

Práticas orientadas para Sustentabilidade na Hotelaria

CLAUDIA MARTINS PANTUFFI
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

JANETTE BRUNSTEIN
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Práticas orientadas para Sustentabilidade na Hotelaria

Resumo

Hotelaria orientada para sustentabilidade pode ser entendida como capacidade de reconhecer e gerenciar os impactos por ela causados, quando bem gerida se torna uma força, contudo, se for gerenciada de forma inadequada, produz pode gerar poluição, consumo excessivo de recursos naturais. Este artigo tem como objetivos mapear e promover reflexão sobre as práticas orientadas para sustentabilidade na hotelaria. Para realização da pesquisa, foram considerados artigos teóricos e empíricos que abordam ações, políticas e estratégias sobre o tema e aplicação de entrevista digital à 115 hoteleiros que atuam em hotéis de rede e independentes. Observa-se que os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa se entrelaçam na literatura, sendo que, em alguns casos, a sustentabilidade se insere no contexto da gestão ambiental. Considerando a sustentabilidade como uma ideia força que contempla diversos temas observa-se que há a aplicação de práticas orientadas para sustentabilidade, porém as mesmas ainda se direcionam com mais ênfase para as dimensões ambiental e econômica, indicando a necessidade de diversificação dessas práticas e fortalecimento da sustentabilidade no segmento.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Hotelaria. Práticas orientadas para sustentabilidade. Turismo.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade abrange todos os atores organizacionais, quando se trata da adoção de práticas e investimentos direcionados para o tema, as organizações dirigem suas forças para relacionar essas ações com o *triple bottom line* – TBL (ELKINGTON, 2012) com a imagem da empresa, fortalecendo-a. Na prática, de forma geral, as organizações têm dificuldades em efetivar seus discursos, pois as ações acabam se direcionando para um ou dois pilares do tripé (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011), gerando um desequilíbrio e resultados pouco significativos (ELKINGTON, 2012).

A hotelaria está inserida no segmento do Turismo, que pode ser entendido como um sistema amplo com circulação de pessoas, produtos e serviços nos destinos que se relacionam aos roteiros e regiões. Envolve aspectos sociais e culturais, movimentando a economia global (SAARINEN, 2006). Questões quanto à sustentabilidade no turismo têm gerado preocupações, uma vez que seus impactos são significativos. O desenvolvimento turístico tende a promover melhorias quanto a aspectos sociais, culturais e econômicos no local e seu entorno, porém, quando seu desenvolvimento não é planejado, há impactos negativos (SAARINEN, 2006; CLAVER-CORTÉS et al., 2007; HSIEH, 2010).

A preocupação sobre sustentabilidade no turismo data da década de 1990, fruto das demandas da agenda 21, que destaca código de ética para o turismo sustentável (SAARINEN, 2006; HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007). Aragon-Correa et. al (2015) e Font e Lynes (2018) destacam que na academia, somente na última década o tema passou a ser estudado com mais frequência, sendo que a maioria das publicações ocorreram a partir de 2013. As contribuições geradas pela publicação ainda são tímidas, demandando ampliação dos estudos no campo do turismo, devido a sua abrangência (ARAGON-CORREA et al., 2015).

De acordo com Martínez-Martínez et al. (2019), o compromisso com a sustentabilidade é importante para a sociedade e significativo para a hotelaria, pois a consciência de que os recursos naturais são limitados faz com que a indústria atue mais efetivamente na proteção ambiental e na utilização consciente destes.

Relacionando o turismo e a hotelaria, pode-se afirmar que cuidar do entorno no qual o hotel está inserido pode agregar valor, porém o nível de investimento se relaciona à expectativa quanto ao retorno econômico frente às ações adotadas e à capacidade financeira do empreendimento, o que, muitas vezes, gera investimentos tímidos e pouco expressivos nas ações implantadas (CLAVER-CORTÉS et al., 2007; DERAMAN et al., 2017).

Apesar da hotelaria não ter recebido atenção imediata no que diz respeito à sustentabilidade, há uma crescente preocupação com os impactos negativos gerados, mesmo considerando que esta proporciona benefícios sociais e econômicos em função da geração de empregos e renda, desenvolvimento do entorno, etc. Os impactos gerados sobre o ambiente se relacionam ao consumo e desperdício de água e energia, produção de resíduos, poluição sonora e do ar e impacto na biodiversidade (BOHDANOWICZ, 2006; HSIEH, 2012; GROSOBOIS, 2012). Hsieh (2012) informa que os hotéis engajados com a sustentabilidade adotam em suas práticas a reciclagem e gestão de resíduos, melhor aproveitamento da energia e da água, construções mais ecológicas, compras verdes, entre outras.

Frente ao exposto, com este artigo objetiva-se mapear e promover uma reflexão quanto às práticas orientadas para sustentabilidade adotadas pela hotelaria e suas consequências à gestão. Para tal, propõem-se as seguintes questões: Quais são as práticas orientadas para sustentabilidade que os hoteleiros utilizam? Qual objetivo e contribuição dessas práticas? Qual relação entre as políticas organizacionais e as práticas orientadas para sustentabilidade?

Para realização da pesquisa, foram considerados artigos teóricos e empíricos, disponíveis nas bases de dados nacionais e internacionais, que discutem a sustentabilidade no turismo, com foco na hotelaria e hospitalidade. Na pesquisa de campo, foram entrevistados profissionais que atuam em hotéis de rede e independentes e que ocupam cargos na gestão e na operação dos empreendimentos. Para nortear as discussões, considera-se como prática a ação do profissional individual e coletiva, fruto da interpretação e ressignificação a partir de programas e ações organizacionais com foco em sustentabilidade e compartilhada com os envolvidos (GHERARDI, 2009;). Sustentabilidade é entendida como um conceito integrado, uma ideia-força (SACHS, 2002) que envolve as dimensões ambiental, econômica, social, cultural e territorial (ELKINGTON, 2012; SACHS, 2002), suas relações com o contexto interno (qualidade de vida, respeito ao profissional e condições de trabalho) e com o externo, no qual são valorizadas questões como ética, cidadania, redução de pobreza, entre outros.

Este artigo está estruturado em quatro seções: referencial teórico que se propõem a refletir sobre sustentabilidade no turismo; hotelaria e apresentar as práticas adotadas pelo setor hoteleiro; metodologias; apresentação e análise dos resultados e as considerações finais, que retomam as questões norteadoras e buscam direcionar futuras reflexões.

1.REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Sustentabilidade no Turismo

Para contextualizar o campo do artigo, torna-se relevante considerar as questões voltadas à sustentabilidade no Turismo. Cabe ainda destacar que sustentabilidade, na maioria dos artigos internacionais e nacionais apresentados, está inserida no escopo de ações, relatórios e reflexões relacionadas à responsabilidade social corporativa (RSC), e que suas discussões possuem maior ênfase na dimensão ambiental.

Para Pérez e Bosque (2015), o conceito do TBL de Elkington (2012) é o que melhor atende as questões da sustentabilidade no turismo. Concordando com Sachs (2002), os autores propõem, considerar mais uma dimensão, que se vincula a aspectos culturais, uma vez que o trânsito de turista, consumo de produtos pode afetar o ambiente cultural (Grosbois, 2012).

