

**Do ponto de vista dos hoteleiros: o significado de sustentabilidade na hotelaria**

**CLAUDIA MARTINS PANTUFFI**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

**JANETTE BRUNSTEIN**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## **Do ponto de vista dos hoteleiros: o significado de sustentabilidade na hotelaria**

### **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo apreender como hoteleiros significam a sustentabilidade, o profissional e o hotel orientados para o referido tema. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, suportada com aplicação de entrevistas *on line*. Foram entrevistados 115 hoteleiros que ocupam cargos na operação e na gestão de hotéis. Os respondentes concentram-se nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Para análise buscou-se identificar pontos similares, comuns e divergentes nas respostas, A interpretação se direciona para o que é contado, centrando-se em seu significado. Os resultados revelaram que os hoteleiros apresentam uma visão da hotelaria mais direcionada à dimensão ambiental, porém também com práticas relacionadas à dimensão econômica que resulta em retorno financeiro ou de imagem para o empreendimento. Não foram observadas diferenças nas respostas entre os gestores e os hoteleiros que atuam na operação. A análise demonstra a urgência em se trabalhar o significado de sustentabilidade por meio de atividades de formação e desenvolvimento, para dessa forma torná-lo mais presente para os profissionais.

**Palavras-chave:** Hotelaria. Sustentabilidade. Hotel orientado para sustentabilidade. Hoteleiro orientado para sustentabilidade

### **INTRODUÇÃO**

As transformações no contexto organizacional, econômico e os desafios de mercado geraram uma mudança de paradigma quanto a preocupação com o meio ambiente, sociedade e cultura direcionando o foco para sustentabilidade (DEVI; AVANESH; ARCHANA, 2012, IBARRA, et. al, 2017). O conceito de sustentabilidade é amplo e complexo, permite que diferentes abordagens o expliquem. No ambiente organizacional, o tema se fortaleceu pela lógica do *Triple Bottom Line* (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

O interesse pela sustentabilidade reflete, por um lado, a preocupação e o reconhecimento de que as organizações necessitam atuar quanto a reverter ou minimizar o quadro da degradação ambiental, desequilíbrio econômico e social, consumo excessivo dos recursos hídricos, mudanças climáticas e aumento da pobreza; por outro lado pode ser considerado como oportunidade de diferenciação no mercado.

O Turismo, em destaque a hotelaria, está em processo de reconhecer os danos que causa e tende a buscar mudanças na forma de gestão para tornar-se mais competitivo e ativo na correção e prevenção dos impactos causados (IBARRA, et. al, 2017). A hotelaria se insere em um contexto dinâmico, no qual, a mudança na preferência de turistas quanto ao destino a ser visitado, acirra a competitividade e a concorrência entre os hotéis.

O Turismo cresceu de 2013 para 2014 de 4,7%, conforme dados da Organização Mundial do Turismo (OMT). Em 2014 o setor movimentou mundialmente mais de US\$ 1 trilhão (EMBRATUR, 2015). Em 2015 o número de turistas cresceu 4,4%. Para 2016, havia perspectivas de crescimento de 4%, conforme previsto pela OMT (HOTELNEWS, 2016).

Na hotelaria, a falta de clareza e objetividade ao definir o que é sustentabilidade deixa a impressão de que o compromisso com o tema é expresso por meio de frase de efeito, abordando uma ampla gama de questões, indicando a dificuldade de operacionalização (JONES; HILLIER; COMFORT, 2016) e a falta de experiências consistentes.

Neste segmento, ações voltadas à sustentabilidade vêm se desenvolvendo nos últimos anos, e são direcionadas para as questões ambientais, sociais e econômicas (PEREZ; BOSQUE, 2015), A relevância de estudar a hotelaria se justifica pelo seu alcance, que é mundial, uma vez que há meios de hospedagens distribuídos nas mais diversas localidades - urbana, campo, montanha e litoral - com prestação e classificação de serviços distintas – pousado, hotel de luxo,

hotel para negócios, entre outros - e com objetivos para deslocamento/viagem dos mais variados, tais como: lazer, negócios, religião, saúde, entre outros.

Frente ao exposto, pensar em sustentabilidade na hotelaria torna-se essencial, uma vez que pode contribuir com o entorno e com o empreendimento. Aprender como os profissionais hoteleiros conceituam a sustentabilidade, o profissional e hotel orientados para sustentabilidade torna-se significativo, pois permite um prognóstico de como o tema é entendido e será tratado pelos atores envolvidos, bem como pode contribuir para melhoria na gestão e adoção de práticas efetivamente compartilhadas pelos profissionais.

O objeto de estudo foram as definições de sustentabilidade, hoteleiro e hotel orientado para sustentabilidade, apresentadas por 115 profissionais que atuam em diferentes empreendimentos hoteleiros e que ocupam cargos gerenciais e operacionais.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 - Sustentabilidade**

Abordar o tema sustentabilidade no âmbito organizacional envolve considerar valores e cultura organizacional, desenvolvimento humano e práticas as adotadas. Numa visão mais crítica, pode-se considerar que a sustentabilidade vem sendo utilizada como estratégia para atrair consumidores e melhorar a imagem organizacional, o que pode colocar as reais preocupações com o tema em segundo plano. Essa realidade pode ser observada pelo descompasso entre os relatórios organizacionais, a prática e a percepção dos profissionais quanto ao que é sustentabilidade (JONES; HILLIER; COMFORT, 2016).

O tema sustentabilidade marca presença na sociedade desde o século XIX. Na época, já havia referências em documentos sobre a preocupação social, econômica e ambiental, porém, é na metade do século XX que o assunto recebe destaque (LANGEWEG, 1998).

A sustentabilidade pode ser apresentada a partir de uma linha do tempo. Na década de 1960, há ênfase nos efeitos fatais em seres humanos e no ecossistema (LANGEWEG, 1998), com o foco no voluntariado, filantropia e auxílio aos menos favorecidos (GROSBOIS, 2012). Na década de 1970, há a preocupação com a poluição ambiental e esgotamento de matérias primas; as décadas de 1980 e 1990 formaram a base para as políticas ambientais, questões sociais, problemas econômicos e na importância do meio ambiente (LANGEWEG, 1998).

Desde a década de 1990, as Organizações Não Governamentais (ONGs) dedicaram-se aos movimentos sociais e campanhas de marketing que visavam influenciar as práticas de negócios sobre direitos humanos, sustentabilidade e redução da pobreza, o que criação de normas, códigos, certificações sociais e ambientais sustentáveis (BERCHICCI; KING, 2007, PEREZ-ALEAMAN; SANDLANDS, 2008). Ainda nesta década, o tema passa integrar os estudos de desenvolvimento, de planejamento (urbano, regional e ambiental) e do impacto humano sobre o uso dos recursos do ambiente (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Na década de 1990, o debate sobre o tema era pautado na questão do lucro, ou seja, “o quanto” vale a pena ser orientado para sustentabilidade. O foco no lucro faz com que as organizações busquem estratégias que superem as exigências legais, porém nem todas têm condições de adotar ações sustentáveis (ORSATO, 2006), uma vez que estas envolvem investimento, mudança de postura e comprometimento por parte de todos os envolvidos, ou seja, a criação de uma cadeia de valor. A Cadeia de Valor de uma organização afeta problemas como utilização da água, saúde, segurança e condições de trabalho, questões relevantes para a sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2011).

