



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
DE EMPREENDIMENTOS DE HOSPEDAGEM NA ZONA
TURÍSTICA DA CIDADE DE NATAL/RN**

LUCIANA CARLA DA SILVA GOMES

NATAL
2022

LUCIANA CARLA DA SILVA GOMES

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
DE EMPREENDIMENTOS DE HOSPEDAGEM NA ZONA
TURÍSTICA DA CIDADE DE NATAL/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Andréa Virgínia S. Dantas, Dra.

NATAL
2022

LUCIANA CARLA DA SILVA GOMES

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
DE EMPREENDIMENTOS DE HOSPEDAGEM NA ZONA
TURÍSTICA DA CIDADE DE NATAL/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Natal/RN, 15 de julho de 2022.

Andréa Virgínia Souza Dantas, Dra. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Orientadora

Max Leandro De Araujo Brito, Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Banca Examinadora

Raquel Fernandes De Macedo, Dra. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Banca Examinadora

NATAL
2022

Dedico com amor este trabalho a quem
dedica a vida a mim, minha mãe Ana Elisa.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me ofertar tudo que é necessário para que eu viva e muito mais.

À minha orientadora, Andréa Virginia, não só pela atenção e suporte a mim fornecidos, mas principalmente pelo carinho para comigo e meu trabalho.

Aos meus maiores professores, meus pais, Ana Elisa da Silva Gomes e Acidalmo Borges Gomes (*in memoriam*), que me ensinaram a querer ser uma pessoa melhor. Obrigada por acreditarem em mim, até quando nem eu mesma acreditava, compreenderem meus sonhos, e principalmente por me apoiarem na caminhada da vida.

RESUMO

A pesquisa propõe a análise do discurso dos gestores de empresas hoteleiras sobre práticas sustentáveis na zona turística da cidade de Natal/RN, com o objetivo de avaliar a relação entre os conceitos teóricos e a percepção do que são práticas sustentáveis para esses gestores. Pretendeu-se identificar a visão dos gestores sobre sustentabilidade, caracterizar as práticas sustentáveis projetadas na gestão dessas empresas através da teoria do *triple bottom line* e verificar as mudanças ocorridas nas organizações de hospedagem depois da pandemia de Covid-19. A investigação exploratória utilizou o método qualitativo, por meio de revisão bibliográfica, pelo qual foi criado o roteiro de entrevista para captar conceitos e práticas sustentáveis relatadas pelos gestores, e a pesquisa de campo, feita através de entrevistas semiestruturadas com amostra não probabilística dos gestores de empresas de hotelaria da zona turística de Natal. Os dados recolhidos foram tabulados e analisados com base na técnica de Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que permitiu identificar que o significado de sustentabilidade no entendimento dos gestores ainda remete ao sentido originário ligado ao suporte ao meio ambiente, assim como classificar um conjunto de práticas sustentáveis nas dimensões ambientais, sociais e econômicas, além de medidas impostas pós-pandemia como também elaboradas pelos meios de hospedagem da região focal. Buscou-se, sob nova ótica, propostas de ações concretas de gestão sustentável em empresas hoteleiras que gerem bem-estar social e conservação ambiental no litoral natalense. Conclui-se no discurso dos líderes a consciência de que as organizações de hospedagem devem buscar modelos de gestão mais sustentáveis, abarcando diversas esferas das suas operações e aspectos da sociedade nas quais elas reverberam. Mas também, precisam estar atentas a cadeia produtiva para o alcance de resultados de sustentabilidade mais eficientes.

Palavras-chave: Hotelaria; Práticas Sustentáveis, Gestão Sustentável, Natal/RN.

RESUMEN

La investigación propone el análisis del discurso de los gestores de empresas hoteleras sobre las prácticas sostenibles en la zona turística de la ciudad de Natal/RN, con el objetivo de evaluar la relación entre los conceptos teóricos y la percepción de lo que son las prácticas sostenibles para estos gestores. Se pretendió identificar la visión de los gestores sobre la sustentabilidad, caracterizar las prácticas sostenibles realizadas en la gestión de estas empresas mediante la teoría del *triple bottom line* y verificar los cambios ocurridos en las organizaciones hoteleras después de la pandemia del Covid-19. La investigación exploratoria utilizó el método cualitativo, fundamentado en la revisión bibliográfica, por medio de la cual se elaboró el guión de entrevista para captar conceptos y prácticas sostenibles relatadas por los gerentes, y en la investigación de campo, realizada de entrevistas semiestructuradas con una muestra no probabilística de gerentes de empresas hoteleras de la zona turística de Natal. Los datos colectados fueron tabulados y analizados con base en la técnica del Discurso del Sujeto Colectivo (DSC), lo que permitió identificar que el significado de sustentabilidad en la comprensión de los gestores aún se refiere al significado original vinculado al soporte de medio ambiente, así como clasificar un conjunto de prácticas sostenibles en las dimensiones ambiental, social y económica, además de medidas impuestas pós-pandemia y también desarrolladas por los hoteles de la región. Desde una nueva perspectiva, se buscaron propuestas de acciones concretas de gestión sostenible en las empresas hoteleras que permita el bienestar social y la conservación del medio ambiente en el litoral de Natal. Se concluye en el discurso de los líderes la conciencia de que las organizaciones hoteleras deben buscar modelos de gestión más sostenibles, que abarquen diversas esferas de su actuación y aspectos de la sociedad en los que repercuten. Pero también deben prestar atención a la cadena de producción para lograr resultados de sustentabilidad más eficientes.

Palabras clave: Hospitalidad; Prácticas Sostenibles, Gestión Sostenible, Natal/RN.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 PROBLEMÁTICA	08
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVOS	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO SUSTENTÁVEL	12
2.1.1 Responsabilidade Social	14
2.1.2 Gestão Ambiental	16
2.1.3 Marketing Sustentável	18
2.1.4 Modelos de Gestão Sustentável	20
2.1.5 Práticas de Gestão Sustentável	21
2.2 SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO TURÍSTICA	23
2.3 TURISMO, HOTELARIA, SUSTENTABILIDADE E PANDEMIA	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO E DO MÉTODO	27
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	28
3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	29
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	30
4 ANÁLISE QUALITATIVA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 CONTEXTO DO TURISMO E HOTELARIA NA COSTA NATALENSE ...	32
4.1 CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES	36
4.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DE NATAL	38
4.3.1 Âmbito Ambiental	38
4.3.2 Âmbito Social	39
4.3.3 Âmbito Econômico	40
4.4 GESTÃO SUSTENTÁVEL PÓS – PANDEMIA NA HOTELARIA	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	50
APÊNDICE I: Roteiro de Entrevista Semiestruturada	50
APÊNDICE II: Lista de meios de hospedagem cadastrados na ABIH/RN em Natal em 2021	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Os avanços nos debates sobre a importância de se pensar o mundo como o lar de todos os seres não têm tido o alcance desejado em todas as áreas e pessoas. A Organização Mundial das Nações Unidas (ONU, 2015) assevera a urgência em alterar os padrões de produção e consumo atuais, adotados pela maioria das sociedades, para minimizar os graves danos ambientais e sociais que já se configuram no planeta.

Um dos desafios da sustentabilidade nas empresas é a visão a qual o crescimento econômico deve ser priorizado em detrimento da questão socioambiental. Ainda existindo no meio empresarial a crença no alto custo e/ou baixo retorno na mudança para paradigmas organizacionais mais sustentáveis. (Nascimento & Silva, 2009).

A gestão sustentável tem como finalidade harmonizar dentro das organizações soluções nas dimensões econômicas, sociais e ambientais, assumindo como responsabilidade os impactos das ações da instituição para as atuais e próximas gerações. (Feil, & Schreiber, 2017). A ascensão da sustentabilidade como um compromisso ético das organizações, além de torná-las mais bem vistas pelos consumidores, faz com que haja um acompanhamento do processo de implantação de práticas sustentáveis e seus efeitos. Para isso, estudos notaram que para as empresas promoverem respostas mais rápidas e efetivas às mudanças exigidas pelo ambiente, é necessário que os administradores de médio e alto escalões estejam conscientes da importância da sustentabilidade. (Oliveira Claro, 2008).

O turismo vem ganhando impulso sobre os moldes sustentáveis, uma vez que a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2019) tem constatado temas ligados à sustentabilidade como pauta recorrente nas políticas organizacionais do setor. Além disso, tem crescido pelos mais diversos estilos de viagem baseadas na experiência e no local, seja natural, cultural ou emocional, tornando-se um diferencial competitivo e alternativo para o turismo em massa (Leite, Lamas & de Mendonça Nóbrega, 2019).

A adoção da gestão sustentável na “indústria” do turismo deve ser estimulada, segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, (WTTC, 2020a) por ser um setor da economia que colaborou até o ano de 2019 com cerca de 10% do PIB mundial, gerando um em cada quatro novos empregos no mundo, além de superar as taxas de crescimento da economia mundial por nove anos seguidos. Além disso, é apreciada

como opção de atividade para melhoria das condições de vida de diversas comunidades, contanto que as pessoas e o entorno sejam levados em consideração durante a implementação dessa infraestrutura turística, enfatiza Ruschmann (1997).

O Nordeste brasileiro é um caso típico de uma região que promove o turismo tendo como um de seus fins a geração de emprego e divisas por meio da movimentação da economia (de Fonseca & Petit, 2002). Particularmente no seu litoral, onde se localiza Natal, recebe diversos estímulos nacionais e estrangeiros, como investimento, ações e projetos para o desenvolvimento do turismo, devido ao clima ensolarado, belezas naturais, localização estratégica mirrada à Europa, receptividade dos autóctones e outras potencialidades. Especialmente nas zonas costeiras de Ponta Negra, Via Costeira e Praia do Meio, há uma concentração de empreendimentos turísticos voltados sobretudo para o turismo de “Sol e Mar”. (Secretaria Municipal do Turismo [SETUR/Natal], 2013).

Entretanto, por isso passa por transformações em vários âmbitos, reflexo do desenvolvimento acelerado, pouco planejado e sazonal do setor turístico. Pela fragilidade ambiental que caracteriza os seus atributos naturais (praias, dunas, mata atlântica, rios) e a vulnerabilidade da comunidade local, Natal vem acumulando problemas de degradação de diferentes ecossistemas: naturais, urbanos e sociais. Estudos realizados pela Secretaria de Turismo do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (SETUR/RN, 2017) na região concluíram que as formas de uso e ocupação do solo e o crescimento turístico urbano rápido desde a década de 90, vêm pressionando as áreas de relevância e fragilidade ambiental do município. Além disso, levantamento realizado pela SETUR/Natal (2013) observa na comunidade o processo de marginalização no usufruto do implemento turístico, no qual a mão de obra local é subutilizada com a inserção apenas em trabalhos de baixa qualificação e remuneração.

A atividade turística em 2020 foi reduzida em grande parte do mundo, na sequência da pandemia causada pelo vírus Covid-19, devido a medidas de proteção à saúde da população como: bloqueio de fronteiras, suspensão de viagens, cancelamentos de hospedagem, além do fechamento do comércio não essencial em muitos países emissores e receptores (Senhoras, 2020). A reativação do setor turístico é importante para a recuperação econômica global após a pandemia. Todavia, essa situação inesperada impactou de modo drástico o turismo, e possivelmente irá transformar vários

aspectos sociais, ambientais, econômicos e sanitários na sua retomada, incluso na hotelaria (Albuquerque Maranhão & Ramos Maranhão, 2020).

São fortes as evidências desse novo cenário que a hotelaria se apoie na gestão sustentável para implementar melhores práticas à medida que o turismo retorne aos seus níveis anteriores à pandemia, priorizando a saúde, segurança e satisfação de hóspedes, equipe e comunidade (WTTC, 2020b). Por outro lado, há a possibilidade de aumento da pressão ambiental por parte do setor hoteleiro, devido à previsão de crescimento do consumo de recursos naturais pelo aumento do uso de água e energia para lavagem de roupas e ambientes, e também de materiais não biodegradável, como descartáveis, na busca de evitar contágio. Dessa forma, novos modelos de gestão sustentável devem se inserir de forma imprescindível na hotelaria durante a fase de retomada do turismo, orientando condutas e decisões. (Everingham & Chassagne, 2020).

Com isso, é necessário desenvolver na hotelaria: estratégias, iniciativas, ferramentas concretizadoras, além de mecanismos de acompanhamento dessas ações, de modo a alcançar metas propostas e resultados condizentes com a sustentabilidade (Della Volpi & Paulino, 2019). Desse modo, surge o valor da busca de modelos de gestão sustentável aplicáveis à atividade hoteleira, abrangendo várias dimensões que envolvem seu funcionamento. Assim como elencar indicadores que permitam verificar se a gestão hoteleira desenvolve práticas eficientes que se revertam em efeitos positivos ao meio.

Tendo em vista a problemática descrita, o estudo busca responder a seguinte questão que permite elencar atitudes sustentáveis dentro de gestão hoteleira de Natal/RN: De forma os gestores dos empreendimentos hoteleiros da zona turística natalense projetam as práticas sustentáveis na gestão dos meios de hospedagem?

1.2 JUSTIFICATIVA

No cenário de desequilíbrio ecológico, social e econômico configurado a partir dos anos 2000, assim como mudança de mentalidade da sociedade e regulamentação, sob vários aspectos exige e cobra estratégias e ações socioambientais das empresas que afetam o entorno, como é o caso da atividade turística na região natalense. Demonstra-se então o valor de implantar a sustentabilidade na gestão das organizações presentes no turismo de Natal para o melhor desenvolvimento sustentável da região.

Diante da relevância da aplicação da ideia sustentabilidade na gestão da atividade hoteleira para o melhor desenvolvimento do entorno, surge a necessidade de pesquisar em que medida a gestão sustentável em empreendimentos de hospedagem tem sido praticada a zona litorânea de Natal na percepção dos seus gestores.

A relevância do estudo justifica-se pelo fato de o turismo ser considerado de acordo com Couto (2003), uma indústria capaz de se expandir de forma sustentada, sendo necessário ser promovido sob tripé econômico, social e ambiental através da gestão sustentável pelos agentes envolvidos. Podendo assim, ser analisadas as consequências causadas pelo equipamento de hospedagem no entorno e percebendo a adoção de ações afirmativas que resultem na promoção do bem estar social dos moradores da região e a conservação do meio ambiente. Especialmente, durante a pandemia de Covid-19, em que houve um aumento de consumo de recursos e maior produção de lixo pelo uso de descartáveis, necessitando de uma intervenção mais eficiente dos gestores na adoção de novas práticas sustentáveis na hotelaria.

Portanto, a investigação pretende colaborar na discussão, elaboração e inserção de ações mais abrangentes e efetivas de sustentabilidade dentro das organizações turísticas, sobretudo da hotelaria. Propondo-se o aproveitamento dessa pesquisa para estudos de casos em áreas e empresas turísticas que pretendam se adaptar ou avançar nas questões da gestão sustentável, de forma a nortear a implementação de práticas alinhadas a uma administração turística consciente e atualizada com o mercado atual.