Outro conceito relevante para o turismo sustentável é a capacidade de carga, que se refere ao quanto um destino suporta de turistas e movimentação sem gerar impactos nocivos ao ambiente e sem prejuízos para a experiência, ou seja, capacidade de absorção de turistas. O conceito considera as questões físicas, sociais e culturais (SAARINEN, 2006; HSIEH, 2010).

A sustentabilidade não é uma via de mão única, há ênfase nas relações humanas e éticas, sem as quais o turismo sustentável pode se tornar algo sem sentido, somente um termo usado para causar efeito (SAARINEN, 2006). De acordo com Deraman et al. (2017), a hotelaria, em

função de suas atividades, gera impactos no meio ambiente. Para mitigar os impactos negativos, deve-se adotar práticas que reduzam e/ou eliminem seus efeitos.

Ruschmann (2003) aborda os impactos do turismo em relação à sustentabilidade, os quais também podem ser estendidos para a hotelaria. A autora divide os impactos em positivos e negativos. Como impactos positivos, destacam-se: geração de renda, aumento na oferta de emprego, valorização do artesanato local, preservação do patrimônio histórico, entre outros. Os impactos negativos são: crescimento da prostituição no entorno, poluição sonora, destruição de recursos naturais etc. A autora destaca que os impactos econômicos são mais facilmente mensuráveis do que os ambientais e socioculturais, pois possuem menos aspectos intangíveis e subjetivos. Há uma relação estreita entre impactos sociais e culturais, dificultando a distinção entre eles.

Mesmo com a preocupação presente, a sustentabilidade ainda é um desafio para hotelaria. Sartori, Latrônico e Campos (2014) apontam como um desses desafios, o entendimento do tema de forma holística. Em complementação, Melissen et al. (2016) discutem os principais desafios da hotelaria e se o segmento está preparado para atender às demandas decorrentes da sustentabilidade. Os resultados retrataram uma situação paradoxal, na qual os entrevistados indicam disposição para contribuir com a sustentabilidade, no entanto questionam o envolvimento dos hóspedes. Segundo os autores, para atender às demandas da sustentabilidade e superar seus desafios, é necessário considerar a interação entre o TBL, o que implica na adoção de práticas que estão além de minimizar os impactos negativos, gerando uma contribuição expressiva. Os autores ainda apontam que a maioria dos hotéis direcionam suas energias para dimensão ambiental, sem incorporar a sustentabilidade na cultura organizacional e no *core business*, ou seja, sem considerá-la de forma holística.

Talvez alguns aspectos como carência de investimentos, adoção de práticas corretivas, pouca preocupação em adotar no mínimo o TBL como referência e a não participação do tema nas estratégias organizacionais podem ser explicados por conta da indústria da hospitalidade, na qual se incluem os hotéis, aparentemente não ser causadora de impactos considerados de grande porte, bem como não consumir quantidades elevadas de produtos não renováveis (KIRK, 1995). Essa afirmação só é verdadeira quando se considera o impacto causado de forma individual, ou seja, de um hotel. Porém, se a indústria hoteleira for analisada de forma global, este cenário muda, pois, o impacto será a somatória de todos os empreendimentos instalados em uma localidade (KIRK, 1995; TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008).

Refletindo sobre o impacto da hotelaria quanto a sustentabilidade, que pode ser tanto nocivo como positivo, torna-se relevante identificar as práticas adotadas pelo segmento.

1.2 Práticas orientadas para sustentabilidade na hotelaria

A relevância ao se estudar sustentabilidade na hotelaria está nas transformações que os hotéis geram no meio e pela sua relação com a competitividade organizacional (KIRK, 1995). Mesmo consciente da amplitude do tema, seus estudos e preocupações se limitam à “gestão ambiental e está intimamente conectada à responsabilidade social corporativa” (COELHO; GOSLING; GONÇALVES, 2013, p.653). À princípio, o que motiva um hotel a assumir ações sustentáveis é a legislação, a pressão dos hóspedes e a gestão de custos (KIRK, 1995).

Refletir sobre sustentabilidade torna-se pertinente, pois, no contexto da hotelaria, há situações de risco, pois muitos hotéis estão em áreas naturais, de equilíbrio ecológico e locais históricos. A relação entre sustentabilidade e prestação de serviços diferenciadas é paradoxal, pois, de um lado, o hotel necessita de uma gestão focada nas questões sustentáveis para realizar suas operações e, por outro lado, estas ações, ao serem implantadas, não podem impactar no nível e qualidade dos serviços prestados (KIRK, 1995, HSIEH, 2010). O negócio deve se alinhar ao local em que está implantado e possuir relação com a comunidade, compondo, dessa forma, os atrativos turísticos do destino.

Reforçando as contribuições de Kirk (1995), Machado e Sousa (2018), estudaram a relação entre hotelaria de Luxo e sustentabilidade. Os autores concluem que as principais práticas adotadas contemplam a dimensão ambiental e têm como objetivos: fortalecer a marca e a imagem neste segmento; redução de custos; gestão do desperdício; manutenção preventiva e controle no consumo de energia. O papel do hóspede, ao se engajar na proposta, torna-se um fator de sucesso (DERAMAN et al., 2017; MACHADO; SOUSA, 2018).

Na hotelaria as práticas aplicadas se direcionam: utilização de dispositivos economizadores de energia nos quartos; sensores de lâmpadas; lâmpadas econômicas; redutores de vazão de água; torneiras automáticas; coleta seletiva de lixo; redução da lavagem de roupa por meio da redução de troca de enxovais; redução do descarte de resíduos; melhor planejamento arquitetônico; entre outras (KIRK, 1995; HSIEH, 2010; COELHO; GOSLING; GONÇALVES, 2013). Observa-se ênfase nas ações com foco ambiental que, ao longo do tempo, oferecem retorno financeiro na medida em que geram redução de despesas. Observa-se, pelas ações descritas, uma carência de efetividade quanto a transformação e desenvolvimento do entorno, formação dos funcionários, pois trata-se de ações de caráter pontual.

Na literatura internacional, as pesquisas sobre o tema se direcionam para identificar as práticas relacionadas à sustentabilidade, buscando compreender como as informações são transmitidas, a relação entre sustentabilidade e retorno para o empreendimento, atratividade para o hóspede, entre outras. Como metodologia, observa-se maior ênfase na qualitativa.

Em pesquisa realizada, Houdré (2008) informa que parte dos empreendimentos hoteleiros de porte global não havia aderido e/ou definido estratégias relacionadas à sustentabilidade, porém, os empreendimentos mencionavam preocupação com questões sobre o tema em sua missão. De acordo com o autor as práticas sustentáveis apresentam preocupações ambientais como gestão de água e energia, cuidado com o entorno, plantio de árvores, engajamento de funcionários, entre outros, abordando, dessa forma, as dimensões ambiental e econômica.

Há ênfase no desenvolvimento sustentável na hotelaria, tal associação é reforçada pela estreita relação entre o hotel e a comunidade (MELISSEN, 2013). Barber (2014) aponta que o processo de incorporação de ações que atendam a sustentabilidade por meio da gestão ambiental e RSC pode gerar vantagem competitiva, porém, além de serem ativos quanto às práticas, necessitam comunicar suas ações. Ao tornar-se verde, o hotel pode influenciar seus fornecedores e hóspedes, bem como gerar uma oportunidade de desenvolvimento e formação de seus funcionários (RAHMAN, REYNOLDS, SVAREN; 2012).

