar uma cultura organizacional contrária a exploração comercial e sexual de crianças, adolescentes, mulheres e grupos minoritários.
CULTURAL – Critério Cultural (CC)	CC1	Valorizar, preservar e promover ações culturais que enalteçam a identidade da destinação turística.
	CC2	Propiciar aos clientes informações sobre a cultura local e seu patrimônio, explicando adequadamente questões ligadas à representatividade, à simbologia e aos comportamentos e condutas locais.
	CC3	Respeitar crenças e tradições, consultando a comunidade sempre que oferecer produtos e serviços baseados em sua cultura, observando a questão da autenticidade por detrás da experiência turística.
	CC4	Compatibilizar a arquitetura do meio de hospedagem às identidades urbanas e rurais.
ECONÔMICA – Critério Econômico (CE)	CE1	Propor ações que maximizem a geração, distribuição e retenção de rendas.
	CE2	Auxiliar o desenvolvimento de projetos que garantam investimentos em infraestrutura e serviços locais.
	CE3	Destinar orçamentos para compra de insumos locais.
	CE4	Maximizar a contribuição da empresa hoteleira para a prosperidade econômica local: (1) evitando evasão de capital; (2) encorajando parcerias que beneficiam esse segmento; (3) influenciando gastos feitos pelo turista.
	CE5	Assegurar a produtividade organizacional por meio da identificação contínua de perigos, avaliação de riscos e implementação de medidas de controle.
	CE6	Estabelecer planos de contingência que mitiguem efeitos negativos oriundos das ameaças do mercado.
	CE7	Assegurar, em longo prazo, a viabilidade econômica e a competitividade organizacional, garantindo benefícios aos <i>stakeholders</i> .
	CE8	Planejar produtos e serviços considerando os princípios de excelência e satisfação dos clientes.
POLÍTICA – Critério Político (CP)	CP1	Promover uma política transparente, ética e moral junto aos <i>stakeholders</i> .
	CP2	Efetivar políticas de treinamento que enalteçam o papel cultural, social, econômico e ambiental da organização.
	CP3	Incluir valores da sustentabilidade na missão, visão e princípios organizacionais nas empresas hoteleiras.
	CP4	Monitorar continuamente os resultados operacionais, administrativos e financeiros.
	CP5	Facilitar o engajamento e fortalecimento dos <i>stakeholders</i> nos processos de decisão.
	CP6	Fortalecer a gestão participativa.

Fonte: Santos (2018); Amado dos Santos *et al.* (2020); Santos, Almeida e Miranda (2021).

Tais critérios foram a base para a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturado que garantiu: as intervenções necessárias quando os assuntos abordados não eram claros (Santos, Almeida & Miranda, 2021); relatos individuais em profundidade que ocorreram em três dias distintos, conforme disponibilidade dos participantes. No primeiro dia, houve um debate sobre a dimensão ambiental. No segundo e no terceiro dias foram abordadas as dimensões: social e cultural; econômica e política, respectivamente. Resumidamente, foram gravadas 22h 38min 39s que explicitam a percepção dos participantes sobre os critérios pesquisados.

Quanto à análise de conteúdo, essa foi pautada pelos pressupostos de Bardin (2016) – pré-análise; exploração de conteúdo; interpretação; e construção de resultados – propiciando um minucioso entendimento sobre as reflexões dos respondentes para, a posteriori, definir seus aportes aos critérios investigados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Dimensão Ambiental

O CA1 implica na salubridade de ambientes como cozinha e lavanderia (Gestores A e B). Nestes lugares, os equipamentos corretos propiciam um melhor conforto térmico, ausência de odores, segurança e bem-estar aos usuários. Logo, o uso de coifas de lavagem inteligente, fornos combinados, exaustores eólicos e sistemas de filtros eficientes é essencial (Sloan, Legrand & Hindley, 2015).

Outrossim, é necessária uma preocupação com a limpeza de *boilers*, caixas de gordura, exaustores, calhas e condicionares de ar. Tais higienizações – próprias ou terceirizadas – serão condicionadas a uma taxa de uso, salientando a necessidade de se definir seus procedimentos de execução, protocolando-os caso futuras inspeções ocorram (Gestores C e D).

Sobre os odores, os efluentes precisam de uma estação de tratamento (ETES) em consonância a Resolução nº 430/2011 do CONAMA. Tais ETES deverão possuir tanques fechados, com bactérias anaeróbias que garantam a decomposição da matéria orgânica, sendo auditadas semestralmente (Gestor F). Além disso, reverbera-se o tratamento adequado dos lixos secos e úmidos, a preocupação com o mofo em áreas úmidas e a limpeza dos sifões em encanamentos de esgoto (Gestor E).

Sobre emissão de gases, dado que os meios de hospedagem são responsáveis por 21% das emissões de CO₂ do turismo global (OMT, 2008), sugere-se que seus gestores se familiarizem com a temática de crédito de carbono (Gestor D), cujo objetivo é reduzir a emissão desses gases através de processos que reduzam esse tipo de impacto ambiental (Li, Xiong & Zhu, 2017).

Quanto aos ruídos, destaca-se a utilização de janelas antirruídos (Gestores B e C) e o uso de barreiras de vegetação para diminuir ruídos externos (Gestor F). Para todo ambiente, os entrevistados indicam a acústica como um ponto relevante, em especial às áreas de hospedagem e eventos. Assim, não só a utilização das janelas referenciadas, como também materiais de isolamento podem assegurar os limites de decibéis propostos pela ABNT (2019): 55 decibéis para o período diurno e 50 para o noturno, em ambientes urbanos; 40db/manhã e 35db/noite, para áreas rurais.

A respeito do CA2, num país onde o sol é abundante, há de se aproveitá-lo por meio da energia fotovoltaica (Gestores A, B, D e F). No Brasil, essa fonte já evitou a emissão de 18 milhões de toneladas de CO₂, gerando eletricidade a preços até 10 vezes menores que as termelétricas fósseis (Revista Exame, 2022). Todavia, esse sistema é pouco aproveitado por empreendedores nacionais, pois 77,6% deste se conecta às residências (CNN Brasil, 2022). Nesta conjuntura, um dos entraves pode estar vinculado à visão imediatista que regula as condutas dos gestores (Santos, 2018). Porém, os hoteleiros precisam entender que a aderência a essa matriz, a depender do caso, gera retornos econômicos significativos a curto prazo (Gestor F).

Dessarte, o Gestor F explica que seu parque solar atende quatro unidades hoteleiras, sendo financiado em cinco anos com parcelas mensais de R\$65 mil. Um detalhe importante: por mês, sua conta elétrica era próxima a R\$100 mil. Além da economia direta, em longo prazo, suas despesas com este insumo serão de manutenção e taxa de administração da companhia elétrica. Entretanto, o Gestor B aponta uma limitação a adesão desse sistema energético: o tamanho do terreno. Como essas matrizes carecem de espaços consideráveis, caso os estabelecimentos não os tenham disponíveis, haverá a necessidade de se determinar sua viabilidade em áreas alugadas. Por último, salientam-se outras ações para o controle da energia elétrica (Gestores B e C): sensores de presença, placas para aquecimento solar de água, fechamento de andares em baixa ocupação, e cartões de acesso às UHs.