Esse estudo representa uma nova ótica sob os reflexos das ações feitas por uma gestão sustentável de empresas hoteleiras. Apresenta-se como inovador o tema dentro do universo escolhido, mas, sobretudo a metodologia aplicada, dando valor à visão e o discurso dos gestores acerca de seus conceitos e práticas ligadas a sustentabilidade e como podem contribuir para o desenvolvimento sustentável de Natal/RN.

1.3 OBJETIVOS

A pesquisa tem como objetivo: **Avaliar a relação entre a percepção e práticas de sustentabilidade dos gestores nos empreendimentos hoteleiros na costa de Natal.**

Para alcançar esse designo foram concebidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção dos gestores de meios de hospedagem sobre sustentabilidade;
- b) Levantar ações que os gestores indicam serem sustentáveis implantadas nas empresas;
- c) Verificar mudança pós-pandemia nas práticas realizadas nas empresas hoteleiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO SUSTENTÁVEL

As revoluções industriais e tecnológicas dos últimos séculos desencadearam no surgimento de avançadas técnicas produtivas, aumentando a capacidade de produção e acelerando a necessidade de geração e acúmulo de riquezas. A consequência desse modelo de crescimento econômico culminou no agravamento das desigualdades sociais, agressão ao meio ambiente e gerou na sociedade questões sobre a escassez dos recursos naturais e impossibilidade de subsistência nos anos vindouros (Oliveira, 2012).

Isso fez surgir pensamentos sobre novos modos de viver, relacionar e produzir no planeta, especialmente na década de 60, quando se formou o Club de Roma, onde foi discutida a integração entre política, economia e meio ambiente e produzido o relatório “Limites do Crescimento” o qual sugeria a contenção do crescimento econômico para evitar a destruição dos recursos naturais nos próximos anos. Críticas a essa proposição, sobretudo dos países ainda em desenvolvimento, contribuíram para elaboração pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente (CMMAD), em 1987, do Relatório Brundtland “Nosso Futuro Comum”, no qual surge o termo Sustentabilidade como: “a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 2001, p. 44).

De forma mais abrangente, a sustentabilidade vem sendo debatida e realizada a partir dos conceitos, abrangências e limitações presentes na abordagem do *triple bottom line* criada por Elkington (Júnior & Demajorovic, 2020). No qual busca ferramentas de impacto para criar soluções em três dimensões: econômica, social, ambiental.

Essa definição foi bastante divulgada, levando o debate sobre sustentabilidade a ser inserido nas organizações, e fazendo surgir o conceito de gestão sustentável na construção de um modelo focado em compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o meio ambiente (Della Volpi & Paulino, 2019).

Para Kreitlon (2004) a empresa deve conhecer e gerir suas práticas refletidas a partir de questões de níveis local e global, através de diálogos constantes com as partes interessadas. Nesse rumo, Wöhlke & Moratelli (2004) afirmam que as empresas aderentes de condutas responsáveis cooperam efetivamente para o desenvolvimento sustentável da região, quando acresce sua atuação em todas suas esferas, socioambientais e econômicas.

Entretanto, para identificar critérios de mensuração capazes de aferir se a gestão dos empreendimentos está realizando medidas concretamente sustentáveis é necessário verificar os desafios ligados a sustentabilidade, depois levantar modelos de gestão sustentável que possam ser aplicadas às empresas, e ao final listar práticas viáveis, com seus respectivos indicadores, para que as organizações alcancem uma gestão sustentável.

Os desafios que emergem da busca por incorporar uma gestão sustentável podem ser desmembrados em: Externos, os quais são circunstâncias configuradas a partir de uma resistência ou mudança na sociedade ou entorno que interferem no desenvolvimento sustentável do empreendimento; Interno, sendo estruturas presentes dentro da organização que precisam ser adaptadas a uma nova realidade sustentável que a empresa busca; e Inovadores, condições dependentes de investimento para sua elaboração adequada de modo a atender exigências trazidas por uma gestão sustentável (Barbieri, 2017; Genc, 2020).

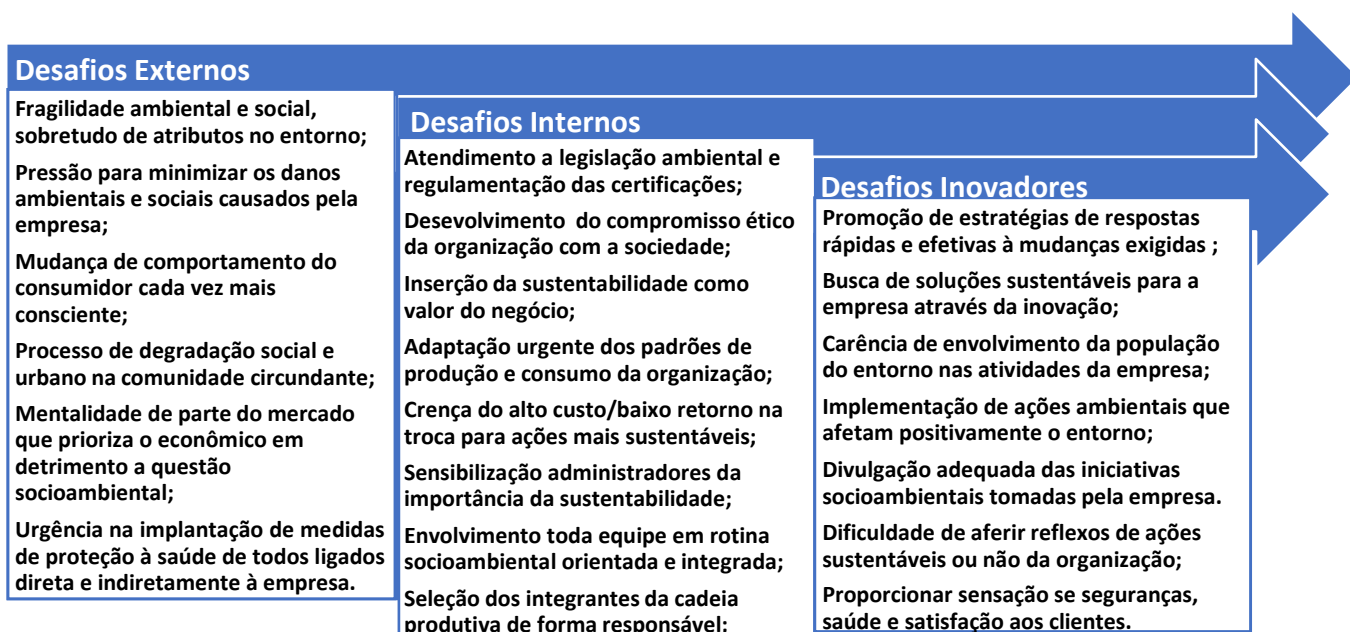


Figura 1: Desafios da gestão sustentável.

Fonte: Elaboração própria a partir de Albuquerque Maranhão e dos Ramos Maranhão (2020), Júnior e Demajorovic (2020), Nascimento e Silva (2009).

Para estabelecer estratégias, ferramentas práticas voltadas para sustentabilidade e viáveis a ser implementadas nas organizações, deve-se aprofundar os conceitos,

abrangências e limitações presentes nessas três dimensões da sustentabilidade para assim estabelecer comportamentos que podem ser considerados como sustentáveis em cada uma dessas dimensões.

2.1.1 Responsabilidade Social

A conceituação de responsabilidade social é complexa devido algumas escolas de pensamento ainda crerem na função das empresas como só gerar lucro, deixando a questão social à parte ou a relacionando à responsabilidade legal (Bertoncello & Chang Júnior, 2007). São casos no qual é estabelecido o objetivo social da empresa como resultante da atuação econômica, tendo cuidado com os *stakeholders* conectados direta ou indiretamente à organização, mas sem se distanciar do negócio. (Oliveira, 2012).

Em outro lado, uma visão associada a comportamentos socialmente responsáveis trás para as empresas o encargo dos reflexos de suas práticas no entorno, sendo uma maneira de respeitar o local de onde se está usufruindo, minimizando sua exploração. Dessa forma, Ashley, Coutinho e Tomei (2000) afirmam que há a ampliação da visão sobre responsabilidade social de modo interdisciplinar, multidimensional e sistêmico, abrangendo todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados pela empresa.

Com a adoção da reponsabilidade social, as empresas devem assumir uma função de rede de relacionamento direcionada à comunidade com padrões e conduta para todas as atividades inerentes ao seu mercado, estabelecem Aligleri, Aligleri e Câmara (2002). Para Dallabrida (2005), a responsabilidade social empresarial se constitui através de tomadas de decisão e atitudes em prol do bem-estar e interesses da própria organização como também da sociedade. Já a responsabilidade social é determinada por Queiroz et. al. (2017) a partir do compromisso da organização perante a sociedade ao realizar ações proativas e coerentes que reflitam de forma ampla e positiva, através de sua função principal na sociedade e da sua transparência.

Virginio e Fernandes (2011) expressa emergência da responsabilidade socioambiental como uma alternativa de melhoria das condições atuais da coletividade, na qual uma gestão agregadora de valores sociais e ambientais é determinante para uma transformação categórica da qualidade de vida da sociedade. Essas novas exigências às organizações fazem surgir uma demanda de tecnologias sociais que sejam socialmente justas, ecologicamente prudentes e macro eficientes economicamente.

Para isso, Ignacy Sachs (2007) aponta a necessidade do processo de tomada de decisão empresarial ter de superar o modelo racional-utilitarista da economia e passar a valorizar: a satisfação das necessidades da população promovendo sua autonomia, a convivência do homem com o meio ambiente, desconstruir as medidas de eficiência e eficácia adquirindo referências socioambientais. Já Blumenschein e Theis (1995), propõe modelo baseado na contextualização dos conflitos históricos do processo de formação local nas dimensões econômica, social, político, ambiental e epistemológica.

Carrol (1991) apresenta a responsabilidade social tendo níveis de hierarquia: na base a responsabilidade econômica (ser lucrativa, eficiente e competitiva), acima vem a responsabilidade legal (obediência à legislação interna e externa à organização), após encontra-se a responsabilidade ética e moral (consideração pela sociedade), no topo está a responsabilidade filantrópica (ações de caridade e melhoria da qualidade de vida).



Figura 2: Pirâmide de Hierarquia dentro da Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: Elaboração própria a partir de Carrol (1991)

Faria e Carneiro (2001) observam o turismo como gerador de conflitos de valores, entre liberdades individuais versus direitos coletivos, sobre o que se constitui o bom viver da comunidade receptora. Uma vez que põe em questão a igualdade como fator essencial para uma sociedade, pelo domínio de espaços e bens materiais e imateriais por alguns agentes da economia em detrimento da população menos favorecida.

O Instituto Brasileiro de Turismo propõe, dentro da atividade turística, o uso de um modelo de gestão empresarial baseado no método teórico-conceitual da Organização Mundial do Turismo [OMT], avaliando o comprometimento organizacional a partir de: valores e transparência na cadeia produtiva, como preconizam os arranjos produtivos locais (APLs); gestão participativa que possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional; fortalecimento da empregabilidade para a comunidade; gestão ambiental prudente; desenvolvimento de produtos efetivos à comunidade; e estabelecimento de parcerias nas políticas públicas locais (Souza & Sampaio, 2006).

Além disso, existem as livres iniciativas, definidas por Souza & Sampaio (2006) como emergentes do esforço em superar a lógica dicotômica do ganha-perde com práticas, às vezes isoladas, como: gestão inovadora estimulando a participação, descentralização e humanização; disposição a remunerar acima do mercado, valorizar o trabalho, investir em educação; oportunizar projetos para comunidade do entorno.

2.1.2 Gestão Ambiental

A preocupação das organizações voltada para os recursos naturais muitas vezes, segundo Oliveira (2012), está ligada às possíveis dificuldades produtivas no futuro, o que suscitou o discurso de ecoeficiência, utilizando de plataformas padronizadas que possibilitam examinar a qualidade de gestão ambiental das organizações (São José, 2019). Oliveira Claro (2008) esclarece que o investimento em questões ecológicas e sociais pode resultar num lucro menor em curto prazo, contudo favorece condições de sobrevivência e crescimento das empresas no futuro.

A implementação de tecnologias limpas estimula a criação de estratégias, processos e ferramentas arrojadas na utilização de recursos e produção e promoção de serviços em que mitigam a poluição e os resíduos (São José, 2019) e geram riquezas. As ações de combate à poluição se dão pela diminuição das perdas, aumento da eficiência operacional e formatação de produtos e serviços sustentáveis inovadores, propiciando o crescimento nos resultados da organização. (Petrini & Eisele, 2019).

É uma realidade das empresas as determinações regulatórias impostas para realização de práticas voltadas a solucionar problemas socioambientais para manter padrões mínimos regulatórios, mas ainda servindo de impulso para aplicar a criatividade e inovação nos processos produtivos. (Ribas, Vicente, Altaf, & Troccoli, 2017).

É complexo obter um padrão gestão ambiental que inclua perspectivas externas de diversos agentes que interagem com empresas compostas de distintas posições de hierarquia organizacional, crenças, valores, interesses e processos divergentes, além de se relacionarem com ambientes institucionais, sociais, culturais e econômicos, gerando amplas expectativas sobre as organizações. Para isso, surgiram códigos, normas e padrões resultantes de um diálogo com múltiplos *stakeholders* – sindicatos, organizações não governamentais, entidades setoriais e governo, como o padrão AA 1000 (AccountAbility 1000). (Júnior & Demajorovic, 2020).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas determina na norma nacional de

diretrizes com relação a vários aspectos da construção da sustentabilidade nas empresas, entre elas a NBR 9001, 14001 e 16001, no qual as organizações têm por obrigação edificar condutas éticas e transparentes unificadas pela companhia por inteiro, e alinhadas com as legislações e as expectativas de todos interessados, além de deverem ser pautadas nos reflexos para a sociedade e meio ambiente. (ABNT, 2010,2012,2015).

Acreditando nisso, a ABNT estabelece um padrão internacional de gestão ambiental estipulando critérios e requisitos para sistematizar a estrutura, práticas, processos, recursos, responsabilidades e procedimentos organizacionais, entendendo a cultura da qualidade efetivamente disseminada em uma organização como fator para obtenção de melhor desempenho dos negócios e alicerce fundamental para o desenvolvimento sustentável de uma empresa. (Ferreira & Gerolamo, 2016).

Modelos de gestão participativa podem modificar a cultura organizacional através da cooperação na tomada de decisões reforçando o comprometimento dos colaboradores. Em outro caso, a padrão de gestão impositiva adotando a sustentabilidade com norteador estratégico gera mudanças mais rápidas, entretanto não transforma a cultura da empresa necessária ou positivamente. (Oliveira Claro, 2008).