A comunicação das práticas orientadas para sustentabilidade é ponto de estudo. De acordo com Grosbois (2012), a hotelaria comunica suas práticas por meio de relatórios sobre RSC com seção dedicada à sustentabilidade. Holcomb, Upchurch e Okumus (2007), Grosbois (2012), Hsieh (2012) e Jones, Hillier e Comfort (2014) realizaram pesquisas sobre o material divulgado com relação ao referido tema, analisaram as informações considerando a qualidade e abrangência dos conteúdos divulgados em meios de comunicação públicos. Como fonte de informações, utilizaram os relatórios relacionados à RSC. As informações variam em detalhes e qualidade e há o reconhecimento da importância do tema por parte das redes hoteleiras (JONES, HILLIER, COMFORT; 2014).

Os seguintes temas são abordados nos relatórios: ambiente, qualidade de emprego, diversidade e acessibilidade, bem-estar da comunidade e prosperidade econômica (GROSBOIS, 2012). Destaca é difícil identificar se a ação descrita no documento ocorre no âmbito da rede ou da unidade. Sugere a padronização e validação na forma de apresentar as informações e resultados.

Perez e Bosque (2015) analisaram as informações divulgadas pela internet do setor hoteleiro da Espanha. As principais conclusões se relacionam a utilização das páginas da internet com maior foco comercial; o grupo de interesse são os clientes; ênfase sobre recursos naturais e patrimônio cultural que são atrativos para turistas; poucas informações econômicas.

Font et al. (2012) estudaram a lacuna entre o discurso e a prática com relação às ações Sustentáveis e RSC descritas pelos hotéis. Os resultados apontam que, na relação entre discurso e prática, a maior divergência foi observada nas questões ambientais e envolvimento com os clientes. Há práticas com níveis de adesão distintos. A justificativa para o descompasso encontrado se deve à maturidade das redes quanto à incorporação e gestão das políticas de RSC.

Deraman et al. (2017) analisaram como as práticas sustentáveis contribuem para os hotéis. Os custos envolvidos e o apoio dos hóspedes e funcionários são fatores que influenciam a adoção dessas práticas. Destaque para conscientização e disposição dos funcionários, pois estes são um dos principais responsáveis na aplicação e manutenção das práticas.

Há pesquisas que consideram a sustentabilidade e retorno financeiro, porém suas conclusões não foram na mesma direção. Bader (2005) aponta que ações relacionadas à sustentabilidade podem contribuir financeiramente com o hotel. O autor ressalta que a redução de custos gera receita adicional, melhorando a estabilidade financeira à longo prazo e a imagem. Já Kang, Lee e Huh (2010) destacam que, na hotelaria, há poucos estudos sobre a RSC e desempenho financeiro, quanto a análise dos impactos positivos e negativos. Os resultados apresentados demonstram que a relação com RSC apresenta impacto positivo sobre o valor da organização (olhar de longo prazo), no entanto, não revelou impacto sobre a rentabilidade

Claver-Cortés et al. (2007) identificaram as práticas ambientais dos hotéis e apontaram uma possível relação com o retorno econômico. De forma geral, nas respostas, os itens relacionados à energia e água são os mais valorizados, o que reflete preocupação com redução de custos e despesas, mas pouca diversificação e abrangência das práticas. Quanto à implementação da Gestão Ambiental, os autores destacam que esta pode gerar impactos diretos na gestão do hotel, como a redução de custos e aumento de receitas.

Bohdanowicz (2006) comparou as práticas sustentáveis adotadas na Polônia e na Suécia. A pesquisa demonstrou que há maior preocupação com o tema na Suécia (94,7%) que adota as seguintes prioritariamente as práticas gestão de resíduos, compras verdes, gestão da água e da energia. Já a Polônia (82,3%), adota práticas que apresenta nesta ordem: gestão da água, gestão de resíduos e gestão de energia. O resultado da pesquisa denota que, neste cenário, a sustentabilidade está ligada à melhoria do negócio, ao retorno financeiro ou à redução de custos, demonstrando que o tema muitas vezes não consta nas principais pautas de planejamento.

Relacionando pequenos empreendimentos e sustentabilidade, Tzschentke, Kirk e Lynch (2008) identificaram as práticas adotadas e os fatores que motivam a sua adoção. As principais práticas citadas foram: reciclagem, treinamento sobre questões ambientais, gestão de energia e água, gestão da troca de toalhas e roupas de cama, envolvimento dos hóspedes nas ações, entre outros. Como fatores motivacionais: gestão de custo como oportunidade de melhoria e a sustentabilidade como uma evolução do negócio.

As práticas orientadas para sustentabilidade são divulgadas pelos hotéis como marketing verde (KIRK, 1995; CLAVER-CORTÉS et al., 2007). Berezan et.al. (2013) e Barber (2014) estudaram a atividade do tema. As duas pesquisas concluem que sustentabilidade promove um impacto positivo. Barber (2014) acrescenta que os hóspedes apresentam diferentes níveis de comprometimento com o tema, o que gera diferentes padrões de escolha da hospedagem.

No Brasil, as pesquisas identificam as práticas relacionadas à sustentabilidade, buscando entender relação com *stakeholders*, gestão ambiental e RSC. Como metodologia, observa-se a predominância de pesquisas qualitativas. O foco principal da pesquisa é a gestão ambiental.

Coelho, Gosling e Gonçalves (2013), identificaram quais são as práticas sustentáveis que podem contribuir com o desempenho da hotelaria. Segundo os autores, as práticas voltadas para as dimensões social e ambiental tem maior ênfase nas ações hoteleiras. Como principais práticas, identificaram: economia de água e luz, reutilização de papel e reciclagem, absorção da mão de obra local, qualificação de profissionais, conservação do prédio e objetos de época, apoio a entidades culturais, proteção à criança e doações. O resultado demonstrou pouca

contribuição das práticas uma vez que, não eram consistentes em relação à gestão, e não estavam evidentes para os clientes, dificultando a escolha pelos hóspedes sustentáveis.

Malta, Mariani e Arruda (2013) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar as práticas sustentáveis adotadas na cidade de Campo Grande. Os autores concluíram que contemplam TBL e que são mais evidentes nas redes hoteleiras, porém, ações relacionadas à sustentabilidade nos hotéis da cidade são pouco expressivas.

Com o objetivo de entender a maneira pela qual as redes têm desenvolvido ações sustentáveis em relação aos seus associados, Silva, Agostin e Langoski (2015) realizaram pesquisa numa rede de Porto Alegre. Apesar dos hotéis adotarem algumas práticas, como utilização de lâmpadas fluorescentes, chuveiros e vaso sanitário com baixo fluxo de água, reciclagem de lixo, entre outros, os autores concluem que as ações ainda são pouco estruturadas, e que as práticas voltadas à redução de custos são aceitas de forma mais favorável.