Quanto à utilização da água, políticas de reaproveitamento são vitais. Assim, cisternas para captação de chuva precisam ser idealizadas, direcionando-as para limpezas de ambientes públicos, irrigação de jardins ou utilização nas descargas dos banheiros (Gestores A, B e C). Ademais, pequenas ETES poderiam ser instaladas para tratamento das águas dos chuveiros, pias e privadas, objetivando seu reuso (Gestores D e F). Neste cenário, o gestor B frisa a necessidade de se atentar às tendências e oportunidades do mercado, alertando sobre a possibilidade da transformação do lixo orgânico em água a ser reaproveitada. Com a tecnologia correta, os hotéis podem recuperar entre 70% a 80% deste recurso hídrico (Oliveira, 2018), utilizando-o para os fins descritos acima.

Devido às complexidades das instalações, equipamentos e tecnologias, a manutenção é concebida para garantir a eficiência hoteleira (Longart, 2020). Assim, o CA3 é vital para o aumento da vida útil dos aparatos operacionais

(Gestores A e D), impossibilitando perda de água, vazamento de óleo, custo excessivo de energia elétrica, etc. (Gestora A). Logo, suas ações serão definidas por cronogramas semanais a anuais, que demarcarão as reparações aos sistemas hidráulicos, elétricos, de infraestrutura, de tecnologia e maquinários diversos (Gestor F), assegurando a qualidade dos serviços hoteleiros (Gestoras A e C).

Oportunamente, a concepção desses cronogramas observará a taxa de ocupação hoteleira (Gestora C). Afinal, dependendo das características dos reparos, estes afetarão a percepção de qualidade do hóspede e, portanto, terão que ser executados durante a baixa sazonalidade. Por fim, este critério vincula-se às questões econômicas, pois garante sobrevivência aos equipamentos e, seus custos processuais podem ser diluídos ao longo do tempo, não impactando os orçamentos organizacionais (Gestor D).

Quanto ao CA4, o gestor hoteleiro desenvolve um papel fundamental, atuando como elo entre *stakeholders*, os referidos códigos e os propósitos organizacionais (Gestores A e D). Consequentemente, sua exequibilidade depende de: uma ampla comunicação para que os *players* conheçam os valores sustentáveis da organização (Gestor F); treinamentos contínuos esclarecendo o teor desta proposta para todos (Gestores B e C); engajamento dos envolvidos, sensibilizando-os sobre características e extensões dos impactos negativos ocasionados por suas condutas (Gestor C); reuniões periódicas para difundir, monitorar e avaliar a eficácia deste critério (Gestores E e F). Operacionalmente, uma de suas ações seria o programa de reuso de toalhas (Gestores A, B, D e F). Hospedagens que aderem a essa iniciativa e convencem seus hóspedes a reutilizar toalhas por dois dias, reduzem o uso de recursos em até 50%, alinhando benefícios ambientais e econômicos (Gössling, Araña & Aguiar-Quintana, 2018).

Referente ao CA5, a escolha dos produtos que abastecem as operações hoteleiras se mostra determinante para evitar se impactos negativos (Gestora A). Especificamente à limpeza, deve-se entender: as contribuições dos treinamentos setoriais que demonstram a correta utilização desses produtos biodegradáveis, evitando desperdícios e prejuízos (Gestora A); a padronização de uso, acompanhada por procedimentos operacionais padrões (POPS) e mecanismos (dosadores e borrifadores) que privilegiam limites e padronização de uso (Gestor D).

Acerca do CA6, as organizações contemporâneas estão desenvolvendo estratégias para minimizar seus impactos ambientais negativos, devido às pressões exercidas pela sociedade (Azadegan *et al.*, 2018). Ademais, optar por fornecedores conscientes de suas responsabilidades ambientais é tido como questão de sobrevivência, pois permite a abertura para mercados que demandam por elevados desempenhos ambientais (Oliveira & Jabbour, 2017).

Essa relação deve ser balizada por parâmetros que atestem o grau de sustentabilidade dos fornecedores hoteleiros (Gestores B e F), sendo o sucesso deste critério condicionado ao monitoramento regular do ciclo produtivo dos abastecedores (Gestor F). Contudo, apesar da dificuldade de encontrar fornecedores que se adequem a esta exigência, bem como se insiram na realidade econômica dos meios de hospedagem de pequeno e médio porte (Gestoras A e C), esta network pode ser concebida com o engajamento dos gestores hoteleiros nos Conselhos Municipais de Turismo e de Meio Ambiente e nas Associações Comerciais (Gestor D).

Referente ao CA7, é fundamental que se reconheça as particularidades que ensejam esta temática para, posteriormente, estabelecer planos que minimizem seus efeitos (Gestores B, C e D). Para tanto, uma aliança entre iniciativas privadas e públicas se evidencia como condição *sine qua non* a este critério, podendo ser manifestadas, por exemplo, entre meios de hospedagem e defesa civil, por meio da instalação de pluviômetros (Gestor E) que alertem a sociedade civil e órgãos competentes quando os índices de chuva previstos forem acima de 40 mm/h (INPE, 2022). Dado que as mudanças climáticas vêm acarretando impactos negativos que afetam destinos turísticos (Lam-González *et al.*, 2021), os gestores hoteleiros precisam adequar suas infraestruturas e equipamentos, de maneira a suportar os efeitos desta crise, sem esquecer o cumprimento das exigências legais especificadas pelos corpos de bombeiro (Gestores C e F).

Sobre o CA8, pelo fato de suas variáveis poderem ser coeficientes de atração, ações conjuntas entre a oferta turística, demais membros das iniciativas privadas e públicas – em especial o Conselho Municipal de Meio Ambiente, Associações Ambientalistas e ONGs (Gestores D e F) – necessitam ser orquestradas para a concretização deste critério (Gestoras A e C). Para mais, os meios de hospedagem também podem idealizar ações próprias, como pontua o Gestor F ao mencionar o “Programa Plante ou Adote uma Árvore”, cujos resultados alcançaram a marca de quatro mil árvores plantadas por hóspedes em seus estabelecimentos.

Quanto ao CA9, sua essencialidade se dá pois o segmento hoteleiro é responsável por 70% do lixo produzido pelo turismo (Sekito, Dote & Hindarman, 2019). Assim, esta redução é indispensável, pois um hotel de pequeno porte pode produzir uma média de 400 litros de lixo diários (Gestora C), acarretando em 146 toneladas anuais. Destarte,

o sucesso deste critério depende: do trabalho de equipe e do seu entendimento sobre os processos de triagem; da criação de espaços para que distintos resíduos sejam, devida e responsabilmente, armazenados e distribuídos às cooperativas parceiras; não só da instauração e aceitação da política dos 3Rs – redução, reuso e reciclagem – pelos funcionários, como também da adequação à Lei nº. 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Consequentemente, é essencial que os gestores engajem seus colaboradores, pois estes influenciarão o consumo consciente dos hóspedes. Nesta situação, o gestor F afirma que a participação do turista é obtida com campanhas de educação ambiental que explicitem as possibilidades de reuso de resíduos tratados. Exemplificando, o participante esclarece que executa passeios para coleta de lixo que envolvem uma aprendizagem sobre características, tempo de decomposição e possibilidades de reuso.