Figura 3: Aspectos do envolvimento nos níveis hierárquico para uma gestão sustentável efetiva. **Fonte:** Elaboração própria a partir de Hunt e Auster (1990) e Nonaka e Toyama, (2005 apud Oliveira Claro, 2008)

O envolvimento com a sustentabilidade dentro das empresas ocorre através da gestão organizacional, pelo qual a alta administração tem função essencial para o êxito da sensibilização, comprometimentos e iniciativas de responsabilidade socioambientais.

(Sanches, 2000). Essa ideia é corroborada por pesquisas (Hunt & Auster, 1990 e Nonaka & Toyama, 2005 apud Oliveira Claro, 2008) que apontaram as gerências táticas como responsáveis por começar a gerir e solucionar questões socioambientais, independente do apoio dos altos escalões. Porém, quando a organização alcança uma visão mais madura com a alta administração, assumindo melhorias na qualidade ambiental de processos e produtos da empresa, os resultados são mais bem-sucedidos.

2.1.3 Marketing Sustentável

A clara percepção de sustentabilidade nas organizações traz abordagens significativas das dimensões externas, sendo imperativo o alinhamento com seu desempenho e trajetória de crescimento para o futuro da empresa, afirma Petrini & Eisele (2019). Isso faz as empresas usarem os pré-requisitos e iniciativas sustentáveis exigidas pelo mercado para melhorar a imagem perante a comunidade e assim sua competitividade.

O conceito de marketing sustentável vem se aprimorando ao longo dos anos, conforme os estudos de São José (2019), na medida em que se ampliam as concepções exigidas para o desenvolvimento de uma sustentabilidade efetiva na sociedade. Desse modo, pode-se representar o marketing sustentável, a partir das proposições levantadas por Peattie e Charter (2005) como a processo de integração da atuação social, ambiental e econômica da empresa focada na identificação, antecipação e satisfação às necessidades do mercado e da sociedade, de forma rentável e sustentável.

O marketing sustentável tem sido utilizado de forma estratégica para aumentar o diferencial através de práticas de negócios mais eficientes e inovadoras e da legitimação social, conforme explana Brito & Berardi (2010). Entretanto, para que as estratégias socioambientais se constituam como geradoras de competitividade através da redução de custo na administração de recursos ambientais de modo eficaz, do aumento das capacidades dinâmicas, e renovação de competências de acordo com as mudanças do ambiente, são importantes o conhecimento e a integração com toda a cadeia produtiva.

Petrini & Eisele (2019) consideram o interesse na performance sustentável dos *stakeholders* essencial para sustentabilidade da empresa, requerendo zelo dentro das atividades corporativas, pois, ao ser considerado como relevante, pode levar a empresa a um aumento de resultados e ampliação de oportunidades de crescimento.

Essa estratégia pode ser combinada com as práticas de gerenciamento de produtos, objetivando a criação de produtos e serviços inovadores e sustentáveis por meio do emprego de novas habilidades, competências e tecnologias, o que possibilitará além redução de custos, melhorias em sua reputação e legitimidade, melhorando o posicionamento de mercado. Esses processos podem se dá por meio da triangulação de dados ambientais como fonte de aprendizado e inovação, podendo produzir atitudes socioambientais avançadas. (Brito & Berardi, 2010).

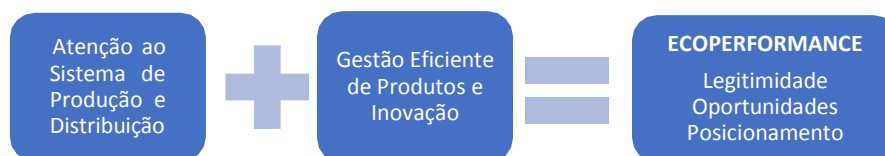


Figura 4: Fatores basilares e resultados esperados da Ecoperformance.

Fonte: Elaboração própria a partir de Brito e Berardi (2010) e Petrini e Eisele (2019)

As práticas sustentáveis relacionadas à ecoperformance buscam “encapsular os impactos sociais e ambientais de uma empresa em seus produtos e processos” (São José, 2019, p. 44). Origina-se na transformação da ideia de mudanças evolutivas que reduzem os danos socioambientais para mudanças radicais na maneira como se vive, produz, comercializa e consome. (Peattie & Charter, 2005). Sendo assim, as organizações aprimoram a desempenho de seu sistema de compra, produção, distribuição e promoção com atenção aos recursos humanos e naturais. Desse modo, um desempenho sustentável beneficia tanto diminuindo custos e aumentando seus ganhos quanto cumprindo as preferências do consumidor por empresas mais verdes.

O surgimento dos fundamentos do consumo verde está ligado às propostas feitas por Elkington e Hailes (1988 *apud* São José, 2019) no “*The Green Consumer Guide*”, no qual elenca atitudes proativas para minimizar a pressão aos recursos naturais e humanos por meio do consumo de produtos e serviços com preocupação socioecológica. A mudança no comportamento de compra desenhou um perfil de consumidor com novo espírito e estilo de vida, mais consciente e exigente, que força a empresa a se adaptar, articulando uma nova visão de sustentabilidade organizacional a sua capacidade agir ativamente na redução dos impactos socioambientais.

Green business é uma tendência que leva a organização a ter uma percepção do meio em que está inserido de forma mais ampla, aprendendo a protegê-lo e a utilizá-lo de forma sustentável. É um tema de grande importância no estudo da gestão sustentável por compreender a percepção socioambiental como um processo contínuo pelo qual as

empresas tomam consciência que os sistemas atuais de produção e consumo são insustentáveis e que as escolhas disponíveis para as gerações futuras podem ser severamente reduzidas ao suprir as necessidades de consumidores e investidores atuais. Dessa forma, a partir dos estudos de São José (2019) o *Green Business* objetiva uma melhor equidade na repartição de custos e benefícios entre os países, as gerações e os gêneros através dos negócios socioeconômicos e ambientais mais justos.

2.1.4 Modelos de Gestão Sustentável

Os modelos de avaliação de gestão sustentável abordados neste estudo foram selecionados a partir dos critérios de escolha como: sistemas de gestão mais atualizados, que possam ser aplicados em organizações turísticas com perfil hoteleiro e alinhados com os desafios encontrados na gestão sustentável. Desse modo, foram apresentados no quadro 1 modelos com foco diferenciado na sustentabilidade, levando à práticas amplas em vários níveis organizacionais em cada dimensão do *triple bottom line*.

MODELOS	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
Global Reporting Initiative (GRI, 2006)	Classifica por relatórios em três níveis (A, A+, B, B+, C, C+), no qual cada categoria possui diversos requisitos, sendo o sinal “+” indica que teve consultoria externa.	- Engajamento das partes interessadas; - Reflexão sobre principais impactos; - Estabelecimento de métodos e metas; - Comunicação com públicos envolvidos.
Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS, 2008)	Plataforma global de monitoramento do desempenho financeiro das empresas orientadas à sustentabilidade.	Metodologia <i>Best in Class</i> : critérios objetivos e confiáveis para avaliar as oportunidades e riscos nas dimensões econômica, ambiental e social.
ABNT ISO 9001, 14001 e 16001 (ABNT, 2010, 2012, 2015)	Guia para questões de responsabilidade social, qualidade e ambiental focado em normas sobre o ciclo de vida do produto e diversas interações com o meio ambiente e social.	Triângulo dos serviços: Consciência na aquisição de materiais; Produção; Uso e o fim de vida. Qualidade total: Melhoria contínua de pessoas, relações, processos e gestão, baseada em fatos.
Resource-Based View (RBV) Salgado & Colombo (2015)	Avaliação do potencial em termos de vantagem competitiva entre os recursos e as capacidades do Sistema de Gestão Ambiental.	Ferramentas VRIO: Valor; Raridade; Imitabilidade; e Organização.
Gestão Ambiental Empresarial (Barbieri, 2017)	Estabelece critérios conduzindo os caminhos percorridos por essas forças e influência na gestão rumo a ações ambientais concretas.	Espaciais: área onde as ações devem ter eficácia; Temáticos: delimitam as questões as quais as ações se destinam; Institucionais: agentes que tomam as iniciativas.
Gestão Sustentável Integrada Ribas et al (2017)	Implementação que agrega atividades em três dimensões inter-relacionadas e apoiadas na educação socioambiental.	Responsabilidade Social: Gestão transparente; Marketing Ambiental: Seleção de fornecedores e inovações sustentáveis; Gestão Ambiental: Melhora de produtos, processos e serviços.

Quadro 1: Modelos de gestão sustentável, suas características e indicadores em forma geral.

Fonte: Elaboração própria a partir de GRI (2006), IDJS (2008) ABNT (2010; 2012; 2015), Salgado e Colombo (2015), Barbieri (2017), Ribas et al. (2017), Júnior e Demajorovic (2020).

É possível observar alguns pontos congruentes e divergentes entre os modelos propostos, além da grande diversidade de indicadores em cada dimensão da sustentabilidade fornecidos nas bibliografias específicas. Ainda assim, percebe-se a possibilidade de serem utilizadas de forma complementar, principalmente, quando aplicadas à complexa atividade hoteleira.

Esses modelos mostram o valor das empresas na criação de riqueza humana, como fontes de desenvolvimento econômico e bem-estar sociedade e na atuação para redução de custos sociais e prejuízos ambientais causados por sua atividade.

2.1.5 Práticas de Gestão Sustentável

A gestão sustentável deve ser construída de modo estratégico por meio de conceitos reais e de práticas de negócios eficientes e inovadoras e da legitimação social. (Brito & Berardi, 2010). Sachs (2007) destaca o momento de transição de paradigmas que leva uma visão mais flexível sobre a aplicação das ações nas empresas ao valorizar um plano que busque atingir vários âmbitos da sustentabilidade.

Através de uma ótica integrativa, a implementação da sustentabilidade nas atividades econômicas é proposta por Sachs (1993 *apud* Marujo & Carvalho, 2010) por meio da aprendizagem social baseada em concepções mais específicas como:

- Sustentabilidade Social: Busca um processo estável de crescimento que mitigue as desigualdades sociais dentro e no entorno da atividade;
- Sustentabilidade Cultural: Elabora soluções de âmbito local através da observação das potencialidades e identidade das culturas específicas;
- Sustentabilidade Ecológica: Aperfeiçoa o consumo dos bens naturais de modo a causar cada vez menos degradação aos sistemas ambientais;
- Sustentabilidade Econômica: Possibilita o crescimento econômico para as gerações atuais também satisfazendo as necessidades das futuras;
- Sustentabilidade Espacial: Equilibra a distribuição geográfica do uso de território de forma a não exceder a capacidade de carga e causar danos;
- Sustentabilidade Política: Negocia os diversos interesses envolvidos em questões fundamentais da atividade que vão do âmbito local ao global.

Para alcance de uma transformação efetiva nas empresas que resultem contribuições sustentáveis concretas dentro e fora das organizações, Ribas et al (2017) propõem a implementação de uma Gestão Sustentável Integrada agregando atividades

em três dimensões inter-relacionadas e apoiadas na educação socioambiental: Responsabilidade Social, atrelada à uma gestão transparente; Gestão Ambiental, pelo aprimoramento de produtos, processos e serviços do negócio; Marketing Ambiental, pela escolha de fornecedores, criação de projetos e inovações menos ecoimpactantes.

Na busca de uma gestão sustentável, podem ser aplicadas em diversos setores econômicos práticas sustentáveis, como as listas no quadro 2, conciliando os modelos de negócios às necessidades de garantir o êxito das organizações em longo prazo, contribuindo para um progresso econômico e social estável da comunidade e construindo um meio ambiente mais saudável. (Sanches, 2000).

Práticas Sustentáveis	Indicadores de Práticas de Gestão Sustentável
SOCIAIS: Responsabilidade Social Comércio Justo	Realiza campanha ética de formação da equipe; Proporciona ou custeia cursos para funcionários; Contrata formalmente todos os seus empregados; Emprega de pessoas da comunidade local; Utiliza na decoração artesanatos regionais; Incentiva clientes a ir a atrações culturais na área; Oferece espaço para reuniões de questões locais; Usa know-how para apoiar soluções para a região; Participa de comitês para melhoria da comunidade; Tem condições especiais para fornecedores locais; Compram de cooperativas e associações da região; Move empresas locais a agir de forma sustentável.
AMBIENTAIS: Ecoeficiência Tecnologias limpas	Possui política ou certificação ambiental; Usa energia renovável (Solar, Eólica); Instala sensores/ativação por cartão de luz; Separa os resíduos; Faz logística reversa; Usa de materiais não tóxicos e ecofriendly; Trata efluentes; Gera educação ambiental; Dispõe de material alternativo aos clientes; Utiliza descargas de baixo fluxo/bifásicas; Reduz a vazão em chuveiros/torneiras; Aproveita da água de reuso ou chuva; Refood (reduz desperdício de alimentos); Protocola ações de prevenção a contágio.
ECONÔMICOS: Ecopformance Consumo Verde Green Business	Cria estratégias de sustentabilidade trazem vantagem competitiva; Supera barreiras surgidas na operação de ações de sustentabilidade; Comunica suas políticas de sustentabilidade; Aplica o ecodesign na infraestrutura, decoração e/ou operações; Tem manuais com objetivos sustentáveis; Busca fornecedores que incluam a gestão e o turismo sustentável; Estimula o turismo sustentável na região; Analisa ricos socioambientais do negócio.

Quadro 2: Práticas e indicadores ligados à gestão sustentável.

Fonte: Elaboração própria a partir de Della Volpi & Paulino (2019), Júnior & Demajorovic (2020), Ribas et al (2017), Salgado & Colombo (2015), São José (2019).

No seguimento do trabalho utilizou-se esse quadro como base para elaborar as questões que compuseram do roteiro de entrevista semiestruturada e na análise dos dados coletados para estabelecer e categorizar as práticas sustentáveis nas empresas.

2.2 SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO TURÍSTICA

O Turismo vem ganhando importância econômica e sociocultural devido ao poder de contribuição desse setor para a economia, por fomentar negócios e relações entre atores nas comunidades de diversas regiões, levando a ser considerado como uma das alternativas para desenvolvimento, sobretudo em áreas vulneráveis. (OMT, 2019).

A OMT (2019) assevera a atividade turística como produtora de um encadeamento de efeitos positivos e negativos sobre os âmbitos econômicos, social e cultural dos destinos. O turismo segundo Ruschman (1997) causa um conjunto de alterações consequentes da interação entre os turistas, as comunidades e os meios receptores que podem ter diversas naturezas e níveis de intensidade, direções e magnitudes. Com o incentivo do turismo, têm sido buscadas as consequências positivas na economia e qualidade de vida tanto das comunidades receptoras quanto dos visitantes. Mas, caso não haja uma preocupação com os impactos negativos, sendo prontamente identificados e solucionados, permite a perpetuação de graves perdas e deturpações irreversíveis.