Santos, Méxas e Meiriño (2018) realizaram pesquisa bibliométrica com objetivo de identificar a sustentabilidade na hotelaria. Considerando a dimensão ambiental, as pesquisas apresentam práticas voltadas ao aumento da produtividade e de seus resultados e imagens corporativas. Na dimensão social, a preocupação se direciona para o impacto da operação na comunidade. Os autores destacam que as dimensões cultural, econômica e política não são adequadamente tratadas e que, para o segmento ser considerado sustentável, suas ações estratégicas deverão abranger essas dimensões, adequando-as ao contexto no qual está inserido. Os autores sugerem a adoção de práticas que são poucas citadas na literatura estudada: aplicar programas de educação ambiental; Implantar produção limpa considerando a capacidade de carga do entorno; implantar comitê de gestão ambiental; estimular a participação dos funcionários em programas de voluntariado, Buscar construir edifícios respeitando a memórias e patrimônio da região, Promover a participação dos stakeholders nos processos decisórios e possuir política que priorize a transparência e a ética.

As pesquisas de Amazonas, Silva e Andrade (2018) e Urt, Arruda e Mariani (2018) indicam que, apesar da hotelaria adotar com mais ênfase as práticas que podem promover uma melhor gestão financeira com a redução de custos, o segmento já despertou para demanda de ações mais abrangentes como é exemplificada por Amazonas, Silva e Andrade (2018), nas dimensões: cultural, com a adoção de práticas valorizam a arte local, por meio da aquisição de peças de artistas da região; ambiental, com o envio dos resíduos para cooperativas locais; econômica, com a aquisição de insumos de produtores locais, o que aquece a economia, além de contribuir com a dimensão ambiental, quanto à redução da emissão de CO² em função do transporte dos produtos.

Pelas pesquisas apresentadas, pode-se considerar que a sustentabilidade é ponto de interesse para hotelaria, porém mantém-se associada à RSC e carece de mais desenvolvimento: demanda a quebra do paradigma que a relaciona diretamente à redução de custos. É recorrente nas pesquisas a falta de programas consistentes, fazendo com que a sustentabilidade não componha o planejamento organizacional, assumindo uma posição periférica. A hotelaria não pode se acomodar com essa visão estreita e limitada, pois, ao longo do tempo, gerará a percepção de que o tema foi mais um modismo.

2.METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa, pois permite identificar as representações em um contexto, possibilitando a apreensão de como os profissionais se apropriam de ações e as aplicam no cotidiano (GHEPART, 2004). Neste caso, as práticas orientadas para sustentabilidade e sua aplicação pelo profissional na hotelaria. Para a construção e coleta das informações, recorreu-se à entrevista por *e-mail*, com roteiro previamente estabelecido (FLICK, 2009). A escolha dessa estratégia se justifica pela possibilidade de contar com uma maior amplitude de material e atingir maior espaço geográfico.

O hoteleiro foi contatado via *e-mail*, *facebook* e *linkedin*. O procedimento de envio e recebimento das entrevistas ocorreu nos meses de maio a novembro de 2016, respeitando os critérios estabelecidos por Flick (2009), de solicitação para participação, concordância dos entrevistados, agradecimento e *e-mail* lembrando sobre a pesquisa para as respostas pendentes.

O roteiro de entrevista foi validado por estudantes do curso de hotelaria que já atuavam profissionalmente. A primeira validação foi presencial e a segunda foi digital. O roteiro possui 16 questões abertas, nas quais os entrevistados relataram textualmente suas respostas. Optou-se, neste artigo, por apresentar a questão referente às práticas orientadas para sustentabilidade aplicadas cotidiano de trabalho e as políticas organizacionais sobre o tema.

Na análise, foram identificados os elementos comuns, similares ou divergentes nas respostas dos participantes da pesquisa (MINAYO, 2004). A análise se direciona para o que é relatado, centrando-se nas práticas adotadas, seus objetivos e dimensões atendidas. Os seguintes critérios foram considerados: nível hierárquico entre cargo operacional e de gestão, sendo que o critério de diferenciação é ter função de chefia, e atuação em rede hoteleira ou hotel independente. Foram analisadas 115 entrevistas, sendo 10 de hotéis independentes (I) e 105 de hotéis de rede (R), totalizando 56 gestores (G) e 59 operacionais (O). Os profissionais que participaram da pesquisa são, na maioria, do sexo feminino, com média etária de 28 anos, formados há 3 anos e meio em bacharelado ou tecnologia em hotelaria, turismo, administração hoteleira, psicologia, eventos e engenharia ambiental, e com experiência média na área de 7 anos. Dentre os hoteleiros, há representatividade no Brasil: Amazonas, Bahia, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. Exterior: Estados Unidos, França e Irlanda. Contudo, a maioria dos entrevistados desenvolve a carreira no Brasil, na região Sudeste do país, com destaque para São Paulo e Rio de Janeiro.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No roteiro da entrevista, foram solicitados detalhes, exemplos e histórias, com o objetivo de aprofundar as respostas, porém parte dos entrevistados não responderam da maneira solicitada, o que pode revelar: a dificuldade de aprofundar informações, decorrente da própria estratégia e procedimento de construção de dados ou a dificuldade dos hoteleiros de buscarem em seu repertório as práticas orientadas para sustentabilidade, o que pode demonstrar falta de conhecimento, pouca ênfase com relação ao tema ou ausência de práticas significativas adotadas por parte dos empreendimentos hoteleiros.

3.1 Práticas orientadas para sustentabilidade na rotina de trabalho do hoteleiro

A prática é mantida por princípios, regras e crenças, que funcionam como um guia para ação. Sua reprodução é contextualizada e contínua, prática e praticante são inseparáveis (GHERARDI, 2009). Ela é circular na medida em que se baseia na repetição de atividades, na intencionalidade, na constância e envolve ação socialmente sustentada. Novas práticas podem ser estabelecidas na medida em que o processo ou contexto são alterados (GHERARDI, 2009). Ela pode ser reproduzida, transmitida, promovendo, dessa forma, reflexão e sua transformação.

Com objetivo de identificar as práticas e suas variações no cotidiano profissional, foi solicitado aos hoteleiros relatos sobre as práticas sustentáveis aplicadas no hotel.

As práticas mais citadas concordam com apresentado na literatura e se direcionam para as dimensões ambiental e econômica, por exemplo: coleta seletiva de lixo, reciclagem, economia de energia, água e papel. As práticas se apresentam tanto com olhar para o próprio departamento de atuação, como para o hotel como um todo, para gestão e a participação coletiva. As práticas indicadas pelos entrevistados estão resumidas no relato da hoteleira OR-37.

É importante ser sustentável [...] No trabalho, usar folhas rascunhos para impressão [folhas já utilizadas de um lado], diminuir o uso de copos plásticos [...] utilizando uma caneca, desligar o monitor [...], abrir as janelas e não usar

o ar condicionado, subir um ou dois andares de escada ao invés de elevador, não trocar as roupas de cama e banho todos os dias, são pequenas ações que podem gerar um grande resultado positivo ao longo do tempo (OR-37).

A sustentabilidade é apresentada pelos hoteleiros como desafio para os hotéis, e enfatizam a dificuldade em adotar práticas devido à natureza da tarefa, porém, observa-se que as justificativas se relacionam ao consumo de papel e redução de custos, caracterizando um olhar limitado para o tema. A racionalização se apresenta por meio das expressões “*Não acredito que tenha muitas práticas*” e “*Infelizmente*”, justificando a falta de práticas ou mesmo a indicação da necessidade de adotar mais práticas.