Para o CA10, os gestores precisam atuar com parcerias públicas, privadas ou ONGs, elaborando atividades que recuperem áreas degradadas ou que sensibilizem os autóctones sobre a urgência deste tema (Gestores D e E). Logo, seu sucesso dependerá do entendimento de seus operadores sobre este assunto. Portanto, a qualificação dos envolvidos é crucial para que compreendam seus papéis e responsabilidades (Gestora A). Para mais, os participantes C e F acreditam que este escopo necessita ser integrado às realidades setoriais, de maneira que esse compromisso ambiental seja incorporado pelos funcionários e que estes o multipliquem sociedade afora.

Finalmente, para o CA11, propõe-se o uso consciente e responsável dos atrativos (Gestor D), por meio de um equilíbrio entre interações e capacidades de carga dos ecossistemas (Gestora A). Assim, a assertividade deste critério depende do mapeamento dos atrativos, do reconhecimento de suas particularidades e do estabelecimento de indicadores para protegê-los (Gestor B). Logo, este limite resguarda processos de reprodução ou regeneração, em especial à alta sazonalidade (Gestores E e F), exatamente como visto em Bonito – MS (Gestor F).

4.2 Dimensão Social

O êxito do CS1 depende da captação das insatisfações de hóspedes e colaboradores. Para compreender as percepções dos primeiros, é indicado que os processos avaliativos sejam explicados no *check-in* (Gestor F). Sobre esses ritos, os entrevistados recomendam: distribuições *online* de links por e-mail; *QR Codes* em pontos estratégicos; caixas de sugestões; e um assertivo pós-venda, pois este alerta sobre os pontos fracos dos serviços ofertados (Gao, Guillet & Wang, 2021).

Outro quesito é o acompanhamento das plataformas virtuais que, de acordo com o gestor B, gera o *net promoter score* que afere graus de fidelização e satisfação dos hóspedes (Baquero, 2022). Uma vez listados acertos e erros, reconhecer procedências e prioridades destes últimos, debatê-las em equipe e estabelecer planos que se reverberem em toda unidade hoteleira são aspectos cruciais (Gestores B e E). Finalmente, caso haja reclamações, os funcionários precisam ter competência e autonomia – variáveis trabalhadas em capacitações – para solucioná-las. Todavia, dependendo de suas complexidades, hierarquias necessitam ser respeitadas, informando as instâncias competentes sobre a queixa para que prospectem estratégias que as mitiguem (Gestoras A e C).

Para o colaborador, é fundamental compreender suas necessidades e níveis de satisfação (Gestor B). Assim, tal métrica será trabalhada em reuniões, individuais ou coletivas, entre líderes, funcionários e RH, quando necessário (Gestores A e B), ou em diálogos informais que deem um caráter mais humano ao processo (Gestor D). Estas ações devem reconhecer os anseios dos pares e ofertar *feedbacks* de seus desempenhos. Afinal, “quem trabalha com serviço precisa saber ouvir, e não só elogios, como também críticas” (Gestora A) para discernir suas forças e fraquezas, otimizando as primeiras e atenuando as segundas.

Tais perspectivas possibilitam um sentimento de pertencimento, onde cada funcionário pode externar seu grau de satisfação e impressões sobre o ambiente organizacional, propondo melhorias às métricas de qualidade, sustentabilidade e inovação. Outrossim, caso desavenças ocorram, serão tratadas entre os envolvidos, cabendo ao gestor a proposição de soluções ou da busca por respostas em instâncias competentes (Gestor F).

O CS2 é estruturado interna e externamente. Internamente, requerem-se capacitações de integração ou técnicas que aprimorem competências, habilidades, técnicas ou conhecimentos dos funcionários, de maneira que executem suas responsabilidades em nível de excelência (Gestores B e C). Externamente, treinamentos podem ser ofertados por meio de parcerias com associações comerciais, oportunizando cursos que atendam as particularidades hoteleiras. Neste contexto, o gestor D ressalta que, organizações de pequeno e médio portes podem encontrar dificuldades orçamentárias para essa execução. Algo que para o entrevistado seria sanado em de núcleos hoteleiros locais, que reforcem o poder de barganha do coletivo.

Ainda sobre esses cursos externos, alguns cuidados precisam ser tomados: os funcionários escolhidos devem ser engajados e proativos (Gestor E); a obrigatoriedade de acordos contratuais que especifiquem as responsabilidades empresariais sobre pagamentos integrais ou parciais dessas capacitações, além da obrigatoriedade, por parte dos funcionários, do conhecimento apreendido ser garantido ao hotel, por um determinado período (Gestoras A e C);

Ademais, há a plena compreensão de que este critério garante um amplo entendimento do sistema hoteleiro, facilitando a prospecção de novos gestores. Além disso, para assegurar a adesão dos empregados, os gestores hoteleiros precisarão especificar em seus planos de carreira a relação entre cursos/frequências/cargos esperados para se ascender de cargos e obter novos adendos salariais (Gestor F).

Estas prerrogativas estabelecem paralelo com o CS3. Afinal, esta política ajuda no desenvolvimento de carreiras, sendo eficaz em atrair e reter colaboradores qualificados (Barnett & Bradley, 2007), gerando métricas que permitam a compreensão do que é necessário para o crescimento profissional (Kong, Cheungb & Songb, 2012). Finalidade garantida com um plano de carreira simples e compreensível (Gestor F), que ilustre a estrutura organizacional do ponto de vista de cargos, responsabilidades, direitos/deveres e aspectos necessários para o trânsito horizontal e vertical (Gestores B e C).

Logo, níveis de carreira devem ser identificados, correlacionando-os também aos acréscimos salariais entre suas transições. Nos hotéis do Gestor F, essa variação fica entre 10% e 40% entre os graus iniciantes e plenos. Para este entrevistado, a gradação funcional é importante pois, na ausência do gerente, determina a maior experiência, indicando a quem os iniciantes recorrerão.

Outros aspectos a serem apontados são: distribuição das vagas abertas e penalidades. As primeiras serão ofertadas aos membros internos e, caso não preenchidas, para públicos externos (Gestoras A e C). Neste contexto, esta operacionalização requer o conhecimento das *hardskills* e *softskills* dos funcionários, dando prioridade para talentos existentes nas organizações (Gestor B). Quanto às penalidades, deve-se explicitar tipologias e impeditivos para que ascensões não ocorram. Concluindo, o gestor D reforça que oportunizar ascensões verticais/horizontais aos funcionários engajados dá propriedade e legitimidade aos futuros líderes dessas hospedagens.