Isso porque, para Souza Costa (2004), apesar de mostrar a princípio ser uma atividade limpa (sem emissão de poluentes) e de incremento da economia e padrões de vida da população, na realidade o turismo apresenta efeitos importantes a serem geridos. Entre eles podem ser observados o desgaste no meio ambiente e população à margem do processo de ocupação turística. E para Dantas (2005), atividade turística não pode ter um fim em si mesma e não terá valia enquanto não promover a equalização social e a expansão das oportunidades e capacidades humanas.

A atividade turística para Ruschmann (1997) demanda ações que propiciem uma utilização econômica sustentável de atrativos naturais e culturais, estabelecendo padrões de qualidade dos serviços turísticos, desenvolvendo estratégias para a proteção do meio ambiente e da comunidade autóctone. Dessa forma, o debate sobre melhores maneiras de realização da atividade turística encontrou um caminho no conceito de Turismo Sustentável que é designado pela Inskeep (1991, p. 461 *apud* Marujo & Carvalho, 2010, p. 149) como “uma forma de conhecer e satisfazer as necessidades presentes dos turistas e das regiões receptoras, protegendo e garantindo as oportunidades futuras”.

A busca pela aplicação do conceito de sustentabilidade ao turismo formou duas abordagens distintas conforme Godfrey (1996, *apud* Marujo e Carvalho, 2010): a escola de pensamento do produto, no qual o turismo sustentável seria uma alternativa para o

turismo em massa; e a escola de pensamento da indústria que busca adaptar o turismo de massa do modo mais sistemático, compreensivo e voltado para a população local.

O desafio do turismo sustentável é a construção de um modelo de gestão com os seguintes princípios, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003): elevar a satisfação econômica e social da comunidade e empresariado local; melhorar a experimentação dos destinos aos turistas; conservar os bens naturais e produzir espaços e equipamentos sociais de qualidade partilhando de modo justo os custos e benefícios; e alertar sobre os efeitos da atividade turística na cultura material e imaterial anfitriã.

O *trade* turístico deve buscar o incremento da atividade de modo sustentável, segundo Souza Costa (2004), através da implantação de sistemas e processos de gestão integrada nos diversos níveis da organização, ponderando tanto sobre a população como a ecologia. O conceito de sustentabilidade aplicada à gestão turística envolve demandas basilares abrangentes desde a esfera local ao global e funciona como estratégia saudável para integração de uma visão em idealista de longo prazo, e também de pragmatismo, a partir de experiências capazes de transformar utopia em possibilidade e discurso em prática cotidiana. (Irving et al. 2005 *apud* Marujo & Carvalho, 2010).

Estudos de Leite, Lamas e de Mendonça Nóbrega (2019) apresentam práticas sustentáveis proposta pela ABNT dentro da atividade turística no Brasil, considerando como princípios a inovação, o desempenho e a qualidade: programas de sensibilização e educação socioambiental, preparação e atendimento a emergências e prevenção de riscos e acidentes, conservação de áreas naturais, planejamento da arquitetura para minimização de impactos de construção e paisagismo, gestão de resíduos sólidos, efluentes e emissões, gestão de eficiência energética, de uso da água e aspectos de mercado (legislação, tecnologias) e fornecedores.

Tais propostas permitem a identificação de fragilidades na gestão do desenvolvimento do turismo até então, assim como indicam a perspectiva de desafios importantes para superar tais fragilidades e para atender aos requerimentos determinados pelas características desse novo paradigma. Assim, é indispensável uma reflexão crítica quanto à forma como se vem praticando a atividade turística para chegar a uma proposta que seja coerente e compatível com o paradigma de gestão sustentável no turismo.

2.3 TURISMO, HOTELARIA, SUSTENTABILIDADE E PANDEMIA

O turismo vem ganhando impulso sobre os moldes da sustentabilidade nos últimos anos, segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2019), por esse tema ser pauta recorrente nas políticas organizacionais do setor e ter crescido demandas pelos mais diversos estilos de viagem baseadas na experiência e no local, seja natural, cultural ou emocional, tornando-se um diferencial competitivo e alternativo para o turismo em massa, conforme Leite, Lamas & de Mendonça Nóbrega (2019).

Para a OMT (UNWTO, 2019), a economia forte contribuiu para o crescimento do turismo mundial por quase uma década consecutivamente, e acredita que a sustentabilidade está ligada à competitividade nas estratégias de uso eficiente de recursos no mercado turístico até 2019. Contudo, em 2020, a atividade turística foi desacelerada em grande parte do mundo, na sequência da pandemia causada pelo vírus Covid-19, devido a medidas de proteção à saúde da população como: bloqueio de fronteiras, suspensão de viagens, cancelamentos de hospedagem, além do fechamento do comércio não essencial em muitos países emissores e receptores (Senhoras, 2020).

Antes de isso acontecer, o turismo colaborou nos últimos anos com cerca de 10% do PIB mundial, gerando um em cada quatro novos empregos no mundo, além de superar as taxas de crescimento da economia mundial por nove anos seguidos (World Travel & Tourism Council, 2020a). Isso faz com que a reativação do setor turístico seja importante para a recuperação econômica global após a pandemia. Entretanto, essa situação inesperada impactou de modo drástico o turismo, e possivelmente irá transformar vários aspectos sociais, ambientais, econômicos e sanitários na sua retomada, incluso na hotelaria (Albuquerque Maranhão & Ramos Maranhão, 2020).

São fortes evidências desse novo cenário que a hotelaria se apoie na gestão sustentável para implementar melhores práticas à medida que o turismo supere a crise, priorizando a saúde, segurança e satisfação de hóspedes, equipe e comunidade (WTTC, 2020b). Uma vez que a gestão sustentável busca harmonizar soluções nas dimensões econômicas, sociais e ambientais dentro das organizações, assumindo a responsabilidade dos efeitos das ações da instituição para as atuais e próximas gerações (Feil, & Schreiber, 2017). Esta se insere de forma imprescindível na hotelaria durante a recuperação orientando condutas e decisões dentro de novos modelos de gestão (Everingham & Chassagne, 2020).

Todavia, para isso é necessário desenvolver nos meios de hospedagem: iniciativas, estratégias, ferramentas concretizadoras, além mecanismos de acompanhamento dessas ações, de modo a alcançar objetivos e metas propostas, obtendo resultados condizentes com a sustentabilidade (Della Volpi & Paulino, 2019). Com isso, surge a importância da busca de modelos de gestão sustentável aplicáveis à atividade hoteleira, abrangendo várias dimensões que envolvem seu funcionamento. Assim como elencar indicadores que permitam verificar se a gestão hoteleira desenvolve práticas eficientes que se revertam em efeitos positivos ao meio.

3 METODOLOGIA

Este trabalho, sendo uma apresentação da pesquisa realizada sobre práticas sustentáveis na percepção dos gestores em meios de hospedagem na zona turística de Natal/RN, tem como finalidade demonstrar os resultados alcançados durante a pesquisa teórica e de campo. Para isso, foi necessário verificar os desafios da hotelaria relacionados com sustentabilidade, posteriormente levantar conceitos práticos de gestão sustentável que são aplicadas ao turismo e à hotelaria dentro do contexto da pandemia, e ao final listar ações que vêm sendo desenvolvidas nos empreendimentos de hospedagem da zona turística natalense segundo seus gestores.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO E DO MÉTODO

Diante da temática proposta, o estudo desenvolveu uma pesquisa exploratória, recomendada por Vergara (2006), quando existe pouco conhecimento acumulado sobre o objeto em estudo, a ser concretizada com a finalidade de reconhecer a realidade pouco estudada dos conceitos e práticas sustentáveis realizadas pelos gestores nos estabelecimentos hoteleiros natalenses.

A investigação se caracteriza como estudo de caso, pois segundo Gerring, (2019) se qualifica como uma pesquisa intensa e focada em um grupo restrito de meios de hospedagem que se embasa em dados que procuram fornecer evidências relevantes para aplicação em contexto de populações mais amplas.

Sua abordagem se configura como qualitativa, seguindo a ideia de trabalho acadêmico de Prodanov & de Freitas (2013), no qual é preciso aprofundar conceitos e análises teóricas representativas da cientificidade contemporânea para se construir um pensamento e apresentar proposições. E para a obtenção de dados, foram realizadas inicialmente pesquisas bibliográficas por meio da consulta a livros e artigos científicos basilares e mais recentes sobre o tema de sustentabilidade voltado para gestão, práticas e turismo sustentável, assim como publicações referentes à temática de fontes oficiais para dados mais confiáveis.

Posteriormente, foi realizada pesquisa de campo através de entrevistas telefônicas com gestores meios de hospedagem nas zonas turísticas de Natal, utilizando instrumento de coleta um roteiro de entrevista semiestruturadas.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população analisada nesse estudo foi constituída por gestores de meios de hospedagem no litoral de Natal-RN, limitado às praias de Ponta Negra, Via Costeira e Praia do Meio onde se concentra maior parte da atividade turística da cidade.

A partir de informações fornecidas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN - ABIH/RN pôde-se determinar o universo proposto no ano de 2021, a qual apresentou-se 49 meios de hospedagem da cidade de Natal cadastrados.

A amostra foi não probabilística, na qual, de acordo com Severino (2002), a quantidade de elementos aptos a participar de uma entrevista é determinada pelo pesquisador. Como critérios de escolha dos empreendimentos turísticos, foram utilizados:

- a) Estarem localizados nas áreas de Ponta Negra, Via Costeira e Praia do Meio;
- b) Serem cadastrados nas associações ligadas ao seu setor, no caso ABIH/RN;
- c) Demonstrarem disponibilidade dos gestores para a entrevista da pesquisa.

Avaliando os meios de hospedagem cadastrados, limitados à área da pesquisa, existia em 2021 o total de 46 meios de hospedagem em atividades na região de estudo, distribuídos no quadro 3 em 31 empreendimentos hoteleiros presentes na Praia de Ponta Negra, 9 meios de hospedagem na Via Costeira e 6 empresas referente a Praia do Meio (foram abrangidos estabelecimentos localizados desde Areia Preta a Praia do Forte).

Meios de Hospedagem	Praia do Meio	Via Costeira	Ponta Negra
Quantidade	6	9	31

Quadro 3: Meios de hospedagem em Ponta Negra, Via Costeira e Praia dos Artistas em funcionamentos cadastrados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN.
Fonte: ABIH/RN, 2021.

A escolha dos indivíduos foi realizada pelo seu envolvimento com o problema em estudo, ressaltando que são pessoas com autoridade para falar sobre o assunto, seja por ocuparem cargos de liderança, seja por trabalharem há longo tempo no empreendimento e representarem com alto grau de fidedignidade o discurso das empresas observadas.

Ao final, foram realizadas entrevistas telefônicas de cerca de 20 minutos com gestores de seis de empreendimentos hoteleiros do litoral de Natal durante o mês de novembro de 2021.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Utilizou-se como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica para melhor retratar os conceitos, desafios, modelos e práticas que permeiam a temática da gestão sustentável na hotelaria no período entre 2015 e 2020. Buscou-se bibliografia mais recentes como as de Albuquerque Maranhão & dos Ramos Maranhão (2020), Júnior & Demajorovic (2020), Della Volpi & Paulino (2019), Barbieri (2017), Ribas et al (2017), Almeida (2016), São José (2019), Hsu (2020). Assim como as últimas publicações referentes aos temas de fontes oficiais para obter dados fidedignos da realidade mais atual como ABNT (2010, 2012,2015), WTTC (2020 a/b), UNWTO (2019).

A partir dessa pesquisa, foi possível integrar diversas visões de sustentabilidade para melhor compreensão das abrangências e prioridades de aplicação em uma gestão mais sustentável em meios de hospedagem, além de levantar modelos e listar práticas de gestão sustentável aplicáveis à hotelaria, permitindo a identificação de critérios de mensuração capazes de avaliar se a gestão dos meios de hospedagem está realizando medidas sustentáveis efetivas.

Diante da revisão bibliográfica realizada, foi estruturado um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas capazes de captar conceitos e práticas nos três âmbitos da sustentabilidade contemplados por gestores nas empresas de hospedagem a partir dos indicadores extraídos da fundamentação teórica. Além de listar mudanças nas atividades hoteleiras natalenses após a pandemia.

Esse instrumento de coleta de dados favoreceu o detalhamento de aspectos relevantes das questões investigadas sobre sustentabilidade, identificando a percepção dos gestores de empresas de hospedagem sobre sustentabilidade e levantando as ações que os gestores indicam serem sustentáveis implantadas nas empresas, assim como o que eles acreditam ser seus reflexos no entorno e as transformações ocorridas na rotina dentro do contexto pandêmico.

Conforme Nunes *et al* (2016), a entrevista semiestruturada busca conseguir um aprofundamento das informações obtidas através da sua flexibilidade, oferecendo um espaço mais amplo para o entrevistado se expressar, levado por meio da condução de perguntas abertas a dar respostas mais amplas e fidedignas. Isso beneficia também a análise dos dados, aumentando o corpo do estudo, possibilitando melhor confronto dessas respostas e compreensão estudo científico.

A pesquisa do campo foi realizada durante o mês de novembro de 2021 e as vantagens desse instrumento é ser realizado oralmente, de modo menos rígido e informal, tendo a possibilidade de acrescentar mais perguntas para esclarecer a raiz da problemática (Araújo & Almeida, 2010). Na medida em que não impõe respostas ao entrevistado, pode se obter uma ideia melhor do que ele realmente pensa.

Entretanto, como desvantagem se considera o fato de ser mais difícil para o gestor listar por completo todas as práticas sustentáveis que o meio de hospedagem de fato implementa, pelo gestor não lembrar de todos no momento da entrevista ou não ter conhecimento de todas as práticas que podem ser consideradas como sustentáveis. Isso pode refletir durante a análise dos dados, numa deficiência nas informações no momento da classificação e comparação entre as ações sustentáveis realizada nos meios de hospedagem estudados.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

As informações coletadas na pesquisa de campo foram analisadas de maneira qualitativa utilizando a técnica de Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), baseada em Lefèvre e Lefèvre (2005). Essa proposta de coleta, organização, tabulação e análise de dados de natureza verbal, obtidos através de depoimentos, permite ao pesquisador reconstruir o universo de conceitos existentes no campo investigado.

O DSC é, assim, de acordo com Lefèvre e Lefèvre (2005), uma ferramenta metodológica que, utilizando uma estratégia discursiva, visa tornar claro o conjunto de conceitos e práticas que configuram a gestão sustentável para os gestores. Realizado através da identificação, agrupamento e sequenciamento de figuras metodológicas: Ideias Centrais (IC), Expressões-Chave (ECH) e Ancoragem (AC), obedecendo a uma esquematização. Foram utilizados os conceitos e indicadores combinados e adaptados no quadro 2 para se determinar as figuras metodológicas que configuram como práticas sustentáveis nas dimensões econômica, ambiental e social.

Os critérios de classificação das práticas sustentáveis realizadas neste estudo foram determinados a partir dos conceitos, abrangências e limitações presentes nas três âmbitos da sustentabilidade a partir da teoria do *triple bottom line* criada por Elkington (Júnior & Demajorovic, 2020), para assim estabelecer comportamentos que podem ser considerados como sustentáveis em cada uma das dimensões: ambiental social e econômica, em vários níveis operacionais das organizações voltadas à hospedagem.