Devido à abrangência do tema, muitas conceituações e debates são recorrentes. O ponto comum nas definições de sustentabilidade são as dimensões envolvidas: econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 1994, 2012). No entanto, Sachs (2002) destaca a necessidade de uma abordagem holística e interdisciplinar, que a considere também como um conceito “cultural e histórico” (p.70). O equilíbrio ou não entre os pilares caracteriza o status da organização quanto

à sustentabilidade; esses pilares são frutos da sociedade na qual estão inseridos e devem ser analisados e considerados sócio-historicamente (ELKINGTON, 2012).

A partir de uma crítica ao sistema capitalista, Porter e Kramer (2011) destacam que muitas ações sociais, adotadas pelas organizações, têm o objetivo de suprir as falhas no desempenho do Estado. Os autores recomendam que as organizações tomem a iniciativa de fazer com que negócios e sociedade andem juntos, investindo em estratégias que priorizem ações focadas na sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC).

Contraopondo os autores supracitados, Soares (2004) considera a responsabilidade social corporativa (RSC) como uma resposta à crise que o capital enfrenta e uma adaptação das organizações frente a competitividade decorrente da globalização.

Pode-se observar que há uma relação entre RSC, sustentabilidade, competitividade organizacional e estratégias de gestão (ORLIZKY; SIEGEL; WALDAMAN, 2011). Sendo assim, o investimento em sustentabilidade gera competitividade, benefícios sociais e públicos para a organização, sinaliza comprometimento com metas sociais e ambientais e pode ser associado a desempenho corporativo positivo (ORSATO, 2006; HAUGH; TALWAR, 2010).

Cavalcante e Bispo (2014) alertam que mesmo quando se considera TBL as dimensões ambiental e econômica recebem mais investimento, sendo que a social fica em segundo plano. Pode-se considerar que o mesmo aconteça com as dimensões territorial e cultural (SACHS, 2002), indicando para necessidade que as demais dimensões sejam consideradas para que o entendimento da sustentabilidade seja integrado e dinâmico.

Há diferentes abordagens, estudos e aplicações para sustentabilidade. Há uma distinção entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável “é o caminho para se alcançar a sustentabilidade, isto é, a sustentabilidade é o objetivo final, de longo prazo” (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014, p.1). Porém, destaca-se que, na literatura, estes dois conceitos são tratados como sinônimos, o que muitas vezes pode gerar desencontros entre a operacionalização e a apreensão do conceito pelos profissionais envolvidos. O Desenvolvimento sustentável flexibiliza as ações para sustentabilidade, pois considera a capacidade de adaptação da sociedade. Dessa forma, trata-se de um conceito que se vincula a tempo e lugar (LANGEWEG, 1998), que integra como “um guarda-chuva sob as quais um conjunto de questões inter-relacionadas podem ser organizadas de forma única” (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014, p.3).

A sustentabilidade deve ser alinhada à gestão dos negócios, pois trata-se de identificar oportunidades para criar vantagem competitiva com investimentos ambientais (ORSATO, 2006). Kirk (1995, p.4) apresenta cinco pontos que mobilizam a organização quanto à implantação da gestão ambiental: “(1) legislação e códigos; (2) políticas fiscais; (3) opinião pública; (4) pressão dos consumidores e (5) vantagem financeira resultantes dos recursos economizados”. Destaca, ainda, que o compromisso com a gestão ambiental deve partir dos primeiros níveis da organização e ser expresso na visão, missão e valores organizacionais.

Implementar estratégias verdes deveria compor o planejamento organizacional, porém há pontos que dificultam, como a falta de parâmetros de preço para o mercado de serviços, poucas informações para tomada de decisão e associação com o desempenho econômico (BERCHICCI; KING, 2007).

A sustentabilidade é um campo de estudo multidisciplinar que possibilita adoção de diferentes métodos de pesquisa. Sartori, Latrônico e Campos (2014) retratam aspectos relevantes para sustentabilidade: características - utilização de ferramentas e modelos; discussões relacionando as dimensões ambiental, social e econômica; ênfase em indicadores e índices; visão de longo prazo; e desafios - desenvolvimento de recursos humanos e materiais; equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade; implantação de normas de proteção ambiental;

levantamento de indicadores confiáveis; produção e consumo em equilíbrio; reconhecimento da sustentabilidade social; sensibilização da comunidade; utilização de abordagens holísticas.

Observa-se que os pilares descritos por Elkington (2012) apresentam-se como características e que a proposta de Sachs (2002) quanto ao entendimento de forma holística ainda permanece como desafio. Outro ponto a ser considerado é a dificuldade no estabelecimento de indicadores de sustentabilidade para cada contexto. Dessa forma, a análise caso a caso e o segmento da organização estudada se tornam importantes (LANGEWEG, 1998).

Mesmo frente aos inúmeros debates relacionados à sustentabilidade, muitos trabalhos conceituam fenômenos e destacam tendências por meio da simplificação e quantificação (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014). Os autores ressaltam que a sustentabilidade não pode depender somente de dados objetivos, deve-se buscar compreender como os envolvidos interpretam as ações, tema e apreendem os significados, foco desse artigo.

### **1.2 Sustentabilidade na Hotelaria**

Os discursos sobre a sustentabilidade se dirigem a todos os envolvidos com a organização. Na prática as organizações têm dificuldades em efetivar plenamente seus discursos, pois as ações acabam se direcionando para um ou dois pilares do TBL (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011), o que não é diferente na hotelaria, contexto deste artigo, pois na literatura, os debates se dirigem com maior ênfase para dimensão ambiental. A sustentabilidade na hotelaria vem sendo trabalhada num ritmo mais lento, o que pode levar à carência de práticas orientadas para sustentabilidade mais efetivas (JONES; HILLIER; COMFORT, 2016).

A preocupação da hotelaria com o tema 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). O conceito de capacidade de carga tem posição relevante para o turismo sustentável: relaciona-se ao quanto um destino turístico suporta de turistas e movimentação sem gerar impactos nocivos ao ambiente, bem como sem prejudicar a experiência turística (SAARINEN, 2006; HSIEH, 2010).

Para o planejamento da sustentabilidade na hotelaria, há quatro princípios que podem ser considerados: planejar considerando TBL; potencializar os benefícios para as comunidades locais; destacar a cultura local e cuidar dos impactos nocivos e maximizar os benefícios ambientais com a redução de impactos negativos (PRUD'HOMME; RAYMOND, 2016).

Ruschmann (2003) aborda os impactos do Turismo em relação à sustentabilidade, os quais também podem ser compreendidos para a hotelaria. Como exemplos de impactos positivos destacam-se: atração de mão de obra; aumento de empregos, valorização do artesanato local; preservação do patrimônio histórico; implantação de programas ou políticas voltadas ao cuidado com os recursos naturais, entre outras. Como impactos negativos destacam-se: destruição do patrimônio histórico; degradação da paisagem, poluição do ar e água; vulgarização e adaptações mercadológicas das manifestações culturais; crescimento da prostituição no entorno, entre outras. Os impactos econômicos são mais fáceis de mensurar do que os ambientais e socioculturais, uma vez que possuem menos aspectos intangíveis e subjetivos. Há uma relação estreita entre impactos sociais e culturais, dificultando, dessa forma, a distinção entre eles (RUSCHMANN, 2003).