Quanto ao CS4, precisa estar enraizado nos valores organizacionais e planos de carreira (Gestores A e D), pois o acolhimento da pluralidade constrói equipes hospitalares atentas às particularidades de quaisquer grupos sociais (Gestores B e C). Ademais, o estabelecimento de códigos de conduta, monitorados em treinamentos, pode ser um exemplo de instrumentalização desse critério (Gestor E). Finalmente, o favorecimento do entorno local é visto como um facilitador, pois reduz custos organizacionais ao minimizar gastos com transportes (Gestor F). Além disso, para este entrevistado, “quanto mais próximo o colaborador reside, menor é a taxa de rotatividade do hotel”, que no seu caso foi de 7%, mesmo em pandemia.

Sobre o CS5, identifica-se uma afinidade à produtividade organizacional (Gestora A). Afinal, quanto mais humana, ética e legal for a relação laboral, mais seus integrantes se sentirão acolhidos e executarão suas funções com primor, gerando maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, reduzindo absenteísmos e rotatividades. Por isso, os entrevistados alegam a obrigatoriedade de se respeitar a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e dissídios coletivos.

Assim, os direitos trabalhistas devem ser exaustivamente explicados aos colaboradores, em treinamentos específicos, para que nenhuma dúvida paire (Gestores E e F). Quanto aos benefícios adicionais – planos de saúde, odontológicos e psicológicos, auxílios creche e escolar, convênios farmacêuticos, etc. – estes dependerão do orçamento empresarial. Outrossim, ressalta-se o cuidado com rotinas operacionais, para que estas não conduzam os funcionários à exaustão (Gestor D) e, conseqüentemente, a um alto *turnover* e baixo nível de desempenho (Salama *et al.*, 2022). Logo, a gestora C enfatiza as implicações de uma escala rotativa (6/2) para o atendimento de obrigações e necessidades sociais dos trabalhadores, além da conversão de horas extras em sistemas de folga.

O CS6 atrela-se à oferta de salários bases de classe, definida a partir de um equilíbrio entre convenções coletivas, inflação e poder econômico local (Gestores C, D e F). Todavia, um *plus* poderia ser concedido: uma política de bonificação – devidamente registrada no plano de carreira – a partir de metas alcançadas (Gestores A, B, C e F). Tal cômputo seria capitaneado dos lucros organizacionais, descontando-se os impostos devidos.

O CS7 é fundamental para o desenvolvimento territorial, em especial à formalização dos produtores locais (Gestor B). Além disso, sua importância se dá pelos efeitos multiplicadores que a hotelaria exerce sobre a economia local (Gestores A e E) e pela diminuição do CO₂ gerado pelo turismo (Gestor E), mediante redução de custos logísticos

(Gestora A). Objetivamente, este critério agiliza a prestação do serviço, desde que os fornecedores locais atendam às exigências de qualidade, atendimento e preço (Gestores A e F).

Para o CS8, indica-se a norma regulamentadora NR-5 que contempla os artigos 163 a 165 que explicitam a obrigatoriedade da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), prevista na lei nº 6.514/1977 (Gestores A e E) e que se torna mandatária ao estabelecimento com no mínimo 20 funcionários (Brasil, 2021). Esta comissão tem a responsabilidade de realizar encontros periódicos, capacitando colaboradores sobre temas como incêndios, primeiros socorros, acidentes de trabalho, uso de equipamentos de proteção individuais (EPIs), etc., além de fiscalizar a segurança da infraestrutura, equipamentos e serviços do hotel (Gestores A, B, D e E). Para o Gestor E, essas comissões são fundamentais pois, além de trabalharem temas sensíveis à qualidade hoteleira, desafogam o gerente geral, compartilhando responsabilidades cruciais com outros líderes.

Quanto à saúde, tais comissões auxiliariam na elaboração de Pops mais ergonômicos (Gestores A e E), entendendo que o uso apropriado de ferramentas, equipamentos, intervalos frequentes e posturas anatômicas corretas previnem problemas de saúde mais sérios (Wami *et al.*, 2019). Além disso, os gestores D e F destacam a prevenção de riscos ambientais e de controle médico da saúde organizacional, instituídos pelas portarias nº 6.735/2020 e 6.734/2020, respectivamente.

Já o CS9 contemplaria hóspedes e funcionários PcDs (Pessoas com Deficiências). Quanto aos primeiros, torna-se mandatário cumprir exigências legais para que edificações e serviços contemplem parâmetros de acessibilidade (Gestor F). Legalmente, os estabelecimentos precisam acatar as seguintes exigências do decreto 9.296/2018, instituído pela lei 13.146/2015 (Brasil, 2018): em construções anteriores a 02/01/18, 5% das UHs necessitam ser totalmente acessíveis e outros 5% com recursos de acessibilidade; a partir de 03/01/18, 5% das UHs plenamente acessíveis e 95% com os recursos supracitados. Não obstante, deve-se ter o compromisso em oferecer atividades e ambientes especializados, contemplando as necessidades de todas as deficiências – física, auditiva, visual, intelectual e múltipla – e perfis – mobilidade reduzida, terceira idade, gestante e obesos. Engana-se quem acredita que estes grupos não viajam, pois o gestor F recebe anualmente mais de 8 mil PcDs e 20 mil hóspedes com mobilidade reduzida.

Por fim, o CS10 demanda a adoção de uma recepção treinada, passando por rigorosos procedimentos de *check-in*, em especial para as documentações/autorizações de crianças e adolescentes (Gestores A, B e E). Exatamente como preconiza o novo código para prevenir a exploração sexual de crianças e adolescentes no turismo (Brasil, s/d). No caso de acompanhantes, legalmente suas entradas não podem ser coibidas. Logo, estas(es) precisam ser identificadas(os), apresentando as documentações requeridas. Todavia, os gestores podem explicitar suas contrariedades a este ato por meio de avisos na recepção (Gestora A) ou aderindo às campanhas contra estas práticas (Gestor F).

4.3 Dimensão Cultural

O CC1 integra a cultura local aos *designs*, cardápios ou suvenires hoteleiros (Gestora A), fazendo com que os gestores atuem como agentes preservacionistas do patrimônio material e imaterial local, por meio de parcerias públicas/privadas que resgatem “tradições culturais antigas que existem até hoje” (Gestor F). Outras opções para executá-lo: eventos que propaguem a identidade local (Gestores B e D); programações de lazer que contemplem músicas, congadas, grupos folclóricos ou de capoeira, etc. (Gestor F); capacitar funcionários, com o auxílio do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) e do *Convention and Visitors Bureau* (C&VB), para que disseminem particularidades da história local, enriquecendo a experiência do visitante (Gestores B e E).

O CC2 é fundamental para que hóspedes *long stay* vivenciem as diversidades culturais locais (Gestor B). Sua execução perpassa pela recepção, cabendo aos seus funcionários um amplo conhecimento das identidades locais, situando os turistas sobre o que podem conhecer da história local (Gestores C e F). Destarte, seria interessante disponibilizar informações sobre as variedades de atividades e patrimônios culturais existentes (Gestores D e E).