A tabulação do Discurso do Sujeito Coletivo é exibida em quadros, os quais cada um deles corresponde a uma questão contida no instrumento de coleta de dados, no caso, o roteiro de entrevista. Em cada quadro está contemplado: a questão analisada no topo do quadro, as ideias centrais de cada conjunto de respostas na primeira coluna e o Discurso do Sujeito Coletivo, na segunda coluna.

A apresentação da análise dos resultados obtidos é descritiva, junto ao quadro de resposta correspondente, comentando os discursos presentes no quadro através de citações e correlacionando às ideias explanadas no referencial teórico. Desse modo, esse modelo demonstra ser útil para alcançar o objetivo do estudo de obter a visão dos gestores sobre como aplicam a gestão sustentável na hotelaria.

Como resultados, almejou-se obter: conceitos e definições de práticas de sustentabilidade apreendidos e aplicados pelos gestores dos meios de hospedagem; uma listagem de práticas sustentáveis desenvolvidas pelas empresas hoteleiras natalenses; e o levantamento de novas ações implementadas diante das mudanças nas atividades hoteleiras sucedidas a partir pandemia de Covid-19.

Sendo uma proposta de análise de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos através de depoimentos, no qual o pesquisador pode lançar mão para reconstruir o universo de representações existentes no campo investigado. Utilizando a estratégia discursiva, buscou-se tornar mais clara uma dada representação social, bem como o conjunto das representações de um dado imaginário. Permitindo identificar um conjunto de práticas ligadas à gestão sustentável e possíveis reflexos do contexto e no seu entorno.

Dessa forma, foi possível elaborar proposições de melhorias na gestão das organizações de hospedagem voltadas para um conceito de sustentabilidade mais atualizado, de modo a ampliar sua contribuição à sustentabilidade da região. Esperando-se, assim, encontrar, sob uma nova ótica, propostas de ações concretas de gestão sustentável em empresas hoteleiras que promovam o bem-estar social e a conservação ambiental no litoral natalense.

4 ANALISE QUALITATIVA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A princípio, foi retratada uma apreciação sobre desenvolvimento do turismo e da hotelaria na cidade de Natal para caracterizar a região focal do estudo. A análise dos resultados obtidos durante a pesquisa de campo é apresentada descritivamente seguida dos quadros de resposta correspondente a cada pergunta, contendo as diferentes ideias centrais e seus respectivos DSC e sendo comentado cada discurso presente nos quadros, correlacionando com pontos explanados no referencial teórico.

4.1 CONTEXTO DO TURISMO E HOTELARIA NA COSTA NATALENSE

A região turística, segundo Fabeiro (2004), é uma combinação entre seus recursos endógenos, tanto naturais como aqueles criados pelo homem, sociais e culturais, com os quais se gera o produto turístico e a habilidade do destino para movimentar estes recursos.

A cidade de Natal teve sua criação iniciada através de Lei em 25 de dezembro de 1599 na zona homogênea denominada Litoral Oriental do Rio Grande do Norte do qual hoje é a capital, na costa nordeste do Brasil. Fazendo-lhe conhecida como a Noiva do Sol, devido ao clima sempre ensolarado, belezas naturais e receptividade, o que favorece a busca da região para turismo de praia. (SETUR/Natal, 2013). A privilegiada localização, próxima dos continentes europeu e africano, lhe rendeu momentos de glória no cenário mundial, especialmente na Segunda Guerra Mundial e mais recentemente na Copa do Mundo de Futebol em 2014 (SETUR/RN, 2017).

Com uma população estimada em 2019 de 884.122 habitantes de acordo com o site do IBGE, recebeu no ano de 2017 cerca de 26.600 turistas nacionais e estrangeiros segundo anuário do Ministério do Turismo de 2018. Natal é o principal portão de entrada de turistas do Rio Grande do Norte, por ter a melhor infraestrutura turística tornou-se o centro distribuidor de turistas para todo o Estado.

A Secretaria de Turismo do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (SETUR/RN, 2017) pondera a sustentação econômica potiguar ser baseada cerca de 75% no setor de serviço, e levando em consideração o resultado do produto de hospedagem, restaurantes, agências e operadoras, serviços culturais, serviços recreativos e transporte de passageiros. Além disso, a instituição destaca que 8,1% do valor de toda a produção do RN estão relacionados com as atividades turísticas.

De acordo com o economista Ivanílton Passos, do IBGE:

Na realidade, o turismo é responsável por uma das principais receitas do Estado do RN. Gera mais de 120 mil postos de trabalho e apresentam outras 54 atividades ligadas a si diretas ou indiretamente, com enorme potencial e perspectiva de desenvolvimento/expansão, dadas às características dos seus recursos naturais reconhecidamente Sol e Mar em Natal e entorno. (SETUR/RN, 2017, p.13)

A extensão da atividade turística se concentra no litoral, principalmente nas áreas de Ponta Negra, Via Costeira e Praia do Meio, onde mais recebe investimentos nacionais e estrangeiros, ações e projetos de desenvolvimento do turismo, como pode-se observar nas figuras 1 e 2. A partir da definição do território que compõem a área de influência turística direta é possível direcionar a análise para aspectos importantes da comunidade com estreita relação com o turismo em Natal. (SETUR/Natal, 2013).

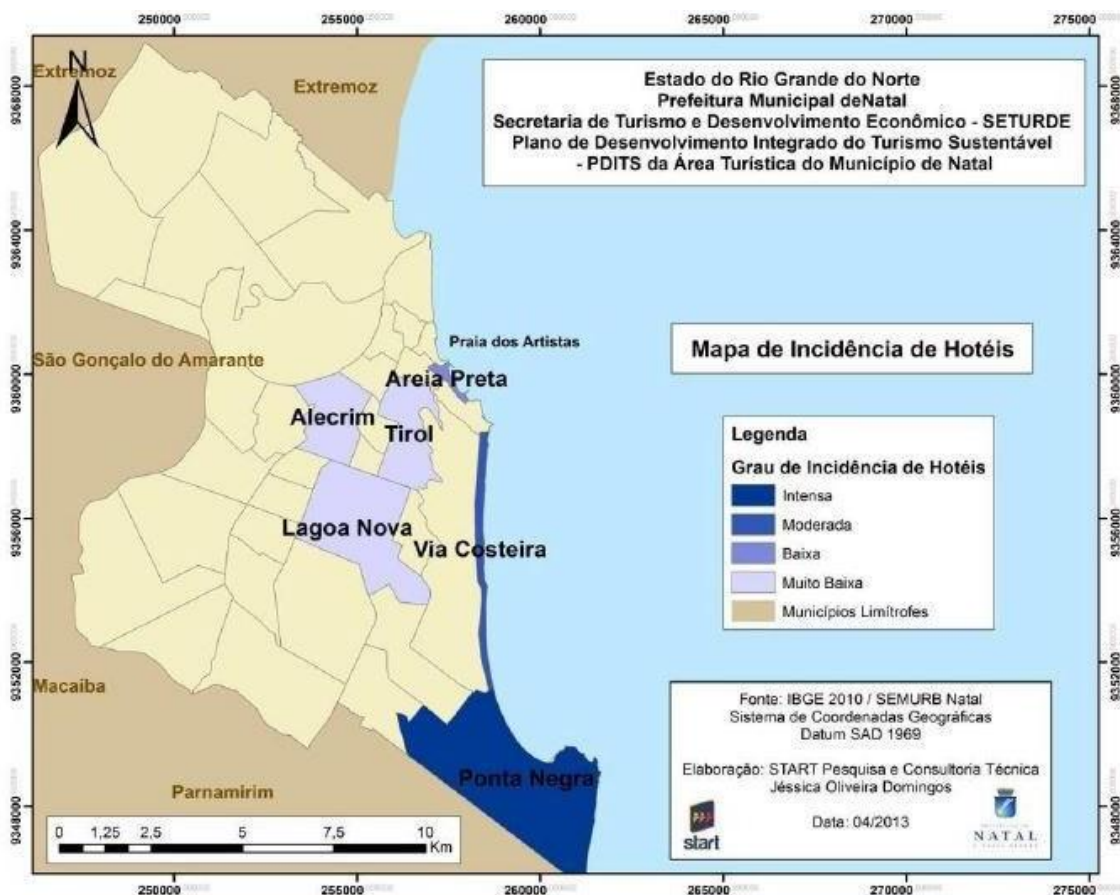


Figura 1: Mapa de incidência de meios de hospedagem por bairros em Natal.

Fonte: SETUR/Natal, 2013.

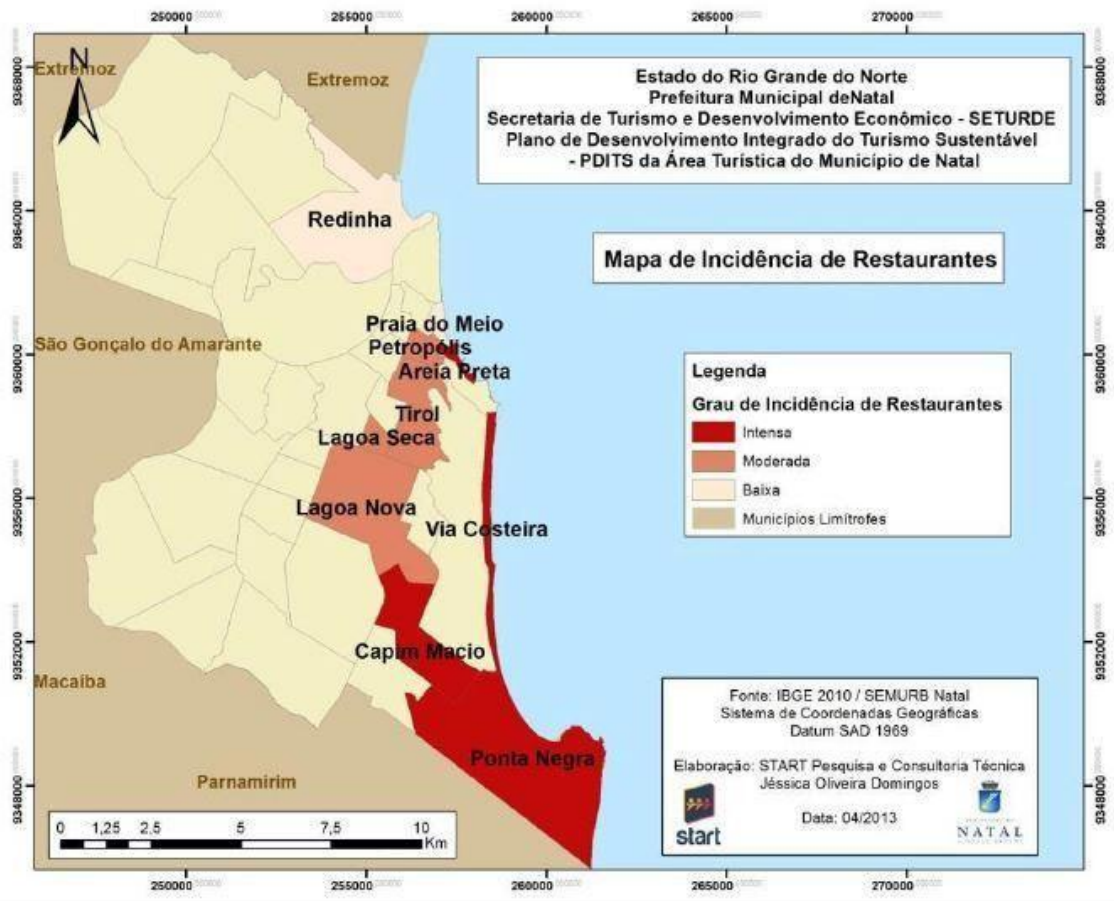


Figura 2: Mapa de incidência de restaurantes por bairros em Natal.
Fonte: SETUR/Natal, 2013.

A Praia de Ponta Negra é a mais destacada área turística de Natal por ser propícia ao banho de mar e esportes aquáticos, além de contar com infraestrutura de lazer e turismo, dispendo de hotéis, agências, bares, restaurantes, casas noturnas, centros de artesanato e atividades culturais e recreativas. A referida praia possui fluxo de turistas o ano inteiro, com maior concentração durante a alta estação, impulsionando o comércio informal na areia da praia e calçadão de vários produtos para os banhistas.

A Via Costeira circunscreve a Av. Senador Dinarte Mariz de um lado por praias com beleza naturais paisagísticas paradisíacas e do outro lado pelas dunas do Parque Estadual Dunas de Natal Jornalista Luiz Maria Alves. Essa área de conservação do ecossistema dunar e de remanescentes da fauna e flora do bioma Mata Atlântica é um agradável espaço de convivência e lazer voltado para a educação e preservação ambiental. A Via Costeira tem em sua extensão importantes equipamentos turísticos como hotéis de alta categoria (3 e 5 estrelas) equipados com restaurares, bares, casas de

show e boates, também o Centro de Convenções de Natal, onde são realizados eventos culturais, artísticos, de negócios, universitários e expositivos.

A Praia do Meio foi uma das primeiras praias urbanizadas e antigamente era frequentada por profissionais da música, teatro e artes plásticas, além hospedar as pessoas famosas que vinham a cidade. É uma faixa litorânea das mais populares de Natal, onde além do mar, os visitantes costumam ir aos centros de artesanato, além de alguns bares e restaurantes. Contudo, a área carece de reurbanização e revitalização voltada à infraestrutura e apoio ao turismo para sanar problemas como falta de estacionamento, sinalização turística, mobilidade urbana, acessibilidade e lixo, além da questão da violência urbana, o que vem criando um ambiente de decadência e insegurança na região.

Com base no que foi exposto, tem-se que o tipo predominante de turismo praticado hoje em Natal é o turismo de sol e praia que acontece de forma intensa tendo caráter massivo. (SETUR/Natal, 2013). Por essa razão, a escolha da zona costeira natalense se configura como importante, considerando a relevância dos seus atrativos e recursos turísticos existentes para o desenvolvimento do turismo local, mas também pela fragilidade ambiental dos atributos naturais (praias, dunas, mata atlântica, rios) que caracteriza os atrativos turísticos de Natal.

A cidade acumula problemas ambientais gerados pelo crescente processo de urbanização que vem pressionando a região em razão da concentração populacional. Sendo o turismo, muitas vezes apontado como uma das atividades econômicas responsável pela degradação de diferentes ecossistemas naturais. Estudos realizados na região de influência do Polo Costa das Dunas (SETUR/RN, 2011) concluíram que as formas de uso e ocupação do solo e o crescimento urbano acelerado nas últimas décadas vêm pressionando as áreas de relevância e fragilidade ambiental do município exigindo a adoção de ações que fortaleçam a atividade turística de maneira sustentável.