Não acredito que tenha muitas [práticas], trabalhamos com vários sistemas, contudo a burocracia nacional nos obriga a ter assinatura em documentos, cópias de lançamentos e não conseguimos diminuir os custos com papéis por exemplo (OR-45, grifou-se).

Infelizmente no trabalho não. Apenas uso de papel reciclado, que nem sempre é possível por conta de entrega de documento oficial (OR-5, grifou-se).

A partir da análise das respostas, foi possível identificar as práticas e a dimensão a qual pertencem; ressalta-se que as dimensões cultural e territorial não foram citadas. Cabe lembrar que as dimensões consideradas neste artigo se inter-relacionam e que sua segmentação se direciona para favorecer a apreensão e análise das respostas.

Nas respostas, as dimensões mais citadas foram a econômica e ambiental. A dimensão ambiental refere-se aos cuidados e impactos causados junto ao meio ambiente. As práticas citadas com maior incidência são: coleta seletiva e reciclagem, utilização de material reciclado e separação de resíduos, compras e utilização de produtos biodegradáveis.

A dimensão econômica envolve retorno financeiro e redução de custos, tanto para o empreendimento, como para os envolvidos (comunidade, parceiros etc.). A adoção dessas reforçam um olhar “gerencialista” o que, no dia a dia da gestão do empreendimento, pode ser um ponto de incentivo para reforçar esse comportamento.

Como práticas mais citadas, destacam-se: economia de água – instalação de redutores de vazão nas torneiras e vasos sanitários; economia de energia elétrica – desligar computadores e monitores quando não utilizados, instalação de sensores de movimentos, utilização de escadas; consumo consciente de papel – reutilização para rascunho, impressão frente e verso, arquivo de documentos em ambiente digital, reaproveitamento de envelopes.

A dimensão social aborda cuidados e desenvolvimento no ambiente externo (a comunidade), e no interno (os funcionários). A Gestora GR-29 apresenta práticas sociais da rede na qual trabalha, a qual envolve o emprego e a profissionalização de jovens carentes.

[...] No caso da sustentabilidade social, a rede [...] possui um projeto de doação de recursos para uma instituição profissionalizante para jovens com poucas oportunidades, e também treina e emprega estes jovens (GR-29).

Observa-se que as práticas sociais foram pouco citadas, indicando carência na adoção deste tipo ação. Os gestores citaram mais esse tipo de prática, denotando que, possivelmente, estejam relacionadas ao nível de decisão e estratégias organizacionais, ou, até mesmo, pouca oportunidade de envolvimento dos hoteleiros que ocupam cargo operacional.

Com relação à análise dos demais relatos, foi possível identificar alguns tons como: práticas multidimensionais, práticas específicas realizadas nos departamentos, papel gerencial.

Práticas Multidimensionais

Práticas orientadas para dimensões ambiental, econômica e social, que abrangem o empreendimento como um todo e promovem a participação de funcionários e comunidade, formação da equipe e ferramentas, como redutores de água, estão presentes nas narrativas de 8 entrevistados, como pode ser constatado pelo exemplo:

Separação do lixo, tudo o que é papel é triturado[...], o Hotel inteiro aplica esta ação. Os arquivos/computadores que não servem mais são

vendidos/doados para uma empresa que tem certificado de sustentabilidade informando qual é o fim destes produtos. Fazemos a reciclagem junto aos funcionários de tocos de lápis, canetas velhas, pasta e embalagem de dente, que são encaminhadas para empresas que fazem tapete [...] (GR-42).

Observam-se práticas de formação e contratação de moradores do local no qual o hotel está instalado, que se relacionam ao desenvolvimento da comunidade e, conseqüentemente, do entorno. Há a preocupação com a divulgação, imagem do empreendimento e competitividade no mercado, conotando que sustentabilidade também se enquadra como um diferencial do negócio (COELHO; GOSLING, GONÇALVES, 2013, JONES, HILLIER; COMFORT, 2016).

[...] Ecoresort [...] tem uma série de questões de sustentabilidade com relação ao desenvolvimento da comunidade local, através da contratação e treinamento dos funcionários, além de uma série de práticas sustentáveis de preservação da natureza, que são pontos importantes de divulgação para o *trade* vendas (GR-2).

As ações que atendem as dimensões ambiental, econômica e territorial que demonstram práticas mais substantivas e abrangentes, são relatadas pela gestora GR-4 que atua em hotel localizado no Rio de Janeiro.

Reflorestamento da área em volta da construção, preservação das espécies de animais encontradas no local, equipamentos voltados para economia de água e energia (GR-4).

Os relatos que apresentam as práticas multidimensionais são mais substantivos, indicando atuação mais abrangente dos hotéis e hoteleiros e a possível incorporação do tema aos valores organizacionais.

Práticas específicas nos departamentos hoteleiros

Nas entrevistas, há respostas que identificam práticas diferenciadas de acordo com o departamento no qual os hoteleiros trabalham, caracterizando algumas especificidades, como, por exemplo, na área de A&B, coleta seletiva de resíduos de alimentos.

O distanciamento do departamento de hospedagem em relação às práticas é destacado, o que pode denotar uma segmentação quanto ao assunto ou a não incorporação dessas ações aos princípios da organização.

Por trabalhar na recepção não tenho tanto contato com a sustentabilidade do hotel. O contato que eu tenho é com o lixo, que na recepção tem a separação. E na minha troca do uniforme, antigamente trocávamos todos os dias o casaco, hoje em dia trocamos somente de 3 em 3 dias (OR-32).

O departamento de governança pode assumir o papel de estimular o hóspede a participar das práticas adotadas. A arrumação sustentável é uma prática incentivada, que visa evitar o desperdício e reduzir o custo com lavagem de roupas e energia. A reciclagem e o consumo de produtos biodegradáveis pela governança também são apontados.

Estimular o hóspede ao consumo consciente de toalhas e de água. Uso de produtos biodegradáveis para a limpeza. Reciclagem de resíduos (GR-27).

As práticas pertinentes ao departamento de eventos se direcionam desde o evento até a rotina diária do departamento, à gestão financeira e redução de custos, as quais podem envolver desde ações de economia no consumo àquelas que envolvem a doação de materiais utilizados que não serão reaproveitados.

Reutilização de lonas de eventos para doação a uma ONG que faz sacolas para comercializar [...] (GR-3).

[...] Em eventos, disponibilizo somente o necessário para o cliente, seja em material ou em alimentos, evitando sobras. Quando o evento termina, certifico-me se o ar condicionado não está ligado (OR-23).

A área de Recursos Humanos pode assumir papel ativo quanto à participação nas práticas orientadas para sustentabilidade (SCULLY-RUSS, 2012), pois desenvolve e operacionaliza atividades de formação dos funcionários, realiza processos seletivos e participa

executando essas práticas. O exemplo aponta a prática de desenvolvimento e contratação de mão de obra local, indicando preocupação com a dimensão social.

[...] Ações sociais com as crianças e adolescentes carentes da região. [...] a mão de obra do hotel é 80% da região. Este é um critério utilizado nos processos seletivos. A prioridade é contratar mão de obra local (GI-4).