Há a falsa ideia de que a hotelaria, não é causadora de impactos ambientais considerados de grande porte, bem como não consome quantidades elevadas de produtos não renováveis; dessa forma, a preocupação com sustentabilidade com foco ambiental pode ficar à margem das estratégias organizacionais (KIRK, 1995). No entanto, essa ideia se apoia quando considera o impacto de um hotel no entorno. Porém, se a indústria hoteleira for vista de forma global, este cenário muda, pois, o impacto será avaliado como a somatória de todos os empreendimentos instalados em uma localidade (KIRK, 1995; TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008, RAHMAN; REYNOLDS; SVAREN, 2012).

Hornig et al. (2017) alertam que a sustentabilidade na hotelaria implica em contemplar além das demandas de clientes e considerar a importância em se investir tendo em vista o longo prazo, sendo que os benefícios tendem a permear todo o empreendimento. Por exemplo, cuidar do entorno no qual o hotel está inserido gera vantagem competitiva, porém o nível de investimento se relaciona à expectativa quanto ao retorno econômico frente às ações adotadas (CLAVER-CORTÉS et al., 2007). O exposto direciona as reflexões para o quanto efetivamente a sustentabilidade é uma mudança de concepção na forma de gestão e consideração com meio ambiente, sociedade, comunidade, entorno, valores culturais ou se trata para alguns segmentos um modismo com intuito alavancar negócios e melhorar a lucratividade.

Mesmo consciente da amplitude da sustentabilidade na hotelaria, os estudos e as preocupações quanto ao tema dizem respeito a gestão ambiental (COELHO; GOSLING; GONÇALVES, 2013). As ações ambientais aplicadas à hotelaria são: utilização de dispositivos economizadores de energia nas unidades habitacionais (UH); sensores de lâmpadas; lâmpadas econômicas; redutores de vazão de água nas torneiras; utilização de torneiras automáticas; coleta seletiva de lixo; redução da lavagem de roupa por meio da redução de troca de enxovais nas UHS (quartos); diminuição 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, bem como uma carência de efetividade quanto a transformação e desenvolvimento do entorno.

Jones, Hillier e Comfort (2016) destacam que, ao se definir sustentabilidade na hotelaria, deve-se buscar um equilíbrio entre o discurso e a prática. Os autores apresentam que as definições tendem a privilegiar a dimensão ambiental, com a inclusão das dimensões econômica e social. Os temas abordados com mais frequência direcionam-se: dimensão ambiental - construção verde; emissão de gases; gestão na utilização da água e resíduos; mudanças climáticas; preservação e proteção dos recursos ambientais; reciclagem e redução de impactos ambientais. Dimensão econômica: criação de empregos e geração de valor para clientes e acionistas. Dimensão Social: apoio as comunidades locais; doações e caridade; igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho; respeito aos direitos humanos e saúde e segurança no trabalho. Observa-se que as definições contemplam TBL, sendo o olhar da dimensão social mais voltado para o ambiente interno da organização do que para a comunidade e entorno.

Segundo Houdré (2008), parte dos empreendimentos hoteleiros de porte global não haviam aderido e/ou definido estratégias relacionadas à sustentabilidade, porém os empreendimentos mencionavam preocupação com questões sobre RSC em sua missão. As práticas orientadas para sustentabilidade nas redes como Intercontinental Hotels Group (IHG), Rede Accor e Hilton Hotels Corporation apresentam preocupações ambientais, tais como: gestão de água e energia, cuidado com o entorno e meio ambiente, plantio de árvores e engajamento de funcionários. Para Barber (2014), transformar o hotel em verde pode gerar vantagem competitiva. Ao se tornar 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).

Mousavi, Hoskara e Woosnam (2017) apresentaram as características de um hotel verde a partir das relações entre as dimensões da sustentabilidade: **Ambiental**- construção verde, gestão da energia, resíduos e qualidade do ar, reintrodução de espécies de plantas locais nos jardins do Hotel, etc.; **Social**- geração de emprego, formação da comunidade; **Econômica**- preço justo, economia da energia e da água, etc.; **Cultural**- cuidado com patrimônio cultural, etc. As dimensões relacionadas, complementando-se e influenciando relação da sustentabilidade com a eficiência hoteleira.

De acordo com Grosbois (2012), a hotelaria informa seus *stakeholders* sobre suas práticas orientadas para sustentabilidade por meio de relatórios sobre RSC com seção dedicada à

sustentabilidade. Cabe enfatizar que a comunicação das ações pode oferecer diversos benefícios tais como a melhoria da imagem, elevação da credibilidade e vantagem competitiva. Holcomb, Upchurch e Okumus (2007), Grosbois (2012), Hsieh (2012) e Jones, Hillier e Comfort (2014) realizaram pesquisas sobre o material divulgado, tanto pelas redes hoteleiras, como por hotéis independentes, relacionando e discutindo as informações, qualidade e abrangência dos conteúdos divulgados. As informações variam em detalhes e qualidade, e que há o reconhecimento da importância do tema por parte das redes hoteleiras. Quanto aos principais temas abordados são ambiente, qualidade de emprego, diversidade e acessibilidade, bem-estar da comunidade e prosperidade econômica (GROSBOIS, 2012).

Font et al. (2012) estudaram a lacuna entre o discurso e a prática com relação a sustentabilidade descritas pelos hotéis. Consideraram dez redes hoteleiras, dentre elas: Accor, Hilton, Intercontinental Hotels Group (IHG), Marriott International e Sol Meliá. Os temas pesquisados foram: políticas corporativas, assuntos trabalhistas, questões socioeconômicas, ações ambientais, engajamento dos clientes e transparência. Como conclusão, os autores destacam que há diferenças entre o discurso e a prática, este descompasso pode ser explicado pela maturidade das redes no que tange à incorporação e gestão das políticas de RSC. As práticas mais frequentes se relacionam à questão ambiental como gestão da energia e água, pois o retorno em termos de redução de custos se torna mais imediato.

Hás conceitos que se entrelaçam, como sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC), sendo que, em alguns casos, a primeira está inserida na segunda e, em outros, a sustentabilidade se insere no contexto da gestão ambiental, como consequência, corre-se o risco de não haver investimento adequado.

Para este artigo, a sustentabilidade é apreendida como um conceito guarda-chuva, uma ideia-força, considerado por meio das dimensões: **ambiental** - proteção e utilização adequada dos recursos e controle dos efeitos nocivos no meio ambiente; **econômica** – desenvolvimento de atividades econômicas formais e informais, impactando na renda e padrão de vida dos indivíduos e retorno financeiro para o empreendimento; **cultural** – relações que promovem e preservam a cultura do local e comunidade; **social** – desenvolvimento da comunidade e da sociedade, com a melhoria da qualidade de vida, educação e moradia (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; PÉREZ; BOSQUE, 2015), **territorial**- melhoria do ambiente urbano, conservação da biodiversidade, superação das diferenças inter-regionais (SACHS, 2002).