Por isso, as práticas de gestão sustentáveis dentro da atividade turística em Natal devem ser buscadas por meio da responsabilidade socioambiental dos agentes atuantes na cadeia do turismo para o desenvolvimento sustentável mais efetivo na região.

4.2 CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Para contemplar o objetivo específico da pesquisa “Identificar a percepção dos gestores de empresas de hospedagem sobre sustentabilidade” foram analisadas as respostas da primeira e a quinta perguntas contidas no instrumento de coleta de dados e apresentadas nos Quadros 4 e 5 abaixo, nos quais pode-se observar que as concepções de sustentabilidade tratadas no estudo são elencadas pelo entrevistado.

Quando questionados sobre o que a empresa entende por sustentabilidade, os gestores relataram que seriam práticas que preservam o meio ambiente, assim como atividades voltadas para gestão do meio ambiente, trazendo uma explanação geral e mais originária do debate sustentável através da conservação e gerenciamento ecológico, como foi explanado no princípio do referencial teórico pela ONU (2015).

Ideias também citadas como concepção de sustentabilidade, tais como “produzir sem agredir” ou “agredindo o mínimo possível” e “realizar sem danificar”, indicam que atrás da opinião do sujeito há uma linha de pensamento gerada na sociedade sobre as questões da escassez dos recursos naturais e a impossibilidade de subsistência nos anos vindouros levantada por Oliveira (2012), as quais remetem à contenção do crescimento econômico para evitar a destruição dos recursos naturais nos próximos anos.

O que a empresa entende por Sustentabilidade?	
Ideias Centrais	Discurso do Sujeito Coletivo
Preservação do meio	São práticas que preservam o meio ambiente, de forma global. É você produzir bens direito e serviços sem agredir o meio ambiente, ou agredir o mínimo possível. É realizar sem que precise danificar, que não impactem no meio ambiente. É criar meios de se sustentar e dar suporte no futuro. São as atividades voltadas para, é..., gestão do meio ambiente.
Produzir agredindo o mínimo possível	
Se sustentar	
Suporte no futuro	
Gestão do meio ambiente	

Quadro 4: Ideias Centrais e DSC referente a questão sobre conceito de sustentabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

É levada em consideração pelos entrevistados, outra forma de descrever a sustentabilidade como o ato de se sustentar e dar suporte no futuro. De modo mais abrangente, o discurso traz o significado etimológico do nome sustentabilidade, o qual levou o termo a ser utilizado no relatório “Nosso Futuro Comum”, em 1987, como: “a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades”. (CMMAD, 2001, p. 44).

No que se refere a pergunta do questionário: “*Por que a empresa acredita que essas ações refletem a comunidade?*”, os gestores entendem que as práticas sustentáveis das empresas de hospedagem colaboram no desenvolvimento local, através de procedimentos voltados a aspectos econômicos e sociais como: contratação de pessoas (da comunidade) e inspecionando os fornecedores e reduzindo o uso de recursos. Entretanto, deixando claro que isso também diminui os custos da empresa.

Sendo assim, o discurso dos gestores de meios de hospedagem reitera a ponderação realizada por Oliveira Claro (2008), na qual as organizações aprimoram a performance de seu sistema de compra, produção, distribuição e promoção com atenção aos recursos humanos e naturais, de modo que um desempenho sustentável beneficia tanto para reduzir os custos e aumentar seus ganhos, quanto colaborando com condições de sobrevivência e crescimento das empresas no futuro.

Por que a empresa acredita que essas ações refletem a comunidade?	
Ideias Centrais	Discurso do Sujeito Coletivo
Ajuda no desenvolvimento local	A gente acredita que ajuda ao desenvolvimento local, ajudar no desenvolvimento da região, reduzindo o volume poluidor.
Reduzindo o volume poluidor	A troca de roupa vai afetar diretamente no custo. Menos roupas vai pra lavar diminui o nosso custo. Mas no meio ambiente com certeza vai menos, lá na lavanderia vai ser menos, menos tudo, agride menos o meio ambiente.
Diminui o custo da empresa	
Menos pressão no meio ambiente	E os produtos que utiliza nas roupas, menos produto químico, menos água, menos energia, também energia elétrica pras máquinas industriais, menos gás, que eles usam gás pras secadoras.
Redução do uso de recursos	
Inspeção a fornecedores	A gente já faz uma inspeção, já fazia uma inspeção, é, in loco antes, e só continuo com essa inspeção. A gente faz o contato com o fornecedor, faz uma visita nas instalações dele para poder seguir com a contratação.
Ajuda na atividade turística	
Contratando pessoas	A empresa colabora com a sociedade funcionando de forma a ajudar no desenvolvimento das atividades turísticas, contratando pessoas, cuidando de áreas verdes.
Cuidando de áreas verdes	

Quadro 5: Ideias Centrais e DSC referente a questão sobre reflexos das ações sustentáveis.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Além disso, os gestores citam reflexos socioeconômicos e ambientais de suas práticas sustentáveis conduzindo a uma redução do volume poluidor, a menor pressão no ambiente, cuidado de áreas verdes e até ajudando na atividade turística. Conforme as respostas dos gestores, pode se perceber que na sua interpretação os investimentos em aspectos socioambientais se dão no sentido favorecer o cumprimento das preferências do consumidor por empresas mais verdes, assim como propõe Peattie & Charter (2005).

4.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DE NATAL

As iniciativas voltadas a sustentabilidade realizadas pelos empreendimentos hoteleiros foram questionadas por meio de três perguntas estabelecidas a partir das dimensões propostas pela teoria do *triple botton line*. Valendo destacar que o instrumento de coleta de dados e a análise dos resultados descritos nesse capítulo são baseados no conjunto de variáveis e indicadores contidos no Quadro 2.

O DSC das respostas às perguntas 02, 03 e 04 apresentadas nos quadros seguintes buscam satisfazer o objetivo específico “Levantar ações que os gestores indicam serem sustentáveis implantadas nas empresas”. Fazendo com que os gestores apontem, no entendimento deles, para cada aspecto - ambiental, social e econômico - formas as quais são desenvolvidas a gestão sustentável dentro das organizações hoteleira de Natal/RN.

4.3.1 Âmbito Ambiental

No que se refere à segunda indagação, “Quais as iniciativas ambientais que a empresa promove?”, foram listadas no quadro 6 iniciativas ligadas à autossuficiência de energia através de placas solares, que pode estar ligada à ecoeficiência na preocupação voltada às possíveis dificuldades produtivas no futuro, como pontua Oliveira (2012). Além da busca por certificações de bom desempenho ambiental e separação, destinação e reciclagem de resíduos.

Referida como prática, a redução do consumo de água pela utilização de poço artesiano citada, não necessariamente é uma ação sustentável, pois não garante a diminuição do uso da água e sim a perda de controle do uso dela. Entretanto, é efetiva a citada minimização das lavagens, incentivada principalmente por outra prática levantada pelos gestores: a conscientização dos hóspedes quanto à troca de enxovais através da solicitação partindo do hóspede ou realizar a troca a cada três dias se não solicitada.

Quais as iniciativas ambientais que a empresa promove?	
Ideias Centrais	Discurso do Sujeito Coletivo
Usa energia renovável	<p>Sejamos 100% autossuficientes em energia, e economia de energia. Usina de energia solar e placas solares no deck para aquecimento da água.</p> <p>Fazemos a separação do lixo. Todo resíduo que é gerado aqui ele tem uma destinação correta. O pessoal do bar deve separar as garrafas e lixo da cozinha também que vai separado. IDAMA que é uma empresa que recolhe nosso óleo, o óleo da cozinha. Reciclagem de alguns materiais. A gente separa o reciclável do orgânico. E o lixo orgânico vai para, como é o nome? Compostagem.</p> <p>Busca várias formas de reduzir o consumo de água. Para reduzir a lavagem. Que é a economia de água.</p> <p>Se ele não pedir a gente não troca, nós não trocamos o enxoval. Antes era menos, agora é a cada três dias. A gente coloca umas plaquinhas e faz muita conscientização com o pessoal</p> <p>Nós temos também o poço, o poço do hotel de água.</p> <p>Recebeu esse selo azul da água e aqui nós temos o selo da ISO14001.</p>
Separa os resíduos	
Reciclagem	
Redução da lavagem de enxovais;	
Educação ambiental;	
Certificação ambiental	

Quadro 6: Ideias Centrais e DSC referente a questão sobre ações na dimensão ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A criação dessas estratégias, processos e ferramentas na utilização de recursos e aumento da eficiência operacional na formatação de produtos e serviços sustentáveis inovadores propiciam o crescimento nos resultados da organização e favorece condições de sobrevivência e das empresas no futuro, conforme exposto por Petrini & Eisele (2019).

4.3.2 Âmbito Social

No que diz respeito à primeira questão a ser debatida “O que a empresa implementa como obras de responsabilidade social?” (Quadro 7), verifica-se que os entrevistados elencaram primeiramente práticas consideradas por alguns autores como assistencialistas, voltadas à doação de enxoval e café da manhã para crianças, que podem resultar em impactos superficiais, mas que na hierarquia de Carrol (1991), se estiver dentro de um contexto organizacional preocupado com as responsabilidades sociais, econômicas, legais, ética e morais, essas ações estão no topo da pirâmide como iniciativas filantrópicas. E pode-se perceber a disposição das empresas em se envolver com a comunidade, como movimento de limpeza da praia e parceria com grupos locais de coleta seletiva e reciclagem, o que corrobora um alinhamento de ações mais abrangentes com a coletividade.

O que a empresa implementa como obras de responsabilidade social?	
Ideias Centrais	Discurso do Sujeito Coletivo
Usa <i>know how</i> para apoiar soluções na região	Movimento ... junto à comunidade e atividades com a comunidade. E faz doação pra uma comunidade carente. Fazemos a doação de enxoval. Realizamos um café da manhã por ano para as crianças da comunidade.
Participa de comitês para melhoria do entorno	A parceria com uma empresa que faz coleta seletiva. É uma associação carente que a gente faz doação do reciclado. A gente participa de um movimento em prol da limpeza da praia. Buscamos contratar como funcionários do hotel moradores do entorno. Na contratação a gente sempre dá prioridade as pessoas que moram próximo, da comunidade, isso. Está procurando fazer coisas novas, desde a contratações.
Emprega pessoas da comunidade local	A gente da sempre preferência a esses fornecedores ter alguma prática ambiental. Ser local, fornecedores sejam daqui. As pinturas, luminárias e forro de painel de Apuí são trabalho de pessoas locais. Pra deixar mesmo com um aspecto mais potiguar.
Tem condições especiais para fornecedores locais	

Quadro 7: Ideias Centrais e DSC referente a questão sobre ações na dimensão social.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Outra prática de responsabilidade social descrita pelos gestores hoteleiros foi a priorização na contratação de funcionários que residam em comunidades próximas. Essa questão pode estar associada à preocupação em inserir a comunidade dentro da organização, estando condizente com o modelo de gestão empresarial da Organização Mundial do Turismo (Souza & Sampaio, 2006). Porém, podem ser fatores contributivos para essa iniciativa a redução de custos com transporte de funcionário, diminuição de atrasos e absenteísmo. Contudo, os gestores seguem alinhados com a proposta da OMT na medida em que deixam claro também a preferência por fornecedores locais e que tenham ações ambientais, especialmente na decoração do estabelecimento, incentivando inserção da cultura local nos espaços e climas criados nos hotéis.

4.3.3 Âmbito Econômico

Dentre as práticas apontadas na terceira questão “Como a empresa atua para promover sustentabilidade econômica?” listadas no quadro 8, os gestores elencaram realizações voltadas à arquitetura dos empreendimentos que colaboram com a redução do consumo de energia, favorecendo a entrada de luz solar e a utilização de sensores nos quartos e corredores. Além de buscar estratégias de economia de recursos com ações junto aos hóspedes, dando como exemplo da diminuição da troca e lavagem de enxovais. Sendo assim, esses empreendimentos hoteleiros estão aprimorando a performance de seu sistema com atenção aos recursos humanos e naturais, segundo São José (2019), resultando num desempenho mais sustentável que beneficia tanto diminuindo custos quanto aumentando seus ganhos.

Como a empresa atua para promover sustentabilidade econômica?	
Ideias Centrais	Discurso do Sujeito Coletivo
Aplica o <i>ecodesign</i> no desenvolvimento de infraestrutura, decoração e/ou operações;	A arquitetura do Hotel com painéis de vidro favorece a entrada de luz solar. Temos sensores, em todos os corredores. Nos quartos tem a automação. Quando o hóspede sai ele, ele é um sensor de movimento quando ele não detecta movimento ele desliga tudo. Através de sensor de corredor economizamos energia. Incentivamos os hóspedes a não solicitar a troca de lençóis e toalhas. A gente coloca uma plaquinha se ele quiser que troque. Se ele quiser que troque (a toalha) que lave ele deixa no, na pia. Se não ele deixa no local que é pra ser mesmo. Há a diminuição de troca e lavagem do enxoval. Selo Turismo Responsável, Limpo e Seguro do Ministério do Turismo, e selo de Viagem Sustentável.
Busca ultrapassar barreiras que o dificultam a operação de iniciativas de sustentabilidade	
Comunica suas políticas de sustentabilidade	

Quadro 8: Ideias Centrais e DSC referente a questão sobre ações na dimensão econômica.
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os gestores hoteleiros entendem que é importante para a imagem da empresa a divulgação dos selos de Turismo Responsável e Viagem Sustentável. O marketing sustentável tem sido utilizado por eles de modo estratégico para aumentar a vantagem competitiva através de práticas de negócios mais sustentáveis e da legitimação social, conforme explana de Brito & Berardi (2010). Entretanto, para que as estratégias socioambientais se constituam como geradoras de competitividade através do aumento das capacidades dinâmicas e renovação de competências, conforme as mudanças do ambiente, faz-se importantes a integração com toda a cadeia produtiva, o que não foi citado. Conforme Petrini & Eisele (2019), isso possibilitaria, além de incremento em sua reputação e legitimidade, melhorias no posicionamento de mercado.

4.4 GESTÃO SUSTENTÁVEL PÓS – PANDEMIA NA HOTELARIA

A última pergunta do questionário vem a responder o objetivo específico: “Verificar mudanças pós-pandemia nas práticas realizadas nas empresas hoteleiras”. A análise da questão pretende saber se o entrevistado tem o discernimento das várias formas diretas e indiretas de transformação na atividade hoteleira, assim como para a sustentabilidade, que a pandemia trouxe para organização voltada à hospedagem.

Os gestores listaram algumas ações devolvidas a partir da exigência da vigilância sanitária como: utilização de luvas distintas para cada atividade, disponibilização de álcool em gel e líquido, fornecimento de maior quantidade de copos descartáveis. Também apontaram a obrigatoriedade do uso de máscara como uma alteração na rotina das pessoas dentro das empresas. Todas essas alterações acrescem em tipos quantidade de materiais usados e descartados, favorecendo o aumento de lixo e

pressão no meio ambiente.