Os relatos apresentando práticas específicas dos departamentos indicam uma segmentação, apontando uma possível falta de abrangência no entendimento por parte do hoteleiro de que sustentabilidade é um conceito que perpassa por toda organização ou, que as práticas devem se adequar ao contexto no qual são realizadas, melhorando resultados.

Práticas e a participação de outros atores

Os hoteleiros retratam a presença de outros atores na realização das práticas, reforçando a coletividade e interdependência destas. Há práticas que requerem adesão e conscientização dos participantes. Para conseguir essa participação, os hotéis promovem ações e campanhas para engajamento de funcionários e hóspedes.

No hotel temos [...] campanhas de conscientização aos colaboradores sobre os recursos, desde aproveitar a folha sulfite como rascunho, imprimir somente o necessário (o que for possível salvar em pen drive/computador), o uso da água e da energia. Para os hóspedes aplicamos campanhas para reuso de enxoval [...] (GR-33).

O hoteleiro OR-26 descreve uma prática de incentivo para redução de lavagem de toalhas. Destaca-se que, para o sucesso da prática, o hóspede deve compartilhar e adotar o proposto, reforçando que práticas orientadas para sustentabilidade não são unilaterais.

[...] Uma campanha que o hotel desenvolveu [...]: hóspedes que pernoitavam no mínimo de duas noites, se ficassem pelo menos um dia sem que houvesse arrumação do quarto e troca de enxoval, ganham um desconto de R\$ 10,00, por noite, para utilizar no restaurante do hotel. A ação tinha maior adesão aos hóspedes de lazer, já que o público corporativo não se importava tanto com descontos, pois tinham reembolsos dos gastos pela empresa (OR-26).

Observa-se pela narrativa destacada, uma diferenciação quanto a adesão na campanha decorrente do perfil do hóspede, ficando em segundo plano a consciência ambiental. A motivação para participação está vinculada ao desconto, portanto, leva a considerar que a campanha, possivelmente, não tinha a força de conscientização dos envolvidos, limitando-se a uma redução de custos. O que lança a seguinte reflexão: até que ponto propostas adotadas quanto “à arrumação de quarto sustentáveis” conscientizam hóspedes e funcionários de fato?

Papel Gerencial

Dentre as responsabilidades gerenciais, encontram-se: desenvolver os funcionários, promover o conhecimento sobre políticas e estratégias da organização, implementar e acompanhar as práticas orientadas para sustentabilidade. Dos entrevistados que ocupam cargo gerencial, 9 relatam essas atribuições. As respostas dos gestores apontam que estes assumem dois papéis: o de incentivar e conscientizar a equipe e o de controle e fiscalização.

O controle exercido é externalizado por expressões: “*aplico*” – indicando fazer com que a prática seja realizada; “*acompanho ... supervisionando*”, “*fiscalizo*” – indicando a verificação da sua efetivação. Observa-se que os gestores não enfatizam o exercício de sua prática no trabalho, mas sim da equipe que gerem, indicando que estas não compõem sua função, ou que as práticas adotadas focam somente a operação do hotel, ou, que já estão incorporadas à rotina.

[...] Como sou Gestor, aplico algumas práticas como: Reutilização de papéis, painel de vidro para escrevermos ao invés de afixar algum papel impresso. Cada um tem um copo de acrílico com nome para não utilizarmos copos descartáveis. Troca de luzes normais para LED para evitar o consumo de energia do departamento (GI-6).

[...] Acompanhamento junto a equipe para evitar luzes e ar condicionado ligados desnecessariamente constantemente e estamos supervisionando constantemente o descarte correto dos itens de sobra de eventos pós desmontagem (GR-3).

O papel gerencial voltado à orientação, com objetivo de conscientizar e informar sobre as práticas adotadas, com ênfase nas dimensões ambiental e econômica também é relatado, o que indica uma postura mais participativa.

[...] Oriento minha equipe, evito desperdício de água, procuro comprar de fornecedores que demonstram preocupação com o meio-ambiente (GR-7).

[...] Informando, orientando, reorientando a equipe sobre a importância de economizar água em todos os processos que dela dependem, economizar e reutilizar folhas de papel A4, realizar a separação de resíduos no momento do descarte (GR-26).

As orientações, tanto no papel de controle quanto no papel voltado à conscientização, são voltadas às práticas corriqueiras, como separar lixo e economizar energia. As dimensões cultural, territorial e social, mais uma vez, não foram lembradas.

Fica implícito que, a cada prática acionada, há um objetivo que atende a sustentabilidade, mas também interesses do empreendimento e *stakeholders*. O quadro X sintetiza os objetivos esperados e as práticas acionadas pelos entrevistados:

Quadro 1– Objetivos e práticas orientadas para sustentabilidade acionadas

Objetivo	Práticas orientada para sustentabilidade acionadas
Minimização e mitigação	<ul style="list-style-type: none"> - Compensação ou diminuição de danos - Cuidado com o aquecimento solar - Limpeza de praias - Manutenção preventiva - Telhado verde - Utilização de economizadores de água - Utilização de equipamentos com selo verde - Utilização de lâmpadas e equipamentos de baixo consumo de energia
Impactos negativos no meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Controle na utilização de produtos químicos - Descarte correto de lixo - Produção de poluição sonora e visual - Reciclagem
Utilização de recursos em excesso	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão/redução do consumo de água - Gestão/redução consumo de energia - Gestão/redução consumo de papel - Gestão/redução desperdício de alimentos
Desenvolvimento da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de fornecedores locais - Geração de empregos e renda - Parcerias com ONGs e cooperativas
Gestão do consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo consciente - Instalação de sensores de movimento e de economizadores de água - Redução do consumo em geral
Gestão (olhando para cadeia)	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de produção na prestação do serviço - Escolha de fornecedores - Gestão integrada visando além do retorno financeiro - Investimento de parte dos lucros - Planejamento de médio e longo prazos - Retorno financeiro e na imagem ética da organização
Conscientização de hóspedes e funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de políticas e práticas sustentáveis com firmeza e veemência - Criação de comitê de sustentabilidade - Engajamento de funcionários e comunidade - Incorporação de práticas sustentáveis na cultura do hotel - Investimento na formação de funcionários - Melhoria na qualidade de vida dos funcionários
Estrutura física	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças estruturais que envolvem custo - Planejamento sustentável na construção

	- Telhado verde
Cuidado com entorno	- Controle no desmatamento - Cuidados para evitar erosão - Melhoria na infraestrutura da região

Fonte: A autora, 2017 a partir das entrevistas

A partir do quadro 1, pode-se verificar que as práticas acionadas são variadas e envolvem questões práticas, operacionais e gerenciais, mas, sobretudo, direcionadas à mitigação e minimização, com participação de outros atores (funcionário, hóspede e comunidade), reforçando a coletividade das práticas e a sustentabilidade como um conceito que demanda envolvimento e ação contínuos. As possíveis práticas de natureza cultural e territorial quase não são mencionadas, podendo indicar que essas não compõem o repertório dos entrevistados ou não estão associadas ao tema. O mesmo ocorre com as práticas preventivas, denotando que o universo da hotelaria ainda direciona seus investimentos focados na correção, o que aponta a necessidade de mudança, na qual os esforços se direcionem para o planejamento e investimentos a médio e longo prazos (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013).