O CC3 é garantido pela participação dos representantes dos grupos culturais destacados (Gestores C e E). Então, um código de conduta que exprima possíveis cuidados a serem considerados na relação visitante/visitado deve ser construído e validado de forma participativa (Gestor F). Já o CC4 recomenda que os hotéis se adequem às exigências de planos diretores municipais, leis ou códigos de obras vigentes (Gestor B). Em áreas rurais, a arquitetura precisa estar alinhada com a natureza local. Como exemplo, cita-se o uso do “tijolo à vista”, que reduz o custo da obra e se integra melhor às características deste meio (Gestor F). Aliás, este critério prospecta

diferenciais turísticos significativos (Gestor E) a partir do enaltecimento da cultura local no *layout, design* e decoração das unidades hoteleiras (Gestora C).

4.4 Dimensão Econômica

O CE1 é consumado pelo *total revenue management* (Gestores A, B e C), que impulsiona a comercialização de todos os subprodutos hoteleiros por meio de um entendimento entre seus resultados e mercados, oportunizando vendas certas aos clientes corretos (Centurión, 2014). Logo, para seu êxito, diversificar canais de distribuição e divulgação é imprescindível (Gestores A e D).

Sobre o setor de A&B, preconiza-se a redução de desperdícios, com aproveitamento total dos alimentos (Gestor F) ou com um exímio controle de custos (Gestor E), a ser obtido, por exemplo, com máquinas de lavar louças que consomem 10 vezes menos água que o processo manual (Gestor F). Dessarte, entendendo que “cada ação de sustentabilidade gera retorno financeiro” – ver Quadro 3 – os gestores poderiam, por exemplo, trabalhar com o segmento PcD, pois este traz consigo duas ou três pessoas, resultando em uma maior ocupação (Gestor F).

Quadro 3 - Ganhos mensuráveis com a sustentabilidade (Gestor F)

Itens	Hotel 1	Hotel 2
Economia de energia elétrica	R\$ 8.500,00	R\$ 7.000,00
Uso da energia da biomassa	R\$ 9.200,00	R\$ 7.500,00
Uso da energia eólica	R\$ 950,00	-
Uso da energia solar	R\$ 16.200,00	R\$ 11.500,00
Economia de água	R\$ 7.700,00	R\$ 5.500,00
Economia de detergentes	R\$ 2.550,00	R\$ 1.700,00
Redução de embalagens plásticas	R\$ 3.600,00	R\$ 2.200,00
Estufa da lavanderia	R\$ 5.800,00	-
Economia no uso de madeiras (reciclagem)	R\$ 25.500,00	R\$ 17.000,00
Economia de fertilizantes	R\$ 17.000,00	R\$ 12.000,00
Economia de agroquímicos	R\$ 7.700,00	R\$ 4.500,00
Ganhos com transporte de colaboradores	R\$ 17.000,00	R\$ 12.000,00
Resultado da venda do lixo reciclado	R\$ 18.500,00	R\$ 14.000,00
Vendas de artesanato do lixo	R\$ 6.500,00	R\$ 700,00
Projeto de acessibilidade	R\$ 180.000,00	R\$ 130.000,00
Sustentabilidade no restaurante	R\$ 27.000,00	R\$ 15.000,00
Mídias Espontâneas	R\$ 350.000,00	R\$ 550.000,00
Total de ganhos mensuráveis	R\$ 703.700,00	R\$ 790.600,00

Fonte: Acervo do gestor F.

O CE2 enaltece o envolvimento de associações comerciais e SEBRAE, oferecendo capacitações turísticas que qualifiquem mão-de-obra (Gestor D). Destarte, parcerias com instituições educacionais precisam ser fomentadas, oportunizando estágios ou fortalecendo o programa jovem aprendiz (Gestora A). Aliás, os gestores podem: participar de representações locais, expondo às instâncias competentes as necessidades de aprimoramento da infraestrutura local (Gestor E); conduzir campanhas de solidariedade, onde materiais, equipamentos e mobiliários substituídos sejam doados (Gestor D); em baixa sazonalidade, elaborar atividades destinadas à população carente, para usufruírem gratuitamente da infraestrutura de lazer; conceber políticas de *day use* mais acessíveis (Gestor F).

O CE3 depende de quatro variáveis: preço, qualidade, capacidade de reposição e logística. Se os empreendedores locais atenderem estes requisitos, poderão ser fornecedores (Gestora A). Além disso, esta opção beneficia hotel e localidade, visto a diminuição de impostos e o fortalecimento econômico que estimulam o crescimento local (Gestores C e D). Ademais, parte dos insumos de A&B poderia ser obtida com produtores locais, salvaguardando suas qualidades e frescor (Gestores B, E e F).

O CE4 é executado com roteiros que contemplem atrativos e ofertas turísticas locais, sendo vital para o pós-pandemia, pois os hóspedes estão ávidos por experiências inusitadas (Gestores A, D e E). Todavia, seu sucesso dependerá de um planejamento que equilibre responsabilmente as expectativas dos visitantes e as reais características dos lugares visitados (Ordén-Mejía *et al.*, 2022). Outra opção é o mapeamento dos serviços locais,

disponibilizando-o sempre que essas informações forem requeridas. Entretanto, considerar a qualidade dos serviços prestados é um aspecto fulcral, pois esta poderá alavancar ou prejudicar a experiência do turista (Gestora A). Outras formas para influenciar estes gastos se dariam: com eventos ou suvenires locais, prospectados com empresas parceiras, COMTUR ou C&VB (Gestores A, B e C); em alta sazonalidade, o repasse da demanda excessiva para hotéis parceiros oportunizaria a manutenção dos gastos dos turistas nessa localidade (Gestor D).

No CE5, torna-se fundamental uma comunicação efetiva que posicione rapidamente os imprevistos operacionais para que soluções sejam elaboradas (Gestora A). Ademais, a produtividade organizacional seria assegurada com: acompanhamento das inovações mercadológicas, incorporando-as aos processos, equipamentos ou estruturas organizacionais (Gestora A); um controle dos insumos que abastecem as operações, não propiciando desperdícios (Gestores B e C), para que tudo seja aproveitado, evitando ao máximo os descartes (Gestor D). Conquanto, destaca-se a baixa sazonalidade e suas implicações a este escopo (Gestor F). Logo, estratégias como preços semanais mais acessíveis ou descontos para grupos são necessários para ocupar as UHs ociosas. Outrossim, se a estrutura do hotel comportar, nenhum serviço seja terceirizado (Gestor B).

O CE6 minimiza os efeitos de eventuais ameaças, protegendo os interesses da organização, seus hóspedes e funcionários (Fung, Tsui & Hon, 2020), dirimindo os efeitos de uma visão imediatista sobre o planejamento hoteleiro (Gestor E). Sua aplicação depende de uma análise SWOT – matriz estratégica que permite que os gestores compreendam pontos fortes e fracos dos seus produtos, bem como oportunidades e ameaças existentes em seus mercados de atuação (Li, 2020) – que capte as reais amplitudes das ameaças de mercado (Gestores D e F). Ainda, a depender das características dessa variável, uma gestão de segurança minimizaria seus efeitos negativos sobre o sistema hoteleiro (Gestor F). Também o estabelecimento de um fundo de reserva para possíveis emergências é vital, pois garante que os gestores sanem suas obrigações contratuais e financeiras, exatamente como foi com a Covid-19 (Gestora C).