Conforme descrito por Ribas, Vicente, Altaf, & Troccoli, (2017) é uma realidade das empresas as determinações regulatórias impostas para implementação de práticas voltadas a solucionar problemas socioambientais para manter padrões mínimos, mas isso pode servir de impulso para aplicar a criatividade e inovação nos processos produtivos. Dessa forma, foram estabelecidas e demonstradas no quadro 9 diversas medidas para incentivar a distanciamento entre todos que circulassem na empresa, desde funcionários, prestadores de serviço até hóspedes. Incluindo incentivo a reservas *online*, *self check-in*, não abastecimento das geladeiras, uso das mesas do restaurante por duas pessoas, sendo 50% da capacidade, uso da piscina e recreação com atividades sem contato físico, além de não terem mais reuniões em grupo com funcionários.

O que mudou na rotina e atividades dentro da organização depois da pandemia?	
Ideias Centrais	Discurso do Sujeito Coletivo
Uso de luvas descartáveis	Exigência da vigilância sanitária: Uso de luvas, uma luva para cada ação. Passamos a disponibilizar luvas no café da manhã. E álcool em gel e líquido. Foi solicitado que fornecêssemos mais copos descartáveis. Da área dos funcionários substituímos por (copo) descartável. Estávamos usando esse, o descartável. Uso de máscara. Tem a obrigatoriedade do uso máscara. Os funcionários trabalham sem tanto contato físico, não tem mais abraço. Piscina e recreação atividades sem muito contato físico. Os funcionários também agora não têm mais aquelas reuniões em grupo. Nas mesas são só duas pessoas, antes eram quatro. Piscina e recreação atividades sem muito contato físico. Agora buscamos ter vários processos online: desde a reservas, self check-in. Não abastecimento de geladeira, para a camareira não entra todos os dias, nos quartos Várias pessoas fizeram o curso, e a gente fez um manual, é, interno de novas práticas.
Disponibilizar álcool	
Disponibilizar mais copos descartáveis	
Novas exigências da vigilância sanitária	
Obrigatoriedade do uso de máscara	
Curso para os funcionários	
Manual interno de novas práticas	
Desinfecção de ambientes	
Processos online	
Não abastecimento da geladeira	
Atividades sem contato físico	
Sem reuniões em grupo	
Mesas com restrição de pessoas	

Quadro 9: Ideias Centrais e DSC referente a questão sobre ações pós-pandemia Covid-19.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Outras iniciativas relatadas pelos gestores de empreendimentos de hospedagem que foram implementadas pós-pandemia foram cursos para funcionários e a realização de um manual interno de novas práticas. É explícito no discurso a ênfase sobre o momento de transição de paradigmas que leva a uma visão mais flexível sobre a aplicação das ações nas empresas ao valorizar um plano que busque atingir vários âmbitos da sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em retrospectiva, tem-se nas últimas décadas, perante o mundo, um contexto de desarmonia ambiental, social e econômico que vem trazendo reflexões e transformações no pensamento coletivo, fazendo com que a sociedade reivindique debates e práticas socioambientais das empresas que têm impacto no ecossistema de modo local e global.

É possível que o setor hoteleiro, dentro desse novo cenário, busque a gestão sustentável a fim de desenvolver ações que favoreçam a saúde, segurança e satisfação de clientes, funcionários e comunidade. Dessa forma, surge a necessidade de avaliar práticas de gestão sustentável aplicáveis à hotelaria na zona turística de Natal/RN, abrangendo dimensões e hierarquias que envolvem a atividade hoteleira.

Diante disso, a pesquisa teve como o objetivo geral avaliar a relação entre a percepção e práticas de sustentabilidade dos gestores nos empreendimentos hoteleiros na zona turística de Natal. Sendo constatado, conforme as respostas dos gestores, que os aspectos positivos das práticas sustentáveis estão relacionados ainda muito à questão ambiental, com alguma tendência a inserir a dimensão social à sustentabilidade, mas com algumas limitações quanto a aplicar o conceito de sustentabilidade de modo mais amplo, incluindo mais *stakeholders* nas ações socioambientais, a fim de aumentar as vantagens competitivas das práticas sustentáveis desenvolvidas nas empresas hoteleiras.

O objetivo específico inicial foi identificar a percepção dos gestores de empresas de hospedagem sobre sustentabilidade, sendo cumprido a partir do entendimento dos gestores sobre o conceito de sustentabilidade relacionado à preservação do meio ambiente através de uma produção de bens que minimize os danos a ele e criando meios de se sustentar e dar suporte no futuro. Além desses gestores demonstrarem perceber as práticas sustentáveis como colaborativas ao desenvolvimento local, mediante a redução da pressão no meio ambiente ao cuidar de áreas verdes, a diminuição do uso de recursos e do volume poluidor, e a contribuição da atividade turística ao contratar pessoas da comunidade e a inspeção de fornecedores. Mesmo isso sendo pautado pela redução de custos da empresa.

O segundo objetivo específico dizia respeito ao levantamento de ações que os gestores indicam serem sustentáveis implantadas nas empresas. Para isso, foram realizados três questionamentos baseados nas dimensões da sustentabilidade estudadas no trabalho de pesquisa. Em relação às práticas ambientais realizadas nos meios de hospedagem, foram listados o uso de energia renovável, separação de resíduos,

reciclagem, redução da lavagem de enxovais, educação ambiental e certificação ambiental. Apesar de relatarem equivocadamente a utilização de poço como estratégia sustentável, que pelo contrário, dificulta o controle do uso da água.

Sobre a questão das obras de responsabilidade social produzidas pelos meios de hospedagem, os gestores relataram algumas práticas que podem ser vistas como assistenciais, mas que a partir dos estudos de Carrol (1991), é possível serem estimadas como complementar dentro de uma cadeia de práticas de sustentabilidade mais amplas, sendo essas ações a doação de enxoval e café da manhã para a comunidade, além de participarem de projetos de limpeza da praia e colaboração com grupos de coleta seletiva e reciclagem. Os gestores também destacaram priorizar a contratação de pessoas da vizinhança e fornecedores locais com práticas ambientais, valorizando a cultura potiguar.

No âmbito das práticas econômicas sustentáveis, os gestores levantaram intervenções arquitetônicas que favorecem a economia de energia, e a redução de troca e lavagem de enxovais para reduzir o uso da água. Também ressaltaram a aquisição e divulgação dos selos Turismo Responsável e Viagem Sustentável utilizados como diferencial competitivo. Contudo, diante dos estudos sobre a dimensão econômica realizados durante este trabalho, foi constatada a necessidade de abranger toda a cadeia produtiva no processo de implementação de estratégias e práticas sustentáveis para que a concretização dos impactos dos movimentos em prol da sustentabilidade seja mais efetiva. Explicações que estiveram ausentes nesse momento das entrevistas.

O último objetivo específico se ateve a verificar mudanças pós-pandemia nas práticas realizadas nas empresas hoteleiras, sendo alcançado uma lista de movimentos em prol da segurança sanitária de todos os envolvidos com o setor hoteleiro entre os quais se destacam imposições da vigilância sanitária: uso de luva em distintas ações, oferecer álcool para higienização, dispor de copos descartáveis e uso de máscaras. Observando isso como o aumento do uso e descarte de utensílio, opõe-se ao conceito de sustentabilidade. Outras deliberações contribuíram para uma nova rotinasem contato físico nas empresas: estímulo à reserva *online* e *self check-in*; evitar reuniões em grupo; recreação, piscina e restaurante com capacidade reduzida e distanciamento. Além da realização de manual e de cursos para colaboradores, os quais os gestores destacaram como relevantes nessa ocasião.

Demonstrou-se no discurso dos líderes a consciência de que as organizações de hospedagem devem buscar modelos de gestão mais sustentáveis, abrangendo diversas esferas das suas operações e aspectos da sociedade nas quais elas reverberam. Mas também, as empresas hoteleiras precisam estar atentas aos *stakeholders* envolvidos no seu processo produtivo para o alcance de resultados de sustentabilidade mais eficientes.

A metodologia utilizada atendeu à busca pela percepção dos gestores de meios de hospedagem natalenses sobre sustentabilidade na medida em que possibilitou a expressão livre sobre conceitos e crenças de pontos relevantes trazidos pelo roteiro de entrevista. Isso permitiu a interpretação e organização desses discursos transversalmente às diversas argumentações levantadas durante a pesquisa teórica.

Entretanto, pela pesquisa de campo ter acontecido durante a pandemia a estratégia inicial da entrevistassem feitas pessoalmente como de costume foi desincentivada pelos próprios gestores para evitar contato e como consequência possibilidade de contágio do vírus da Covid-19, A realização dos depoimentos por meio telefônico limitou a leitura das manifestações de linguagem mais abrangentes que podem estar presentes no discurso, como a corporal e aespacial.

Propõe-se o aproveitamento dessa pesquisa para estudos de casos em áreas e empresas turísticas que pretendam se adaptar ou avançar nas questões da gestão sustentável, de forma a nortear a implementação de práticas alinhadas à administração turística consciente e atualizada com o mercado. O estudo pode ser continuado através da análise do novo panorama causado pela pandemia do coronavírus, que impôs uma situação de transformação do turismo mundial. Configurando-se uma investigação relevante a verificação e o registro das mudanças na hotelaria em todo mundo a partir da reabertura do mercado turístico.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE MARANHÃO de, Romero; RAMOS MARANHÃO dos, Raphael. Novo coronavírus (2019-nCoV): uma abordagem preventiva para o setor hoteleiro. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 2, p. 2814-2828, 2020.
- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz A.; CÂMARA, Márcia Regina G. de. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. **Encontro de estudos organizacionais**, v. 2, 2002.
- ALMEIDA, Joana Branquinho Ramos de. Sustentabilidade em Hotelaria: Uma Análise da Infusão. **Difusão em Hotéis**, 2016.
- ASHLEY, Patrícia Almeida; COUTINHO, Renata BG; TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Encontro Anual da Anpad**, v. 24, 2000.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 14001: 2010. **ABNT**, 2010.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR 16001: 2012. **ABNT**, 2012.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9001: 2015. **ABNT**, 2015.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017.
- BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. **FACOM–Revista da Faculdade de comunicação da FAAP**.(17), p. 70-76, 2007.
- BLUMENSCHNEIN, Markus; THEIS, Ivo M. Teoria da regulação e desenvolvimento sustentável. **Geosul**, v. 10, n. 19, p. 24-50, 1995.
- BRITO, Renata Peregrino de; BERARDI, Patricia Calicchio. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista de administração de empresas**, v. 50, p. 155-169, 2010.
- CARROL, Archie B. et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, 1991.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). Nosso Futuro Comum. **Fundação Getúlio Vargas**, 2001.
- COUTO, Rosalina da Conceição. Os impactos causados pela hotelaria nas comunidades locais. Estudo de caso: Complexo Costa do Sauípe. **Cadernos Ebape. BR**, 2003. Disponível em: <<http://www.braziltour.com>>. Acesso em: 07 nov. 2006.
- DALLABRIDA, Ivan Sidney. Responsabilidade social empresarial (SER) e economia de comunhão (EdC): racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável. **São Paulo: Instituto Ethos**, 2005.

DANTAS, Andréa Virgínia Sousa. Uma análise sobre a relação turismo e pobreza no Rio Grande do Norte. **Natal: UFRN**, 2005.

DELLA VOLPI, Yuli; PAULINO, Sônia Regina. A sustentabilidade em meios de hospedagem: enfoque na materialidade dos serviços. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 52, 2019.

EVERINGHAM, Phoebe; CHASSAGNE, Natasha. Post COVID-19 ecological and social reset: moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir. **Tourism Geographies**, v. 22, n. 3, p. 555-566, 2020.

FABEIRO, Carmen Padín. **El desarrollo endógeno local. Estudio de la actividad turística como forma de aprovechamiento de los recursos: aplicación al caso del Baixo Miño**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de Vigo.

FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos Ebape. BR**, v. 15, p. 667-681, 2017.

FERREIRA, Camila dos Santos; GEROLAMO, Mateus Cecílio. Análise da relação entre normas de sistema de gestão (ISO 9001, ISO 14001, NBR 16001 e OHSAS 18001) e a sustentabilidade empresarial. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 689-703, 2016.

FONSECA, Maria Aparecida Pontes; PETIT, Aljacyra Correia. Turismo e trabalho em áreas periféricas. **Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 6, 2002.

GENC, Ruhet. The Impact of Business Model Innovation on Sustainable Tourism. **The Gaze: Journal of Tourism and Hospitality**, v. 11, n. 1, p. 1-9, 2020.

GERRING, John. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. Vozes, 2019.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (SETUR). Planejamento Estratégico e Marketing para o turismo do Rio Grande do Norte. **Consultora Solimar Internacional**, 2017.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (SETUR). Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS do Pólo Costa das Dunas. **PRODETUR**, 2011.

HSU, Cheng-Yu et al. Measuring sustainable tourism attitude scale (SUS-TAS) in an Eastern island context. **Tourism Management Perspectives**, v. 33, p. 100617, 2020.

JÚNIOR, Alcir Vilela; DEMAJOROVIC, Jacques. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. Senac São Paulo, 2020.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Encontro anual da Anpad**, v. 28, 2004.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. Depoimentos e discursos. Brasília: Liberlivro, 2005.
LEITE, Andressa Ferreira Ramalho; LAMAS, Suellen Alice; DE MENDONÇA NÓBREGA, Wilker Ricardo. Sistemas de gestão ambiental e competitividade: uma análise de múltiplos casos em meios de hospedagem de Natal–RN. **Turismo: Visão e Ação**, v. 21, n. 1, p. 65-80, 2019.

MARUJO, Noémi; CARVALHO, Paulo. Turismo, planejamento e desenvolvimento sustentável. 2010.

NASCIMENTO, Hermógenes Henrique Oliveira; DA SILVA, Valdenildo Pedro. Turismo Pós-Moderno: dilemas e perspectivas para uma gestão sustentável. **HOLOS**, v. 3, p. 103-116, 2009.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, p. 70-82, 2012.

OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

PEATTIE, K & CHARTER, M. Marketing Verde. In: Bazer, M.J. (Org). **Administração de Marketing: conceitos revistos e atualizados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 517–537, 2005.

PETRINI, Maira; EISELE, Fernando Valentim Pardo. Uma proposta de modelo para as organizações em busca de inovação sustentável. **Journal of Administrative Sciences**, v. 5, 2018.

PREFEITURA DO NATAL (SEMURB). Anuário Natal 2017. Organizado por: Danielle Salviano S. N. Nunes, Francisco Lopes Junior, Carlos Virgilio Sales de Araújo. 570p. ISSN2317-5060 **Natal: SEMURB**, 2018. Disponível em: <https://www2.natal.rn.gov.br/semurb/paginas/ctd-102.html>. Acesso em: 01 Dez. 2018
PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, A., CARDOSO, A. J. G., SOUZA, A. A., TEODOSIO, A. D. S. D. S., VENTURA, E. C. F., VELOSO, L. H. M., ... & CHAVES, J. B. L. Ética e responsabilidade social nos negócios. **Saraiva**, 2017.