Ressalta-se que as dimensões não são compreendidas isoladamente, suas relações e impactos estão encadeados, concordando com a visão de Cavalcante e Bispo (2014), que indicam uma dinamicidade do conceito na medida em que cada dimensão pode se tornar mais ou menos importante dependendo das necessidades apresentadas e contexto, entendido neste estudo como mundo vivido (SANDBERG; DALL´ALBA, 2009).

## 2. METODOLOGIA

A metodologia qualitativa foi escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa, pois este tipo de investigação permite identificar os significados e representações produzidas em um contexto, possibilitando a apreensão de percepções que compõem o mundo vivido dos participantes da pesquisa (GHEPART, 2004; SANDBERG, DALL´ALBA, 2009). Neste caso, o significado de sustentabilidade, hotel e profissional orientado para o referido tema. Para a construção coleta das informações, recorreu-se a 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 dados.

A comunicação com o hoteleiro foi via *e-mail*, *facebook* e *linkedin*. O procedimento de envio e recebimento das entrevistas ocorreu nos meses de maio a novembro/16, respeitando os critérios estabelecidos por Flick (2009), de solicitação para participação, concordância por parte

dos entrevistados, agradecimento no recebimento e *e-mail* lembrando sobre a importância da pesquisa para as respostas pendentes. No total foram trocados 1086 *e-mails*.

O roteiro de entrevista foi validado por estudantes do curso de hotelaria que já estavam atuando profissionalmente como estagiários ou efetivos. A primeira validação foi presencial e a segunda ocorreu por meio digital. O roteiro possui 16 questões abertas, nas quais os entrevistados relataram textualmente suas respostas. Optou-se, neste artigo, por apresentar as questões referentes à percepção do hoteleiro com relação à sustentabilidade, para neste momento entender o mundo vivido desse profissional. Cabe ressaltar que, no roteiro da entrevista, foram solicitados detalhes, exemplos e histórias de vivências relacionadas à sustentabilidade com o objetivo de aprofundar as respostas.

Na análise, foram identificados os elementos comuns, similares ou divergentes nas respostas dos participantes da pesquisa (MINAYO, 2004). A interpretação se direciona para o que é contado, centrando-se em seu significado. Os seguintes critérios foram considerados codificação: 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 colaboraram com este estudo 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, alguns atuam no exterior, contudo, a maioria desenvolve a carreira no Brasil, na região Sudeste do país, com destaque para São Paulo (91), e Rio de Janeiro (11).

### **3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Visando apreender como os hoteleiros definem sustentabilidade e como caracterizam um hoteleiro e um hotel orientado para sustentabilidade, foi solicitado aos referidos profissionais que expressem seu entendimento sobre os conceitos em destaque.

A partir da análise dos relatos, foi possível apreender entendimentos que variaram desde respostas simples e pouco elaboradas; até respostas que demonstram interesse pelo tema caracterizando-se como mais representativas, uma vez que há relação pessoal e profissional, exemplos de práticas e foco na gestão. A profundidade ou não dos exemplos vai revelando nuances de entendimento mais superficiais até os mais amplos. Os hoteleiros que oferecem exemplos mais detalhados são aqueles que ao longo das entrevistas demonstram apresentar proximidade com os valores da sustentabilidade e incorporação da mesma.

Por vezes, os hoteleiros reportam-se ao contexto mais amplo, tratando da sustentabilidade em relação a concentração de vários hotéis em um mesmo espaço geográfico ou mesmo segmento; outras vezes, suas falas questionam o hotel orientado para sustentabilidade referindo a um hotel, especificamente, ou seja, no nível individual

#### **Significado de sustentabilidade para o hoteleiro**

As respostas em geral, reproduzem o conceito do relatório da Comissão Brundtland (WCED, 1987) que “considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p.289), com definições de difícil operacionalização, indiciando um conhecimento esposado do tema (JONES; HILLIER; COMFORT, 2016), sem demonstrar traduções, apropriações, contextualizações e reflexões que remetam à sua experiência, ao seu mundo vivido (SANDBERG; DALL’ALBA, 2009). As respostas referem-se a questões ambientais, com algumas exceções, quando mencionam responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, participação da atividade hoteleira na comunidade, entre outras.

Por vezes, os entrevistados recorrem a etimologia do termo para definir sustentabilidade, associando-o a ideia de sustentação. Reconhecem sua dificuldade de operacionalização e a necessidade de adotarem medidas orientadas para sua concretização. Ao evocarem a ideia de sustentação enfatizam a percepção de um processo cíclico e contínuo que se relaciona à preservação conforme exemplificado pelo relato:

Brincando com a palavra [...] Sustentar + Habilidade, então ‘Habilidade de Sustentar’, talvez? Ao meu ver são relações consistentes que conseguem se manter por muito tempo de maneira saudável e na medida do possível equilibrada. Relações essas, entre o Ser Humano e Natureza, Ser Humano e Economia, bem como os Seres Humanos entre si mesmos (OR-8).

Há hoteleiros que ao utilizar a expressão “prática” para definir o termo, se preocuparam em indicar ações concretas do cotidiano, que visam corrigir, compensar ou minimizar danos causados. Houve aqui uma necessidade de operacionalização do conceito e de assumir a responsabilidade individual: “Sustentabilidade como uma ação ou prática que cada um de nós deve tomar em busca de um uso mais inteligente e prolongado dos recursos naturais” (GR-2).

Uma visão unidimensional de sustentabilidade foi citada por 11 hoteleiros. Entre eles, há os que mencionaram ações corretivas e rotineiras como, por exemplo: reciclagem e redução de desperdícios; e aqueles que atribuíram um significado dinâmico: ênfase no desenvolvimento, na preservação. O relato a seguir exemplifica o exposto:

[...]Sustentabilidade está relacionada a todas as práticas e ações de um indivíduo ou empresa para manter o ambiente, seja evitando desperdícios, não poluindo [...] preservando assim o meio ambiente (OR-25).

A utilização do verbo reinventar, já aponta a necessidade de mudar, rever velhas práticas enraizadas no mundo vivido (SANDBERG; DALL’ALBA, 2009), transformando-o: “Agir e atuar de forma responsável a fim de reduzir danos ao meio ambiente e procurar “reinventar” formas de executar tarefas com um olhar responsável” (GR-9).

Há hoteleiros que apresentam um olhar pragmático para o tema, as definições expressam uma lente gerencial ou utilitarista, relacionando-a com as contribuições para o empreendimento. Há associação do termo à redução de custos e melhoria de procedimentos:

Praticar algo que dê retorno, como por exemplo, gerar a própria energia através de uma subestação de água. Isto é uma maneira sustentável de reduzir custos e ainda ajuda o meio (OR-10).