3.2 Práticas orientadas para sustentabilidade e a incorporação nas políticas do empreendimento

Quando se abordam políticas orientadas para sustentabilidade, são retomadas as narrativas relacionadas às práticas, gestão de custos, investimento em formação, demonstrando uma coerência nas repostas e a integração do conceito. Com objetivo de identificar a importância da sustentabilidade para os empreendimentos, foram solicitados aos profissionais detalhes sobre como esse conceito está presente nas políticas dos hotéis nos quais atuam.

Dos entrevistados, 14 não responderam à questão e 10 informam que as práticas orientadas para sustentabilidade não são incorporadas às políticas dos hotéis, alegando ausência de uma política e a falta de clareza e preocupação. As respostas a seguir exemplificam a visão relacionada à falta ou pouca expressividade dessas políticas.

[...] Não vejo nenhuma relação, pois não enxergo na empresa uma preocupação significativa com a sustentabilidade (GR-9).

As políticas sustentáveis do hotel não são muito claras (GR-29).

Mais uma vez, a expressão “infelizmente” é utilizada, agora para relatar a ausência ou falta de clareza na relação da sustentabilidade com as políticas dos empreendimentos. Pode-se considerar que a palavra utilizada reforça novamente o pesar e/ou reconhecimento da importância do tema para organização.

Infelizmente o hotel onde trabalho não possui muitas ações e políticas de sustentabilidade (GR-10, grifou-se).

[...] **Infelizmente** essa cultura não foi muito bem desenvolvida no passado e essas práticas não são comuns a todo hotel (GI-1, grifou-se).

A falta de eficácia das ações de incentivo, a pouca consciência dos envolvidos, a ênfase na redução de custos, banalizando a importância do tema e a imposição externa representada pela mídia são alvos de críticas por parte de 7 hoteleiros, os quais caracterizam essas práticas muito mais como um *greenwashing*. Os relatos a seguir exemplificam as críticas:

A relação era economia de custos, mascarada de sustentabilidade (OR-8).

Apesar de ser visto com bons olhos por todos, acredito que o hotel promova ações sustentáveis mais para a mídia do que por vontade própria (OR-10).

Pode-se supor, a partir dos relatos, que os entrevistados deixam implícito que consideram sustentabilidade e suas práticas como relevantes para o empreendimento, no entanto, sob a compreensão deles, os empreendimentos são insuficientes.

Os demais entrevistados apontam que o tema participa e/ou integra as políticas dos hotéis. Observam-se formas distintas na compreensão da sustentabilidade integrando as políticas: na gestão; na divulgação e formação; no envolvimento dos funcionários, conforme pode ser observado pelos exemplos:

Tudo está relacionado à nossa carta ambiental o *Planet21*, onde possuímos os nossos compromissos dentro dos pilares. Seguimos a política [...], onde possuímos 7 pilares (Saúde, Inovação, Emprego, Diálogo, Local, Carbono, Natureza) e 21 metas a serem atingidas (OR-47).

[...]A sustentabilidade é inerente à marca, já fazemos parte dela desde que iniciamos a integração (GR-42).

Pode-se considerar que há, sob a ótica dos entrevistados, uma relação entre as práticas orientadas para sustentabilidade e políticas organizacionais, porém, nos relatos, não há a descrição detalhada de política ou programa voltados ao tema, o que direciona a reflexão para a necessidade de maior investimento na divulgação e/ou incentivo, pois pode-se supor falha na comunicação, gerando pouco conhecimento por parte dos participantes, ou ainda pouca efetividade da proposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Temas como a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa tornam-se cada vez mais um desafio para a sociedade, organizações e indivíduos. Na prática, ser verde relaciona-se muito mais às ações corretivas do que preventivas.

É relevante observar que há conceitos que se entrelaçam nas pesquisas, ou muitas vezes se misturam. Como consequência deste entrelaçamento, corre-se o risco de não haver investimento adequado no desenvolvimento de práticas orientadas para o referido tema, bem como não fica claro, no escopo da organização, quem são os responsáveis pelas práticas sustentáveis, não favorecendo o direcionamento assertivo para os atores principais.

As pesquisas que analisaram os relatórios emitidos pelos hotéis, indicam pontos relevantes quanto ao olhar do empreendimento para as práticas orientadas para sustentabilidade: (a) as informações sobre o tema direcionam-se aos clientes, caracterizando um foco comercial (Perez; Bosque, 2015); (b) as informações variam em detalhes e qualidade, bem como há reconhecimento da importância do tema quanto sua incorporação ao *core business* (Jones, Hillier, Comfort; 2014); (c) há falta de padronização e clareza nas informações, bem como validação das informações (Grosbois, 2012).

As práticas orientadas para sustentabilidade na hotelaria destacadas nas pesquisas realizadas no exterior (KIRK, 1995; SAARINEN, 2006; BOHDANOWICZ, 2006; CLAVER-CORTÉS et al., 2007; TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008; FONT et al, 2012; RODRIGUEZ-ANTÓN et al., 2012) estão direcionadas às questões ambientais, caracterizando um “olhar” unidimensional com ações relacionadas ao consumo de energia e água, coleta seletiva, comportamento que se reproduziu nas entrevistas conduzidas ao longo deste estudo, indicando a necessidade de mais investimentos e reflexão

No contexto nacional, os estudos de sustentabilidade na hotelaria, têm demonstrado que as ações se direcionam para a gestão ambiental, principalmente àquelas que promovam algum tipo de retorno financeiro (VIERA; HOFFMANN, 2010; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011; COELHO; GOSLING; GONÇALVES, 2013; MALTA; MARIANI; ARRUDA, 2013; SILVA; AGOSTIN; LANGOSKI, 2015).

As práticas mais citadas abordam as dimensões ambiental e econômica caracterizando, um olhar parcial ou limitado devido a uni ou bidimensionalidade. Nas entrevistas (operacional e gerencial) as dimensões social e cultural são pouco lembradas. Quanto a incorporação do tema nas políticas dos empreendimentos fica evidente a demanda de mais investimento. Há entrevistados que apontam justificativas para pouca atuação com relação às práticas, demonstrando que até são conscientes da importância e relevância do tema, indicando que alterações mais abrangentes são necessárias no longo prazo (BADER, 2005), e que a realidade apresentada contribui para um olhar segmentado da sustentabilidade, bem como seu empobrecimento.

Tanto no olhar mais amplo como no mais restrito, a hotelaria se encontra numa linha tênue entre sua contribuição com o desenvolvimento de práticas de excelência, numa atuação mais proativa, e, por outro lado, como uma mera minimizadora de impactos negativos, num comportamento mais pontual e reativo. Isso significa que a hotelaria está subutilizando seu potencial de contribuição uma vez que possui amplitude geográfica e atinge um volume considerável de envolvidos, e pode ser considerada como modelo para empreendimentos de outros segmentos.

O desafio que se enfrenta é, portanto, o de buscar ações e práticas que ampliem e ultrapassem o mero olhar para as dimensões ambiental e econômica, e vislumbre possibilidades além das fronteiras do empreendimento. Assim, convém reafirmar que a sustentabilidade deve ser um esforço coletivo não somente por parte da organização como também de seus *stakeholders*. Os gestores, funcionários, hóspedes, tanto no empreendimento como no entorno, devem participar desse coletivo.