Para o CE7, é primordial o entendimento das métricas que influenciam o preço final dos produtos hoteleiros de pequeno e médio portes – custos fixos e variáveis, fundo de reserva, margem de lucro, etc. – e sua relação com a sazonalidade turística e a realidade econômica vigentes (Gestoras A e C), além do estabelecimento de uma gestão a médio e longo prazos que reflita suas intenções de mercado e estratégias de marketing capazes de prospectar novos perfis de consumidores (Gestor F).

Para tanto, as tomadas de decisão precisam ser balizadas por dados concretos, contemplando as capacidades e potencialidades dos produtos primários e secundários dos hotéis (Gestores A e B), observando quais subprodutos gerariam valores agregados à experiência da hospedagem (Gestor E). Consequentemente, existem outras formas para assegurar a viabilidade deste critério (Gestora A): atenção redobrada às ações de controladoria; sistema de compra e estoque organizado e atento à qualidade, validade e preço dos insumos; controle da relação mapeamento ocupacional *versus* sazonalidade turística; os produtos hoteleiros devem mensurar corretamente seus insumos e preços, estabelecendo uma assertiva política de precificação.

A exequibilidade do CE8 perpassa pela adequação dos serviços, atendimentos, equipamentos, tecnologias e infraestruturas hoteleiras aos perfis dos hóspedes (Gestores B e C). Seu escopo necessita das avaliações destes consumidores (Gestor E) – obtidas em pós-venda ou plataformas *online* – incorporando as sugestões mais eloquentes à lógica operacional ou estrutural do hotel (Gestor F). Demais, o sucesso deste critério resulta: de uma política de transparência entre hotel e hóspede (Gestora A); do nível de capacitação, prestatividade e empatia dos hoteleiros e suas responsabilidades sobre o bem-atender e acolher dos turistas (Gestores A, E e F); do entendimento do gerente sobre seus concorrentes, observando seus próprios diferenciais competitivos (Gestor D).

Ademais, a satisfação dos hóspedes depende do reconhecimento e antecipação de suas necessidades (Gestora A). Já a superação de suas expectativas atrela-se ao fato de como os gestores trabalham suas reais necessidades e desejos, personificando os serviços hoteleiros (Gestores C e E) enquanto contemplam experiências passadas, comunicações de “boca a boca”, uso correto de estratégias de marketing e a correlação entre preço e qualidade (Corrêa & Caon, 2016).

4.5 Dimensão Política

O CP1 é inegociável e seus preceitos farão parte dos princípios organizacionais, sendo amplamente comunicados para que os *stakeholders* os percebam no dia-a-dia empresarial (Gestor F). Sua construção precisa ocorrer por meio de um processo coletivo, validado por ampla maioria (Gestor D), permitindo que suas acepções sejam inteligíveis

aos colaboradores, de maneira que compreendam suas implicações às rotinas operacionais (Gestora C). Para mais, precisará prover *feedbacks* das condutas e desempenhos dos *players*, aferindo o clima organizacional (Gestora A).

O CP2 é concebido por um calendário instituído entre líderes organizacionais, contemplando as necessidades setoriais (Gestora A). Nessas atividades, explicitar-se-á o papel de transformação do hotel sobre as dimensões da sustentabilidade, clarificando como os funcionários são responsáveis por isso, de forma individual ou coletiva (Gestor F). Logo, seu sucesso depende do nível de conhecimento de seus idealizadores acerca desta temática, bem como da situação financeira para aplicar os planos indicados (Solis, Kobyłka & Gawryluk, 2021).

Para que o CP3 “saia de fato do papel” (Gestora A), é preciso divulgá-lo amplamente para que os *stakeholders* compreendam seus valores e saibam de suas responsabilidades para suas concretizações (Gestor F). Estes *players* precisarão entender suas implicações sobre os ritos e relações organizacionais (Gestor D), bem como sobre a qualidade de vida, bem-estar, segurança e hospitalidade dos envolvidos.

O CP4 é alcançado por monitoramentos contínuos dos orçamentos, receitas, despesas e da excelência organizacional, que podem ser obtidos por meio dos relatórios emitidos pelos sistemas hoteleiros, que permitirão que os gestores entendam o quão próximo ou distante as metas e objetivos organizacionais estão (Gestores A, B e E). Quando isso não ocorre, perdas significativas são experimentadas, culminando em prejuízos empresariais (Gestora C). Afinal, a ausência deste critério ocasiona: queda do padrão de qualidade (Gestores C e F); retornos ineficazes das estratégias de marketing, sem a compreensão de suas repercussões sobre as receitas obtidas (Gestor E). Portanto, os gestores necessitam estabelecer indicadores para aferir seus processos e determinar avanços, estagnações ou declínios de seus resultados (Gestores D e F).

O CP5 se justifica por duas razões: o sucesso de uma empresa de serviços reside em escutar a todos, ouvir suas necessidades e criar um ambiente harmônico onde cada participante dessa cadeia exponha, opine e participe da construção do negócio (Gestora C); pelos colaboradores necessitarem de autonomia em suas tarefas (Gestor B). Assim, este critério deve ser disseminado a partir de reuniões periódicas e setoriais feitas entre gerência e demais funcionários, para que a primeira compreenda a percepção de seus colaboradores sobre as operações e seus resultados (Gestores A e F).

Por fim, o CP6 é consequência do cumprimento dos outros cinco critérios políticos (Gestora C). Logo, para que este ocorra, as sugestões dos colaboradores, em especial as do *front office*, devem ser incorporadas, sendo tais atitudes prestigiadas através de premiações por boas condutas – alcance de metas, participações de cursos, etc. (Gestores E e F). Para a hotelaria, que possui produção e consumo simultâneos, essa métrica oportuniza a união dos funcionários e o entendimento das nuances operacionais para o estabelecimento de estratégias mais assertivas (Gestores A e B).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises aqui dispostas discorreram como uma gestão hoteleira sustentável, integrada, holística e participativa influencia: os processos de tomada de decisão nos meios de hospedagem; a qualidade do ambiente organizacional e, conseqüentemente do trabalho dos funcionários; a proposição de uma estrutura organizacional socialmente justa, economicamente rentável, culturalmente compatível e ambientalmente responsável; e o grau de responsabilidade organizacional, já que os preceitos de desenvolvimento sustentável, quando conduzidos sob a premissa de uma gestão de relacionamento de *stakeholders*, definem graus de *compliance*.

Entretanto, essas ações só se tornarão possíveis se os gestores hoteleiros reconhecerem que o não cumprimento de uma gestão sustentável é uma ameaça real não só à sobrevivência das gerações futuras, como também de seus próprios negócios. Por isso, manter o equilíbrio entre objetivos/metasp organizacionais, interesses dos *stakeholders* e os limites dos recursos naturais e socioculturais que definem as particularidades dos serviços hoteleiros deve ser visto como condição *sine qua non* aos gestores hoteleiros, independentemente do porte, da tipologia e da classificação de seus meios de hospedagem.