Para 4 hoteleiros, a sustentabilidade pressupõe interdependência, demonstrando a necessidade de ações conjuntas e a relação entre as dimensões do referido tema:

Para mim, sustentabilidade é fazer o uso de recursos naturais de forma que eu possa não prejudicar o equilíbrio do meio ambiente e as comunidades humanas que dele dependem para sobreviver (OR-31)

No relato do gestor GR-42 a expressão “*uma nova forma*” pode conotar um desenvolvimento, uma aprendizagem por meio “*do viver e trabalhar*”, neste caso ação/prática. Destaca-se, ainda, que a sustentabilidade agrega valor ao hotel, contudo, na medida em que esta componha o dia a dia dos empreendimentos deixará de ser visto como diferencial.

Enxergo a sustentabilidade como uma nova forma de viver e trabalhar [...]. Na hotelaria entendo que isso agrega valor à marca e cada vez mais se torna referência e com o tempo não será mais o diferencial (GR-42).

Quatro dimensões da sustentabilidade: econômica, social, ambiental e cultural (ELKINGTON, 1994; SACHS,2002), são apresentadas, demonstrando uma definição um pouco mais abrangente, porém sem indícios de aplicação do conceito: “É o nome para relacionar a continuidade de aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, de forma a preservar a raça humana (planeta terra)” (GR-15).

É importante apontar que sustentabilidade é também reconhecida como um tema complexo que necessita de articulação entre os interesses dos indivíduos e os econômicos, sociais e ambientais, para que este seja conduzido de forma integrada:

É um conceito complexo que envolve variáveis[...]utiliza os recursos que a natureza lhe oferece e ao mesmo tempo sem prejudica-la[...]Está relacionado há um processo integrado que envolve o homem e seus interesses econômicos, sociais relacionados ao meio ambiente, sua preservação e respeito a ambos (GR-46).

Há entrevistados que apresentam uma resposta “de prateleira” que está à mão quando necessário para definir sustentabilidade; outros indicam um pouco mais de elaboração quando utilizam as dimensões e seus impactos para definir o termo, porém ainda retratam o cotidiano.

Observa-se implicações de retorno financeiro para os empreendimentos (CLAVERT-CORTÉS et al., 2007) denotando uma lente gerencialista, mas que pode atuar como fonte de motivação para adoção de práticas orientadas para sustentabilidade. Há ênfase nas questões ambientais, caracterizando um olhar unidimensional, enfraquecendo, dessa forma, o conceito.

#### **Hoteleiro orientado para sustentabilidade**

Para apreender como os entrevistados entendem um hoteleiro orientado para sustentabilidade, foi solicitado que os participantes da pesquisa expressassem esse significado. Dos entrevistados, 12 o retratam de forma genérica e muitas vezes sem relação com o tema, representando baixa qualidade de reflexão, decorrente talvez do pouco aprofundamento/conhecimento ou dificuldade de sistematização do conceito. Chama atenção que, 10 ocupam cargo de gestão, o que leva à suposição de que esta reflexão/ percepção não faz parte do cotidiano desses entrevistados. A narrativa exemplifica as repostas: “Que tenha um objetivo no qual a ação traga algum benefício para alguém e que esta ação seja contínua” (GR-35).

Dos 115 entrevistados, 38, associam o hoteleiro orientado para sustentabilidade a práticas de reciclagem, cuidados com o lixo, reaproveitamento de papel e desperdício, caracterizando uma visão restrita, direcionada as dimensões ambiental e econômica. Limitam as práticas ao hotel, indicando que pouco consideram a sustentabilidade como um conceito amplo que envolve ambiente interno e externo. A resposta representa os relatos:

Significa ter ações sustentáveis dentro do hotel, como evitar desperdício de papel, comida, e reutilizar tudo o que for possível. Além de tentar utilizar os materiais e equipamentos mais econômicos possíveis (OR-2).

A busca por alternativas é presente na narrativa do hoteleiro OR-27, mas ainda voltado a ações para o meio ambiente. É interessante ressaltar a expressão “*demonstrem a preocupação*”, denotando uma ênfase na demonstração e não na ação em si.

[...] Buscar alternativas que demonstrem a preocupação com o meio-ambiente, com a economia de água, luz, evitar desperdícios de alimentos separar material para reciclagem (OR-27).

A visão de interdependência entre hotel e seu entorno (COELHO; GOSLING; GONÇALVES, 2013), visando a identificação de oportunidades e melhorias para contribuir com a sustentabilidade, podem ser características do hoteleiro voltado para o tema.

Tornar procedimento as tarefas de redução, reaproveitamento e reciclagem. Preocupar-se com o impacto que o empreendimento causa no ambiente e desenvolver ações para melhorias (GR-34).

Dos participantes da pesquisa, 6 apresentam respostas que indicam que ser orientado para sustentabilidade independe da atuação profissional, e que as práticas devem compor o dia-a-dia do profissional e do indivíduo: “O hoteleiro deve fazer a sua parte, além de se preocupar com o ambiente de trabalho também deve se preocupar com o ambiente da sua casa” (OR-15).

A utilização dos verbos cuidar e verificar denotam uma posição ativa, por parte da entrevistada OR-4 que apresenta práticas nas quais o hoteleiro tem condições de decidir sobre a melhor maneira de executá-las, demonstrando possível autonomia e reflexão quanto as ações.

Cuidar do ambiente de trabalho, verificar se realmente preciso de certa informação impressa...cuidar se preciso mandar meu uniforme para lavar todo dia ...verificar se estou pegando vários copos descartáveis e jogando fora...ou se posso utilizar o mesmo copo durante dia de trabalho. A ação tem que começar na gente (OR-4).

Demonstrando maior qualidade em sua reflexão, o gestor GR-46 utiliza os verbos pensar, apoiar, discutir e realizar, caracterizando uma postura ativa, bem como um olhar que estabelece a relação entre práticas pessoais e profissionais e retorno/ganho para os envolvidos.

Aquele que pensa em boas práticas sustentáveis tanto em casa quanto no trabalho. Aquele que apoia e encontra maneiras de trazer a sustentabilidade para a empresa, discutindo a ideia. Lembrando-se que todos têm a ganhar com atitudes sustentáveis. Um hoteleiro que realiza seu trabalho, mas pensando que hotelaria não é sinônimo de desperdício (GR-46).

A conciliação entre o retorno financeiro do empreendimento (ORSATO, 2006) e as ações orientadas para sustentabilidade é apresentada por 5 hoteleiros. A tônica dos relatos enfatiza as práticas se direcionam à dimensão ambiental que, como resultado, também geram economia para o empreendimento. Chama atenção, na narrativa que representa esse olhar, o direcionamento para a ação indicada pela expressão: “*agindo de modo inteligente*”, a qual reforça, que o hoteleiro deve assumir postura ativa.

Significa se preocupar com o meio ambiente, **agindo de modo inteligente**, zelando tanto pelos lucros de sua empresa e suas necessidades, quanto para não exaurir os recursos naturais do planeta ou para não poluir o meio ambiente (OR-20, grifou-se).

Considerar a sustentabilidade como premissa da gestão, envolve contar com práticas que atendam além das demandas imediatas, com as premissas do TBL nas decisões gerenciais e estratégicas. A utilização da expressão “*não como um fardo*” deixa implícito que sustentabilidade pode ser entendida também como algo negativo para gestão, o que pode tornar-se um ponto que contribui para sua não incorporação nas políticas organizacionais.