Por fim, cabe destacar que este artigo contribui na medida em que mapeia e detalha as práticas adotadas sob a percepção dos hoteleiros, permitindo discutir o caminho que a sustentabilidade vem trilhando na hotelaria. Para que o tema se solidifique na hotelaria faz-se necessário que os hotéis incorporem em sua cultura organizacional e *core business* a sustentabilidade como um valor organizacional.

REFERÊNCIAS

- AMAZONAS, I. T.; SILVA, R. F. C.; ANDRADE, M. O. Gestão Ambiental Hoteleira: Tecnologias e Práticas Sustentáveis Aplicadas a Hotéis. **Ambiente & Sociedade**. São Paulo. vol. 21, 2018.
- ARAGON-CORREA J.A., MARTIN-TAPIA I., TORRE-RUIZ, J. Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 27, n. 3, p. 498 – 522, 2015.
- BADER, E.E. Hotels Sustainable Hotel Business Practices, **Journal of Retail & Leisure Property**, vol.5, n.1, p.70-77, 2005.
- BARBER, N.A. Profiling the Potential “Green” Hotel Guest: Who are they and what do they want? **Journal of Hospitality of Tourism Research**, vol.38, n. 3, p.361-387, 2014.
- BEREZAN, O.; RAAB, C.; YOO, M.; LOVE, C. Sustainable Hotel Practices and Nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. **International Journal of Hospitality Management**, vol.34, p.227-233, 2013.
- BOHDANOWICZ, P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. **Hospitality Management**, vol. 25, p.662-682, 2006.
- CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o Conceito de Sustentabilidade nas Organizações. **R.Adm.** São Paulo, vol. 43, n.4, p 289-300, 2008.
- CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J.F.; PEREIRA-MOLINER, J.; LÓPEZ-GAMERO, M.D. Environmental Strategies and their Impact on Hotel Performance. **Journal of Sustainable Tourism**, vol.15, n.6, 2007.
- COELHO, M.F.; GOSLING, M.; GONÇALVES, C.A. Sustentabilidade e Responsabilidade social corporativa como Estratégia para competitividade na Hotelaria. **Turismo & Sociedade**. Curitiba, vol.6, n.3, p. 645-670, 2013.
- DERAMAN, F.; ISMAIL, N.; ARIFIN, A.I.M.; MOSTAFA, M.I.A., Green practices in hotel industry: Factors influencing the implementation. **Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)**, vol. 9, n.2, p. 305-316, 2017.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.
- FLICK, U., **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONT, X.; WALMASLEY, A.; COGOTTI, S.; MCCOMBES, L.; HÄUSLER, N. Corporate Social Responsibility: The disclosure-performance gap. **Tourism Management**, vol.33, p.1544-1553, 2012.

FONT X.; LYNES J. Corporate social responsibility in tourism and hospitality. **Journal of Sustainable Tourism**, vol. 26, n.7, p.1027-1042, 2018.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: An introduction. **The Learning Organization**, vol.16, n.5, p.352-359, 2009.

GROSBOIS, D. Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 31, n.3, p. 896-905, 2012.

HOLCOMB, J. L.; UPCHURCH, R. S.; OKUMUS, F. Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.19, n.6, p.461 – 475, 2007.

HOUDRÉ, H. Sustainable development in the hotel industry. **Cornell Hospitality Industry Perspectives**, vol.1, n.2, p.6-20, 2008.

HSIEH, E. (2010). Hospitalidade & Sustentabilidade; in Phillip Jr., A.; Ruschmann, D.V.M; **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. Barueri, SP: Manole (Coleção Ambiental, v.9).

HSIEH, Y. Hotel Companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.24, n.1, p.97-121, 2012.

JONES, P.; HILLIER, D.; COMFORT, D. Sustainability in the Global Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26(1):5-17, 2014.

JUNQUEIRA, L.A.; MAIOR, J.S.; PINHEIRO, F.P. Sustentabilidade: A produção científica Brasileira entre anos de 2000 a 2009. **RGSA-Revista de Gestão Social e Ambiental**, vol.5, n.3, p.36-52, 2011.

KANG, K.H.; LEE, S.; HUH, C. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, vol.29, n.1, p.72-82, 2010.

KIRK, D. Environmental Management in Hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.7, n.6, p. 3-8, 1995.

MACHADO, A. F.; SOUSA, B. Luxo Sustentável em Contextos de Hotelaria e Turismo: Do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade social. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**. Edição Especial, n. 4 – Luxury Marketing, p.28 – 56, 2018.

MALTA, M.C.M.; MARIANI, M.A.P.; ARRUDA, D.O. Reflexões acerca da sustentabilidade no âmbito da gestão de empreendimentos hoteleiros. **Revista Brasileira de Ecoturismo**. São Paulo. Vol.6, n.2, p. 534-553, 2013.

MARTINEZ-MARTINEZ, A.; CEGARRA-NAVARRO, J.G.; GARCIA-PEREZ, A.; WENSLEY, A. Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. **Tourism Management**, v.70, p.381-389, 2019.

MELISSEN, F. Sustainable hospitality: a meaningful notion? **Journal of Sustainable Tourism**, vol. 21, n.6, p. 810-824, 2013.

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, n.3, p.227–238, 2016.

MINAYO, M.C.S.; **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª. Ed., São Paulo: Hucitec, 2004.

PEREZ, A.; BOSQUE, I.R.D. Estado de La Comunicación de Responsabilidad Social Corporativa en El Sector Hotelero Español. **Cuadernos de Turismo**, vol.36, p.315-338, 2015.

RENWICK, D. W., REDMAN, T., MAGUIRE, S., Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.15, n.1, p.1-14, 2013.

RUSCHMANN, D. **Turismo e Planejamento Sustentável: A proteção do meio ambiente**. 10ª. Edição, São Paulo: Papirus, 2003.

SAARINEN, J. Traditions of Sustainability in Tourism Studies. **Annals of Tourism Research**, vol. 33, n. 4, p.1121–1140, 2006.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro. Garamond, 2002.

SANTOS, R. A.; MÉXAS, M. P.; MEIRIÑO, M. J. Sustentabilidade ou Responsabilidade Organizacional? Uma análise conceitual sobre gestões hoteleiras. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 238-254, abr. 2018.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L.M.S.; Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Uma taxonomia no Campo da Literatura; **Ambiente e Sociedade**, v. 17, n. 1, p.1-22, jan-mar 2014.

SCULLY-RUSS, E.; Human Resource development and sustainability: beyond sustainable organizations. **Human Resource Development International**, v.15, n.4, p.399-415, 2012.

SILVA, P.M.; AGOSTIN, M.R.; LANGOSKI, L.M. Redes de Cooperação e Sustentabilidade: Estudo de Caso de uma Rede Hoteleira. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria. 8(Edição Especial): p.9-23, 2015.

TZSCHENTKE, N.A.; KIRK, D.; LYNCH, P.A. Going Green: Decisional factors in small hospitality operations. **International Journal of Hospitality Management**, vol.27, p.26-133, 2008.

URT, M.C.M., ARRUDA, D. DE O.; MARIANI, M.A.P. Hotelaria de Charme e os Desafios da Agenda para o Desenvolvimento Sustentável no Turismo. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, vol.10, n.1, p. 39-58, 2018.