Deste modo, o objetivo deste trabalho foi cumprido uma vez que são estabelecidas medidas operacionais para os 39 critérios, tornando-os exequíveis às organizações hoteleiras de pequeno e médio portes. Assim, estes resultados possibilitam a adoção de gestões participativas, centradas em dimensões da sustentabilidade.

Não obstante, deve-se pontuar que, para a realidade hoteleira, uma gestão sustentável pressupõe a plena aceitação de gestores, funcionários, hóspedes e demais *stakeholders* de seus papéis e responsabilidades para a efetivação desses critérios. Afinal, gestões sustentáveis requerem uma ampla atuação de atores, que equalize

interesses empresariais e societais, ao mesmo tempo em que sensibiliza os hóspedes sobre a importância de um consumo sustentável. Justamente por isso, para o contexto das pequenas e médias organizações hoteleiras, o trabalho coletivo se faz fundamental, sendo balizado por associações comerciais e conselhos municipais que oportunizem o compartilhamento de experiências e *expertises*, cativando os envolvidos a respeito dos benefícios dessas práticas sustentáveis.

Quanto às limitações deste estudo, as mais citadas pelos gestores entrevistados foram: custo de implementação inicial; falta de suporte e investimentos; processos de certificação complexos; e falta de conhecimento do tema. Além disso, deve-se somar a essas limitações a falta de informação e apoio das instâncias públicas competentes como grandes obstáculos para a implementação desses critérios. Já do ponto de vista dos resultados alcançados, apesar da representatividade dos estados investigados frente ao cenário hoteleiro nacional, os parâmetros operacionais destacados precisam ser vistos como uma proposta flexível/aberta que poderá, ou não, se adequar as realidades sociais, econômicas, ambientais e culturais dos inúmeros municípios e capitais brasileiros, bem como as particularidades dos padrões de produção e consumo vigentes nesses territórios.

Concluindo, os resultados oferecem uma base valiosa para os gestores desenvolverem ações que permitam que suas unidades hoteleiras atuem como verdadeiros agentes de transformação local, impactando a qualidade de vida e o bem-estar dos atores que suportam este sistema produtivo. Como desmembramento deste estudo, acredita-se que a abrangência territorial pode ser extrapolada, ampliando o contexto interestadual para nacional/internacional e, a partir disso, observar possíveis anuências ou discrepâncias aos parâmetros operacionais aqui propostos.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2019). *Acústica – Medição e avaliação de níveis de pressão sonora em áreas habitadas – Aplicação de uso geral*. Rio de Janeiro: ABNT. 25 p.
- Amado dos Santos, R., Méxas, M. P., Meiriño, M. J., Sampaio, M. C., & Costa, H. G. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 262, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121347>.
- Aragon-Correa, J. A., Martin-Tapia, I., & Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. Analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3), 498-522. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2014-0564>.
- Azadegan, A., Golar, S., Kach, A. & Mousavi, N. (2018). Corporate environmental investments: A cross-national study on managerial decision-making. *International Journal of Production Economics*, 199, 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.09.010>.
- Barnett, R., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13620430710834396>
- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability*, 14, 1-19. <https://doi.org/10.3390/su14042011>.
- Bocken, N.M.P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Brasil. Ministério do Turismo. (s/d). Código de conduta Brasil contra a exploração sexual de crianças e adolescentes no turismo. Recuperado em 09 de setembro de 2022, de <http://www.codigodeconduta.turismo.gov.br/index.php/pt/>.
- Brasil. Presidência da República (2012). Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 - Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Recuperado em 07 de setembro de 2023, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.html
- Brasil. Presidência da República (2018). Decreto nº 9.296, de 1º de março de 2018 - Regulamenta o art. 45 da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - Estatuto da Pessoa com Deficiência. Recuperado em 09 de setembro de 2022, de

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9296-1-marco-2018-786225-publicacaooriginal-154945-pe.html>.

- Brasil. Ministério do Trabalho e Previdência. (2021). Portaria nº 422, de 7 de outubro de 2021 - Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 05 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA. Recuperado em 09 de setembro de 2022, de <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria/mtp-n-422-de-7-de-outubro-de-2021-351613291>.
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2022). Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Brasília, DF. <https://doi.org/10.4013/csu.2015.51.3.13>
- Buijtendijk, H. & Tschunkert, K. (2016). Hotel industry expansion and sustainable development: A case study of Inle Lake, Myanmar. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 9–23. <https://doi.org/10.2989/rhm.2016.6.1.2.1290>.
- Castelli, G. (2000). *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Centurión, L. (2014). *Princípios e práticas de revenue management: gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição*. São Paulo: SENAC.
- Chen, J. (2015). Tourism stakeholders attitudes toward sustainable development: a case in the Artic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22 (1), 225-230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.003>.
- CNN Brasil. (2022). Brasil alcança 1 milhão de sistemas de geração de energia solar, diz associação. Recuperado em 02 de setembro de 2022. <https://www.cnnbrasil.com.br/business/brasil-alcanca-1-milhao-de-sistemas-de-geracao-de-energia-solar-diz-associacao/>.
- Corrêa, H. L. & Caon, M. (2016). *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Ferreira, F. C. M., Miranda, L. F. M., & Moras, M. (2018). Impactos dos e-books na cadeia editorial brasileira: Uma análise exploratória. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 494-505. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180505>.
- Fung, C., Tsui, B. & Hon, A. H. Y. (2020). Crisis management: a case study of disease outbreak in the Metropark Hotel group. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25 (10), 1062-1070. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1784245>.
- Gao, Y., Guillet, B. D. & Wang, P. (2021). Effect of Price Change Alert on Perceptions of Hotel Attribute-based Room Pricing (ABP) versus Traditional Room Pricing (TRP). *International Journal of Hospitality Management*, 92 (102725). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102725>.
- Gössling, S., Araña, J. E. & Aguiar-Quintana, T. (2018). Towel reuse in hotels: Importance of normative appeal designs. *Tourism Management*, 70, 273-283. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.027>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2017). *Pesquisa de Serviços de Hospedagem – PSH*. Recuperado em 04 de maio de 2022. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100623.pdf>.
- Instituto de Pesquisas Espaciais (INPE). (2022). *Portal do Governo Brasileiro*. Recuperado em 22 de julho de 2022. <http://bancodedados.cptec.inpe.br/>.
- Kong, H., Cheungb, C. & Songb, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 76-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002>.
- Lam-González, Y. E., García, C., Hernández, M. M. G., León, C. J. (2021). Benefit transfer of climate change adaptation policies in island tourist destinations. *Tourism Management*, 90 (2022), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104471>.
- Li, Y., Xiong, L., & Zhu, W. (2017). A Carbon Cycle Model for the Social-Ecological Process in Coastal Wetland: A Case Study on Gouqi Island, East China. *Scientifica*, 5194970 (11). <https://doi.org/10.1155/2017/5194970>.