Ser um profissional onde seus propósitos e o propósito da sua empresa vão além de retorno financeiro imediatista e a qualquer custo. Levar em consideração os impactos sociais, econômicos e ambientais em cada decisão da empresa, **não como um fardo**, mas como uma maneira inteligente de gestão (OR-8, grifou-se).

Dos entrevistados, 28 têm a percepção de que um hoteleiro orientado para sustentabilidade adota práticas, disseminando informações, agindo como um porta voz e formador de opinião junto a funcionários e hóspedes: “Fazer o maior número possível de ações que reduzam o impacto ambiental, e criar campanhas que conscientizem os colaboradores e hóspedes do hotel” (GR-6).

A sustentabilidade como um conceito integrado (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014), na medida em que a importância da participação do hoteleiro desde a concepção do projeto arquitetônico até sua operação é destacada, ficando implícito o engajamento do funcionário e a sustentabilidade compondo o *core business*.

Hoteleiro sustentável é aquele que está engajado com ações de sustentabilidade desde a concepção do projeto hoteleiro (construção, materiais, arquitetura, sistemas hidráulicos, elétricos, etc.) até a operação propriamente dita em que necessita do envolvimento dos colaboradores da equipe, fornecedores e dos hóspedes (OR-44).

Dos entrevistados 8, estabelecem relação de conciliação entre a prática orientada para sustentabilidade e a qualidade dos serviços, por meio da qual ambas as partes ganham. Trata-se de não perder de vista o negócio combinando sustentabilidade e atendimento, o que, de acordo com Kirk (1995) e Hiesh (2010) é um desafio para os empreendimentos hoteleiros: “Sempre buscar ideias que focam na simplicidade de processos considerando os impactos no ambiente de uma forma geral, sem afetar o serviço do cliente final” (GI-6).

Pode-se considerar que a hoteleira OI-1, sintetiza o significado de um hoteleiro orientado para sustentabilidade.

Ser um hoteleiro sustentável significa [...] ser um profissional que desenvolve as competências profissionais de forma que a suas ações são direcionadas com consciência dos impactos e efeitos ambiente que o cerca, nas pessoas, na sua própria qualidade de vida, ao meio ambiente [...] É ser consciente da sua

reponsabilidade na gestão também no âmbito profissional a fim de contribuir para o um planeta sustentável (OI-1).

Pelos relatos evidenciados, verifica-se a busca pela conciliação da sustentabilidade com a gestão do empreendimento, o que pode atuar como um aspecto motivador na incorporação do tema. A postura ativa do hoteleiro também se destaca, bem como os exemplos citados se restringem na sua maioria às dimensões ambiental e econômica. Os custos envolvidos podem ser caracterizar como um empecilho para essa conciliação.

### **O que caracteriza um hotel orientado para sustentabilidade**

Buscando identificar o que caracteriza um hotel orientado para sustentabilidade, foi solicitado aos hoteleiros que expusessem sua concepção de um hotel com esse princípio. O hoteleiro OR-26 deixa implícito, que o hotel se torna orientado para sustentabilidade quando seus impactos se tornam positivos, quando passa a compor a cultura organizacional (PORTER; KRAMER, 2011) e as práticas são efetivas.

Um hotel pode ser considerado sustentável quando adota medidas que, de fato, causam um impacto positivo quanto a boa utilização de seus recursos, bem como incentivar seus colaboradores e hóspedes a seguir essas práticas de forma natural, não obrigatória (OR-26).

Os hoteleiros de forma geral, apresentam um hotel orientado para sustentabilidade com ênfase na dimensão ambiental, retratando práticas relacionadas ao consumo de água e energia, produção de resíduos, reciclagem de lixo etc.

Um possível conflito entre o investimento envolvido (CLAVER-CORTÉS et al., 2007) e o retorno atingido é retratado. Este conflito leva a reflexão se sustentabilidade é um modismo e se vale a pena para um empreendimento ser verde.

[...] Por mais que muitos hotéis se intitulem sustentáveis, não o são, esse nome se tornou “moda” para chamar atenção dos hóspedes. Para se tornar um empreendimento sustentável, precisa de muitas modificações, o que acaba gerando um custo alto, e os investidores não estão dispostos a cooperar [...] (GR-18).

Há 19 hoteleiros, que apresentam definições genéricas e imprecisas, difíceis de serem praticadas, caracterizam um discurso do senso comum: “Ele se caracteriza como sustentável quando aplica o que diz na teoria e envolve o máximo de pessoas possível” (GR-30).

Dos entrevistados, 59 apresentam um olhar unidimensional em sua resposta. No total de 52 identificam, a lente ambiental. Mesmo com uma lente restrita, um hotel orientado para sustentabilidade, possui um leque de práticas que abrangem a participação dos envolvidos, preocupação estrutural e ações preventivas.

Não basta sugerir ao hóspede que reutilize suas toalhas [...] é o básico. Um hotel sustentável deve ter uma estrutura predial pensada para tal, com aproveitamento da luz natural, isolamento para otimização do ar condicionado, sistema de reuso de águas pluviais, lâmpadas de *led*, energia solar, sensores de movimento [...] manutenção preventiva [...] Evitando o desperdício de energia, reciclagem do lixo, correta destinação dos resíduos [...] conscientização dos hóspedes para reutilização do enxoval de cama [...] fornecedores sustentáveis [...] (GR-39).

A sustentabilidade como uma ideia-força aparece na voz de OR-26 e OR-27 que entendem um empreendimento hoteleiro como sendo aquele cujas práticas orientadas para sustentabilidade são incorporadas pelos hóspedes e funcionários, compondo dessa forma os princípios organizacionais. Chama atenção na resposta do entrevistado OR-26 a expressão “*de forma natural, não obrigatória*” que reforça essa ideia de incorporação.

Um hotel pode ser considerado sustentável quando adota medidas que, de fato, causam um impacto positivo quanto a boa utilização de seus recursos, bem como incentivar seus colaboradores e hóspedes a seguir essas práticas de forma natural, não obrigatória (OR-26).

Apesar 3 hoteleiros considerarem a dimensão social e “romperem” as fronteiras do hotel, direcionando suas práticas para comunidade, não conseguem apontar de que forma o

empreendimento pode contribuir, indicando distanciamento entre o discurso e a prática: “Um hotel que desenvolva ações para comunidade com a finalidade de beneficiar a todos” (OR-45).

Dos hoteleiros entrevistados 4 destacam a dimensão econômica em suas respostas, relacionando-a a ações que, quando consolidadas, geram melhoria no desempenho financeiro para o empreendimento, conforme apontado por Bader (2005).

Acima de tudo consciência no uso dos materiais, na hotelaria há muito desperdício, um hotel que sabe administrar seus processos para evitar o desperdício é um hotel sustentável. Reutilização de materiais, enxoval etc. (OR-54).

Dos participantes da pesquisa, 30 apresentam a lente multidimensional, associando duas ou mais dimensões de sustentabilidade. Dentre eles, 19 enfatizam as dimensões ambiental e social. O hoteleiro OR-8 estabelece uma relação entre benefícios e malefícios, deixando implícita a ideia de compensação, uma vez que malefícios tendem a existir sempre, os benefícios devem superá-los. A utilização da expressão “*de maneira inteligente*” pode demonstrar a busca de práticas que extrapolem a rotina e uma reflexão mais substantiva.

Trazer diversos benefícios para a sociedade com a menor quantidade de malefícios possível. Seja gerar e desenvolver a mão de obra local, promover o entorno, oferecer ações sociais, cuidar da natureza e usá-la de maneira inteligente (OR-8).

Observa-se, nas respostas destacadas a inter-relação entre as dimensões, pois o sucesso da dimensão econômica é consequência das ações ambientais, como exemplos de práticas focadas no não desperdício e reaproveitamento de recursos.

Somente o hoteleiro GI-2 destaca as dimensões social e econômica, enfatizando que a relação entre elas pode promover a continuidade do negócio. Há também, na resposta, a presença da dinamicidade do conceito, relacionando-o à melhoria contínua.

Um hotel que preza pela continuidade de sua existência, trabalhando o desenvolvimento de seus colaboradores, melhoria contínua de suas instalações e rentabilidade do negócio (GI-2).

Dos hoteleiros entrevistados, 14 destacam um olhar multidimensional, considerando as dimensões ambiental, econômica e social. A preocupação com o tema desde o planejamento físico do empreendimento até desenvolvimento da comunidade é apresentada, fortalecendo o conceito, mesmo que com ênfase ao TBL. Destaca-se ainda que a gestão está além do lucro uma vez que na concepção do hoteleiro, parte dos lucros obtidos seriam investidos em novos projetos com o propósito de capacitar os funcionários e desenvolver a comunidade.

[...]Um hotel que utiliza lâmpadas fluorescentes , [...], para economizar energia; os chuveiros e vasos sanitários funcionam com baixo fluxo de água [...] utiliza equipamentos com baixo consumo de energia[...]esgoto é tratado [...] reaproveita água da chuva [...] adota sistema de energia solar ou eólica [...] o sistema para abertura das portas dos quartos funciona com cartão-chave que ativa controle de luz [...] o projeto arquitetônico aproveita a iluminação natural e ventilação [...]os funcionários são treinados para aplicar medidas sustentáveis – do gerente às camareiras. Eles também têm a função de explicar ao hospede por que o hotel adotou tais medidas, convida o hóspede a participar [...] evitando desperdício de água e lançamento de produtos químicos na atmosfera, investe na comunidade local: contrata e treina moradores das redondezas, aplica parte dos lucros na capacitação dos empregados, patrocina projetos sociais [...] (GR-43).

A conciliação entre TBL é retratada por 6 hoteleiros, representando ganhos para o meio ambiente, para empreendimento quanto a custos e imagem e para o desenvolvimento da comunidade. Entende-se que a relação estabelecida com a imagem do empreendimento, tornam-se referência para estratégias de marketing (BADER, 2005; HORNG et al., 2017). O relato exemplifica o exposto:

[...] Um hotel é sustentável quando desenvolve ações para reduzir impactos ambientais, redução no consumo de água e energia, redução na geração de resíduos [...] otimiza sua economia com a preocupação de manter a satisfação do cliente [...] a excelência no atendimento, e, contribua com a comunidade da região, melhorando a qualidade da mão de obra local, gerando emprego e facilitando o

acesso da comunidade aos serviços básicos, como saneamento, alimentação, educação e saúde (GR-49).

O respeito pela cultura local, o cuidado com o ambiente e a economia de energia, indicam a preocupação com as dimensões ambiental, econômica e cultural: “Utilização de equipamentos com selo verde, fazer reciclagem, tentar integrar a cultura e os moradores locais no hotel, utilizar formas de energia mais econômicas” (OR-2).

Para definir um hotel orientado para sustentabilidade, a entrevistada OR-6, contempla as dimensões ambiental, econômica, social e cultural, relacionando-as com viabilidade econômica, justiça social e diversidade, bem como envolvimento de atores (funcionários, hóspedes e comunidade) nas práticas e investimento de parte dos lucros nos funcionários.

Para que um hotel seja caracterizado como sustentável, [...], é necessário considerar quatro conceitos, [...] São estes: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso. Um hotel sustentável desenvolve ações para a redução do consumo de água e energia elétrica, gerenciamento correto e redução dos resíduos gerados, funcionários treinados para aplicar medidas sustentáveis e esclarecer os hóspedes e, por fim, investir na comunidade local através da aplicação da parte do lucro da empresa na capacitação dos colaboradores, além do patrocínio de projetos sociais (OR-6).

Observa-se que, na medida em os hoteleiros que contemplam mais de uma dimensão da sustentabilidade, demonstram maior domínio e envolvimento com o tema, levando à suposição de que o conhecimento dessas práticas e sua aplicação têm como consequência melhor apreensão sobre a sustentabilidade.

## **CONCLUSÃO**

Como síntese pode-se destacar que os entrevistados - gestores e operação - consideram o significado de sustentabilidade e a definição de um hoteleiro orientado para o referido tema, relacionando-o com mais ênfase aos aspectos ambientais, não identificando diferenças marcantes nas respostas de acordo com o nível organizacional ocupado. No que diz respeito a definição de sustentabilidade, há conteúdo relacionado à preservação e minimização de impactos causados no meio ambiente e na sociedade. Alguns entrevistados relacionam, ainda, atividades práticas que contribuem para o sucesso na redução dos danos causados, trazendo ao discurso um tom de minimização e correção.

Pode-se observar que o conceito de sustentabilidade é considerado de forma unidimensional, dimensão ambiental, com consequente impacto e/ou relação com questões econômicas, esse significado unidimensional pode gerar um desequilíbrio quanto às práticas (ELKINGTON, 1994, 2012).

Aspectos gerenciais foram considerados nas narrativas, que enfatizaram a gestão com propósito de oferecer retorno financeiro, o que pode se caracterizar como um elemento motivacional na adesão da sustentabilidade. A utilização nas respostas de verbos como pensar, discutir, cuidar, verificar indicam um ação e autonomia ao atuar junto à sustentabilidade, podendo promover uma reflexão de maior qualidade e postura ativa por parte dos hoteleiros.

Pela análise apreende-se que o hoteleiro orientado para sustentabilidade demanda uma postura ativa e capacidade de conciliar os interesses do empreendimento e da sustentabilidade, visando ainda a qualidade dos serviços prestados, trazendo à tona a reflexão e a efetivação de que ser verde vale a pena (ORSATO, 2006). Evidencia ainda níveis distintos de entendimento e incorporação da sustentabilidade, pois as respostas se apresentam com nuances distintas de profundidade e entendimento.

A análise do contexto apreende a percepção que o hoteleiro possui de seu mundo vivido (SANDBERG; DALL´ALBA, 2009) promove o entendimento do que seja um empreendimento orientado para sustentabilidade. Os hoteleiros percebem esse mundo quase unidimensional, esse olhar tem caráter pontual sinalizando que as práticas não estão recheadas de exemplos ricos, demonstrando carência de mais reflexão e ação. Esta lente unidimensional está mais

direcionada aos impactos negativos, com foco em práticas minimizadoras voltadas à gestão e redução de consumo de energia e água e descarte de resíduos. A face positiva do hotel está associada à sua abrangência junto aos funcionários e hóspedes, o que gera a oportunidade de atuação como formadora de opinião quanto ao tema. Na dimensão econômica, a ênfase dada se relaciona à redução de custos decorrentes da economia de água e energia e geração de renda por meio da oferta de empregos. Na dimensão social, ressalta-se o desenvolvimento da comunidade e formação de profissionais. As dimensões cultural e territorial quase não são identificadas, indicando que estas não compõem o mundo vivido dos hoteleiros.