- Li, Y. (2020). A Study of the Management Innovation Mode of Coastal Resort Hotels. *Journal of Coastal Research*, 107, 206–209. <https://doi.org/10.1016/j.jcofomgt.2021.102434>.
- Li, C.Y. & Fang, Y. H. (2021). The more we get together, the more we can save? A transaction cost perspective. *International Journal of Information Management*, 62, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2021.102434>.
- Longart, P. (2020). Understanding Hotel Maintenance Management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21 (3), 267-296. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2019.1658148>.
- Melissen, F., Van Ginneken, R., & Wood, R. C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.008>.
- Melissen, F., Koens, K., Brinkman, M., & Smit, B. (2016). Sustainable development in the accommodation sector: A social dilemma perspective. *Tourism Management Perspectives*, 20, 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.008>.
- Musavengane, R. (2019). Small hotels and responsible tourism practice: Hoteliers' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 220, 786-799. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.143>.
- Oliveira, J. A. P. & Jabbour, C. J. C. (2017). Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework. *Business & Society*, 56 (1), 130-151. <https://doi.org/10.11606/d.18.2007.tde-19062007-154234>.
- Oliveira, F. (2018). *Equipamento faz resto de comida virar água em hotel de SP*. Recuperado em 03 de setembro de 2022. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/10/equipamento-faz-resto-de-comida- virar-agua-em-hotel-de-sp.shtml>.
- Organização Mundial do Turismo (OMT). (2008). *Climate change and tourism – responding to global changes*. Madrid: ONU. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25945/climate_tourism.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pérez, A. & Del Bosque, I. R. (2014). Sustainable Development and Stakeholders: A Renew Proposal for the Implementation and Measurement of Sustainability in Hospitality Companies. *Knowledge and Process Management*, 21 (3), 198-205. <https://doi.org/10.1002/kpm.1452>.
- Raub, S. P., & Martin-Rios, C. (2018). “Think sustainable, act local” a stakeholder-filter-model for translating SDGs into sustainability initiatives with local impact. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (6), 2428-2447. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2018-0453>.
- Revista Exame. (2022). *Pela primeira vez, energia solar no Brasil supera hidrelétrica de Itaipu*. Recuperado em 02 de setembro de 2022. <https://exame.com/esg/pela-primeira-vez-energia-solar-no-brasil-supera-hidreletrica-de-itaipu/>.
- Robson, C. (2011). *Real World Research Design: a resource for users of social research methods in applied settings* (3rd. ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rodríguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. M.; Celemín, M. S., & Rubio, L. (2012). Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels. *Journal of Cleaner Production*, 22 (1), 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.024>.
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K. & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (9724). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>.
- Santos, R. J. (2005). Antropologia, sociologia e estudos do Turismo: contribuições para um diálogo interdisciplinar. *Revista Hospitalidade*, 2 (2), 23-46. <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/220>.
- Santos, R. A., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner Production*, 14, 217-224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.098>.
- Santos, R. A. (2018). Critérios para o desenvolvimento de uma hotelaria sustentável. [Tese de Doutorado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil]. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/11866>.

- Santos, R. A.; Almeida, R. S. M., & Miranda, L. F. (2021). A sustentabilidade e a hotelaria carioca: critérios para um desenvolvimento integrado e participativo. *Turismo, Visão e Ação*, 23 (1), 191-215. <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p191-215>.
- Sekito, T., Dote, Y. & Hindarman, R. R. (2019). Solid waste flow and composition determination for sustainable waste management in Gili Trawangan, Indonesia. *SN Applied Sciences*, 1 (1373). <https://doi.org/10.1007/s42452-019-1369-4>.
- Singleton Jr., R. A. & Straits, B. C. (2010). *Approaches Social Research* (5th ed.) Oxford: Oxford University, Press, Inc.
- Sloan, P., Legrand, W., & Simons-Kaufmann, C. (2014). A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies: A new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6, 51-61. <https://doi.org/10.1108/whatt-11-2013-0045>.
- Sloan, P., Legrand, W. & Hindley, C. (2015). *The Routledge Handbook of Sustainable Food and Gastronomy*. London: Routledge. 458 p. <https://doi.org/10.4324/9780203795699>.
- Solis, J. W., Kobyłka, A. & Gawryluk, A. (2021). Social Responsibility of Economic Units and the Well-Being of Society in the Tourism Sector: Example of Accommodation Facility. *Energies*, 14, 1-22. <https://doi.org/10.3390/en14196270>.
- Sørensen, F. & Bærenholdt, J.O. (2020). Tourist practices in the circular economy. *Annals of Tourism Research*, 85 (103027). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103027>.
- Stylos, N., & Vassiliadis, C. (2015). Differences in Sustainable Management between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 0, 01-35. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.955622>.
- Teixeira, R. M. & Morrison, A. (2004). Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes Relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 105-128. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552004000100006>.
- Tomé, L. M. (2019). *Panorama do setor hoteleiro no Brasil*. Caderno Setorial ETENE 4 (93), 1-13. https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/619/1/2019_CDS_93.pdf.
- Tyrrell, T., Paris, C. M., & Biaett, V. (2012). A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. *Journal of Travel Research*, 52 (3), 279-29. <https://doi.org/10.1177/0047287512465963>.
- Vargas-Sánchez, A. (2018). The unavoidable disruption of the circular economy in tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10 (6), 652-661. <https://doi.org/10.1108/whatt-08-2018-0056>.
- Vivel-Búa, M., Lado-Sestayo, R., & Otero-González, L. (2019). Influence of firm characteristics and the environment on hotel survival across MSMES segments during the 2007-2015 period. *Tourism Management*, 75, 477-490. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.06.015>.
- Wami, S. D., Abere, G., Dessie, A. & Getachew, D. (2019). Work-related risk factors and the prevalence of low back pain among low wage workers: results from a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 19 (1072). <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7430-9>.
- Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Nasir, M. H. N. B. M., Momtazi, S., Samad, S., Supriyanto, E., & Ghabban, F. (2021). Customers segmentation in eco-friendly hotels using multi-criteria and machine learning techniques. *Technology in Society*, 65, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101528>.

Informação dos Autores

Rodrigo Amado dos Santos

Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis – UFF (PPSIG LATEC, Campus Praia Vermelha, Niterói – RJ). Mestre em Ciências Sociais – UNESP (Campus Marília – SP). Bacharel em Turismo – UNIMEP (Campus Lins – SP). Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Líder do Grupo de Pesquisa CNPQ “Processos de Gestão, Sustentabilidade e Turismo” (PROGESTUR – UFRRJ). Membro do Grupo de Pesquisa CNPQ “Laboratório de Estudos em Turismo e Sustentabilidade” (LETS – UNB).

Contribuições: Concepção da pesquisa; Revisão da literatura; Coleta de dados; Análise de dados; Discussão.

E-mail: rodrigo_amado@ufrj.br

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

Helena Silvano de Paula

Graduada em Hotelaria pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Contribuições: Revisão da literatura; Coleta de dados; Análise de dados; Discussão.

E-mail: hele.silvano97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1132-2723>

Ellen da Silva Bem

Graduanda em Hotelaria pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Contribuições: Revisão da literatura; Coleta de dados; Análise de dados; Discussão.

E-mail: ellendasilvabem@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9336-6818>