Há uma minoria de entrevistados que apresentam percepção multidimensional, demonstrando um olhar mais abrangente. Nas dimensões ambiental e social, o tom se relaciona ao impacto negativo da dimensão ambiental e, na social, à possibilidade de desenvolvimento da comunidade. Já nas dimensões ambiental e econômica, o tom se volta para redução de consumo de energia e água e sua reversão para redução de custos. Nas dimensões econômica e social, enfatiza-se a geração e renda e desenvolvimento local. Esses relatos mais profundos e substantivos, apresentam em seu conteúdo temas como engajamento e conscientização de hóspedes e funcionários, planejamento, marketing, entre outros. Poucos hoteleiros apresentam olhar para ciclos ou cadeias de produção de serviços.

Pode-se inferir que a ênfase nos impactos negativos da dimensão ambiental denota uma dificuldade em reverter os impactos causados, bem como o pouco desenvolvimento de ações preventivas, limitando-se, dessa forma, a práticas mais corretivas. Ainda com relação ao entendimento dos hoteleiros sobre um hotel orientado sustentabilidade, destaca-se a importância dada ao planejamento físico, com foco nos impactos ambientais, demonstrando um olhar preventivo e a relevância da gestão. Isso mostra que, possivelmente, os entrevistados entendem que sustentabilidade deve compor o *core business* do empreendimento.

A análise proposta pelo artigo demonstra a urgência em se trabalhar o significado de sustentabilidade por meio de atividades de formação e desenvolvimento, para dessa forma torná-lo mais significativo, profundo e presente no mundo vivido dos hoteleiros (SANDBERG; DALL'ALBA, 2009), proporcionando experiências e práticas mais substantivas. Nas entrevistas, foram solicitados detalhes e exemplos de suas práticas, porém parte dos entrevistados não responderam as questões da maneira solicitada, o que pode revelar dois aspectos, Primeiro, a dificuldade de aprofundar informações decorrente da própria estratégia e procedimento de construção de dados que foi realizada à distância. Segundo, e mais crítico, a dificuldade dos hoteleiros em buscar em seu repertório experiências sobre o tema, exemplos explicativos/ilustrativos, o que pode demonstrar que sustentabilidade não foi incorporada, nem está sendo vivenciada de forma significativa no cotidiano da hotelaria.

## REFERÊNCIAS

- BADER, E.E., Hotels Sustainable Hotel Business Practices, **Journal of Retail & Leisure Property**, v.5, n.1, p.70-77, 2005.
- BERCHICCI, L; KING, A. Postcards from the Edge: A Review of the Business and Environment Literature. **The Academy of Management Annals**, v.1, n. 1, p.513-547, 2007.
- CAVALCANTE, E.D.C.; BISPO, M.S.; Sustentabilidade como prática: Um olhar etnometodológico e sociomaterial a partir da Orla Marítima de João Pessoa, Paraíba. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v.2, n.2, p.80-113, 2014.
- CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P.; AMÂNCIO, R.; Entendendo o Conceito de Sustentabilidade nas Organizações; **R.Adm.**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out/nov/dez, 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**, v.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, v.6, n.3, p. 645-670, jul/2013.

ELKINGTON, J.; Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 90, 1994.

\_\_\_\_\_. J; **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**, São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

EMBRATUR. Turismo contribui com 9,1% do PIB mundial. **Ministério do Turismo Embratur- Instituto Brasileiro do Turismo, 2015**. [http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Turismo\\_contribui\\_com\\_9\\_do\\_PIB\\_mundial.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Turismo_contribui_com_9_do_PIB_mundial.html), consultado em 26/06/2016.

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**, v.33, p. 1544-1553, 2012.

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.

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

HAUGH, H.M.; TALWAR, A.; How do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?. **Academy of Management Learning & Education**, v.9, n.3, p. 384-396, 2010.

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

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

HOTELNEWS, Turismo Mundial cresce 4% em 2016. **Hotelnews: Hotelaria, Gastronomia e Tendências**, 2016. [http://revistahotelnews.com.br/portal/noticia.php?req\\_url=006&idia=4486\\_notic](http://revistahotelnews.com.br/portal/noticia.php?req_url=006&idia=4486_notic), consultado em 26/06/2017.

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

HSIEH, E.; Hospitalidade & Sustentabilidade; in PHILLIP JR., A.; RUSCHMANN, D.V.M; **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**; Barueri, SP: Manole, 2010 (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**, v.24, n.1, p. 97-121, 2012.

IBARRA J.P.;VELARDE M.;OLMOS E.;ALVARADO A.; SUSTAINABLE ORIENTED INNOVATION IN THE HOTEL INDUSTRY OF MAZATLÁN, MÉXICO. **International Journal of Recent Scientific Research**, v. 8, n. 5, p. 17183-17191, 2017.

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

JONES, P.; HILLIER, D.; COMFORT, D.; Sustainability in the Hospitality Industry: Some Personal Reflections on Corporate Challenges and Research Agendas. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28; n.1; p.36-67, 2016.

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**, v.5, n.3, p.36-52, 2011.

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

LANGEWEG, F.; The implementation of Agenda 21 our common failure?'. **Science of the total environment**, v. 218, n. 2, p. 227-238, 1998.

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

MOUSAVI, S.A.; HOSKARA, E.; WOOSNAM, K.M. Developing a Model for Sustainable Hotels in Northern Cyprus. **Sustainability** v. 9, n.11, 2017.

ORLIZKY, M., SIEGEL, D. S., WALDMAN, D. A.; Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. **Business Society**, v.50, n.1, p. 6-27, 2011.

ORSATO, R., Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to Be Green? **California Management Review**, v.48, n.2, p. 127-141, 2006.

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

PEREZ-ALEMAN, P., & SANDILANDS, M. Building value at the top and the bottom of the global supply chain, **California Management Review**, v. 51, n.1, p. 24-49, 2008.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n.2, p. 62-77, 2011.

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

RAHMAN, I.; REYNOLDS, D.; SVAREN, S.; How "green" are North American Hotels? An exploration of low-cost adoption practices. **International Journal of Hospitality Management**, v.31, p. 720-727, 2012.

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**, v. 33, No. 4, p.1121-1140, 2006.

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

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G., Returning to Practice Anew: A life-world Perspective. **Organization Studies**, v.30, n12, p. 1349-1368, dez/2009.

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.

SOARES, G. M. de P. Responsabilidade Social Corporativa: por uma Boa Causa!? **RAE**, v. 3, n. 2, 2004.

TZSCHENTKE, N.A.; KIRK, D.; LYNCH, P.A., Going Green: Decisional factors in small hospitality operations, **International Journal of Hospitality Management**, v.27, p. 126-133, 2008.