RIBAS, José Roberto et al. Integração de ações na gestão sustentável. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, p. 31-57, 2017.

RUSCHMANN, Doris Van de Meen. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. Papyrus Editora, 1997.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. Cortez, 2007.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; COLOMBO, Ciliana Regina. Sistema de gestão ambiental no Verdegreen Hotel–João Pessoa/PB: um estudo de caso sob a perspectiva da Resource-Based View. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 195-225, 2015.

SANCHES, Carmen Silvia. Gestão ambiental proativa. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 76-87, 2000.

SÃO JOSÉ, Carolina Fagundes de. **Turismo Sustentável: um diagnóstico das práticas sustentáveis de gestão em entidades hoteleiras no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês**. 2019. Tese de Doutorado.

SENHORAS, Elói Martins. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. **Boletim de conjuntura (BOCA)**, v. 1, n. 2, p. 39-42, 2020.

SOUZA, Vanessa S.; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Em busca de uma racionalidade convergente ao ecodesenvolvimento: um estudo exploratório de projetos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 411-425, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA COSTA, Silvia. **Lixo mínimo: uma proposta ecológica para hotelaria**. Senac, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2006.
VIRGINIO, Darlyne Fontes; FERNANDES, Lissa Valéria. Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na via costeira de Natal, RN. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 11, n. 2, p. 220-233, 2011.

WÖHLKE, Marina; MORATELLI, Rafael Fachini. A relação do Turismo e o Terceiro Setor: contribuição para o desenvolvimento sustentável de destinações turísticas. **SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL**, v. 2.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). International Tourism Highlights. **World Tourism Organization** (Madrid). ISSN: 1728-9246, 2019.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. EIR 2020 Importance of Travel and Tourism Infographic. **World Travel & Tourism Council: Leading Global Guidelines for the New Normal** – May, 2020a. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acessado em: 8 maio 2020.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. Hospitality – Global Protocols for the New Normal. **World Travel & Tourism Council: Leading Global Guidelines for the New Normal** – May, 2020b. Disponível em: <https://wttc.org/en-gb/COVID-19/Global-Protocols-for-the-New-Normal>. Acessado em: 13 maio 2020.

APÊNDICES

APENDICE I: Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Práticas Sustentáveis na Percepção dos Gestores de Empreendimentos de Hospedagem na Zona Turística da Cidade de Natal/RN.

Meio de Hospedagem: _____ Data: _____

Nome do Gestor: _____

Função: _____ Tempo de empresa: _____

1. O que a empresa entende por Sustentabilidade?
2. O que a empresa implementa como obras de responsabilidade social?
3. Quais as iniciativas ambientais que a empresa promove?
4. Como a empresa atua para promover sustentabilidade econômica?
5. Por que a empresa acredita que essas ações refletem a comunidade?
6. O que mudou na rotina e atividades dentro da organização depois da pandemia?

APENDICE II: Meios de hospedagem cadastrados na ABIH/RN em Natal em 2021.

PRAIA DO MEIO	
1.	HOTEL BRUMA Av. Pres. Café Filho, 1176 - Praia dos Artistas, Natal - RN, 59010-000 84 32024303 http://www.hotelbruma.com.br reserva@hotelbruma.com.br
2.	HOTEL PARAÍSO Natal R. Maj. Afonso Magalhães, 127 - Areia Preta, Natal - RN, 59014-170 84 3202 4131 www.hotelparaisonal.com.br reservas@hotelparaisonal.com.br 99948 7431
3.	NATAL INFINIT PRAIA HOTEL Endereço: Avenida Governador Silvio Pedroza, 19, Areia Preta, Natal Telefone: 3216.1800 Site: http://www.natalpraiahotel.com.br/
4.	PORTO SUITES NATAL HOTEL Endereço: Avenida Presidente Café Filho, 682, Praia dos Artistas, Natal/RN, 59010-000, 3220-1600, www.portosuitesnathotel.com.br
5.	SOL PRAIA MARINA PRAIA HOTEL Endereço: Av. Presidente Café Filho, nº 750 – Praia dos Artistas – Natal / RN Telefone: +55 (84) 9.9911-6866 (84) 3202-2506 Site: https://solpraiamarina.com.br
6.	YAK BEACH HOTEL NATAL Av. Presidente Café Filho, 690 Praia dos Artistas CEP: 59010-000 - Natal/RN (84) 3342-8000 reservas@yakhotel.com.br
VIA COSTEIRA	
1.	ARAM IMIRÁ PLAZA HOTEL E-mail: reservas@imiraplaza.com.br Endereço: Via Costeira, 4077 – Natal/RN – Brasil – CEP: 59090-001 Telefone: Fone: (84) 4005-0505/ 3219-3730 Site: https://imiraplaza.aramhoteis.com.br/
2.	ARAM NATAL MAR HOTEL Endereço: Av. Senador Dinarte Mariz, 8101 – Via Costeira / Ponta Negra – CEP: 59090-002 – Natal – RN – Brasil Telefone: +55 (84) 32193730/30266200 https://natalmar.aramhoteis.com.br
3.	BRISA DO MAR BEACH HOTEL R. Maj. Afonso Magalhães, 127 - Areia Preta, Natal - RN, 59014-170 84 3346 0563 reservas@brisadomarbeach.com.br
4.	HAPPY PONTA NEGRA EXPRESS R. Maj. Afonso Magalhães, 127 - Areia Preta, Natal - RN, 59014-170 84 3219-3900/99818 0055 www.happyhoteis.com.br reservasexpress@happyhoteis.com.br
5.	HOTEL MARSOL BEACH RESORT Endereço: Av. Senador Dinarte Mariz – 1567 – Via Costeira Natal RN Cep: 59.090-002 Telefone: 4006-1300 http://www.hotelmarsol.com.br SELO TURISMO RESPONSÁVEL
6.	HOTEL SENAC BARREIRA ROXA Via Costeira Sen. Dinarte Medeiros Mariz, 4020 - Mãe Luíza, Natal - RN, 59090-002 +55 (84) 4005-1600 (84) 99893-0021 http://www.barreiraroxa.com.br
7.	OCEAN PALACE BEACH RESORT & BUNGALOWS Endereço: Av. Via Costeira 11 Praia de Ponta Negra, Natal Telef: 3220.4144 Site: http://www.oceanpalace.com.br
8.	SERHS NATAL GRAND HOTEL Endereço: Av. Senador Dinarte Medeiros Mariz, 6045 – Via Costeira – 59090-002 NATAL – RN – Brasil 84 4005 2000 http://www.serhsnatalgrandhotel.com
9.	WISH NATAL Via Costeira Sen. Dinarte Medeiros Mariz, 5525 - Parque das Dunas, Natal - RN, 59090-002 (84) 3220-8900 http://www.wishnatal.com reservas.wishnatal@gjphotels.com
PONTA NEGRA	
1.	ANTIBES RESIDENCE Endereço: Rua. Eliá Barros, 9104, Praia de Ponta Negra Natal CEP: 59.090-140 Telefone: (84) 4009-2700 reservas@antibesresidence.com.br Site: http://www.antibesresidence.com.br/
2.	APART HOTEL SERANTES Endereço: Rua Doutor Silvino Meira e Sá Bezerra, 130 – Ponta Negra, Natal – RN, 59090-170 Telefone: (84) 3219-2959 Site: www.seranteshotel.com.br
3.	AQUARIA NATAL HOTEL Endereço Av. Erivan França, 152 Ponta Negra. Natal/RN CEP: 59090-100 Contato: reservas@aquarianatal.com Telefone: +55 84 3092 6801 Site: http://www.aquarianatal.com
4.	ARAM PONTA NEGRA HOTEL Endereço: Rua da Praia, nº 3398 – Praia de Ponta Negra – Natal/RN CEP: 59.090-840 (84) 3219.3730 3219.3843 https://aramhoteis.com.br/pt
5.	BELLO MARE CONFORTO Rua Pituba, 3165 Ponta Negra Beach, RN, 59090- 178 http://www.bellomarecomfort.com.br +55 (84) 4006-6333
6.	BEST WESTERN PREMIER MAJESTIC PONTA NEGRA BEACH Engenheiro Roberto Freire Avenue, 3.800 3800 - Ponta Negra, Natal - RN, 59090 000 +55 (84) 3642-7011 http://www.majesticnatal.com.br reservas@majesticnatal.com.br
7.	CORAL PLAZA APART HOTEL Endereço: Rua Francisco Gurgel, 9005 – Ponta Negra – Natal/RN – CEP: 59090-050 Telefone: Tel: (84) 3642-7400 Site: http://www.coralplaza.com.br
8.	D BEACH RESORT Endereço: Rua da Praia, 150 – A Ponta Negra Natal/RN Telefone: (84) 3204-1313 / 3204-1359 Site: http://www.dbeachresort.com
9.	DIVI-DIVI PRAIA HOTEL Endereço: Rua Elias Barros, 248 – Praia de Ponta Negra – Natal/RN Telefone: (84)

- 4006-3900 Site: <http://www.dividivi.com.br>
10. ESMERALDA PRAIA HOTEL Endereço: Rua Francisco Gurgel, 1160 – Ponta Negra / Natal – RN – Brasi
Telefone: (84) 4005-4005 Site: www.esmeraldapraiahotel.com.br
 11. HAPPY HOTEL PONTA NEGRA R. Des. João Vicente da Costa, 8969 - Ponta Negra, Natal - RN, 59090-060
+55 (84) 2040-0933 <http://www.happyhoteis.com.br/unidade1> reservas@happyhoteis.com.br
 12. HAPPY PRAIA AZUL MAR HOTEL Rua Francisco Gurgel, 92, Ponta Negra, Natal/RN – Brasil +55 (84) 4005-3555 <http://www.praiaazulnatal.com.br> sup@praiaazulnatal.com.br
 13. HOTEL ALIMAR Rua Vereador Manoel Sátiro, 75 - Vila de Ponta Negra, Natal - RN, 59090-180 (84) 32136-3671 <https://alimar.com.br/> alimar@alimar.com.br (84) 99997-4732
 14. HOTEL AREIA DE OURO R. Élia Barros, 250 - Ponta Negra, Natal - RN, 59090-140 (84) 3219-3745 / 99944-9874 <http://www.areiadeouro.com.br> reservas@areiadeouro.com.br
 15. HOTEL ATOL DAS ROCAS Endereço: Av. Engenheiro Roberto Freire, nº 3220 Ponta Negra – Natal / RN – Brasil
Telefone: (84) 3311-3900 Site: <http://www.atoldasrocas.com.br> SELO TURISMO RESPONSÁVEL
 16. HOTEL COSTA DO ATLÂNTICO Endereço: Rua: José Américo de Carvalho, 8896 – Praia de Ponta Negra
(55-84) 4006-4790 Site: <http://www.costadoatlantico.com.br>
 17. HOTEL HAPPY - Ponta Negra Express 59094-410, Av. Engenheiro Roberto Freire, 3936 - Ponta Negra, Natal - RN, 59094-410 3219 3900 reservas@hotelpontanegra.com.br
<http://www.hotelpontanegra.com.br>
 18. MORIAH NATAL BEACH HOTEL R. Maj. Afonso Magalhães, 127 - Areia Preta, Natal - RN, 59014-170 84 3113 0680 - 84 33428000 9 9929 2848 www.moriahnatalbeachhotel.com.br
reservas@moriahnatalbeachhotel.com.br
 19. NATAL DUNNAS HOTEL Endereço: Av. Engenheiro Roberto Freire, 3180 – Ponta Negra – Natal/RN – Brasil
Telefone: 3646-4000/3646-4007 Site: <http://nataldunnas.com.br>
 20. HOTEL PONTA NEGRA BEACH NATAL R. Pedro Fonseca Filho, 1393 - Ponta Negra, Natal - RN, 59090-080
(84) 30874321 <https://www.hotelpontanegrabeachnatal.com.br/>
reservas@hotelpontanegrabeachnatal.com.br (84) 999440132
 21. PIZZATO PRAIA HOTEL Endereço: R. Pedro Fonseca Filho, 291 – Ponta Negra – Natal/RN Telefone: (84) 4006-0600 Site: <http://www.pizzato.com.br>
 22. PRAIA MAR EXPRESS HOTEL Av. Engenheiro Roberto Freire, 4014 - Ponta Negra, Natal - RN, 59094-410
(84) 3311-0000 (84) 9 8117-8175 www.praiamarexpress.com.br reservas@praiamarexpress.com.br
 23. PRAIAMAR NATAL HOTEL Endereço: Rua Francisco Gurgel, 33, Ponta Negra, Natal-RN, Brasil, CEP 59090-050
Telefone: 84 3219-2230 Site: <http://praiamarnatal.com.br>
 24. QUALITY SUÍTES NATAL Endereço: Av. Engenheiro Roberto Freire, 3090 Bairro: Ponta Negra CEP: 59090-000, 4008-4888 Site: www.atlanticahotels.com.br/atlantica
 25. RIFÓLES PRAIA HOTEL Endereço: Rua Coronel Inácio Vale, 8847, Praia de Ponta Negra, Natal RN Brasil
Telefone: (84) 3646-5000 Site: <http://www.rifoles.com.br>
 26. SAFARI HOTEL Endereço: R. Pedro Fonseca Filho, 2040, Praia de Ponta Negra, Natal (84) 3646-4545 Site:
<http://www.safarihotel.com.br> SELO TURISMO RESPONSÁVEL
 27. SOLEIL GARBOS HOTEL Élia Barros, 70 - Ponta Negra, Natal - RN, 59090-140 84 4005-5959
<http://soleilhotel.com.br> reservas@soleilhotel.com.br 84 99112-5669
 28. VARANDAS DE PONTA NEGRA FLAT Rua da Praia 139, Natal, Rio Grande do Norte 59090-840 4008 7800
<http://www.varandasdepontanegra.com.br> reservas@gesvarandas.com.br
 29. VIP PRAIA HOTEL Endereço: Rua Pedro Fonseca Filho, 1373 – Ponta Negra Natal – RN, 59090-080,
Brasil Telefone: 84 3236-2496 Site: <http://www.vippraiahotel.com.br>
 30. VISUAL PRAIA HOTEL Endereço: Rua Francisco Gurgel, 9184 – Praia de Ponta Negra – Cep 59090-050
– Ponta Negra – Natal/RN – Brasil Telefone: 55 84 3646-4646 Site:
<http://www.visualpraiahotel.com.br>
 31. VOGAL LUXURY BEACH HOTEL & SPA R. Maj. Afonso Magalhães, 127 - Areia Preta, Natal - RN, 59014-170
(84) 3227-1000 <https://www.vogalhotel.com.br/> reservas@vogalhotel.com.br

OUTRAS LOCALIDADES EM NATAL

1. HOLIDAY INN NATAL Av. Sen. Salgado Filho, 1906 - Lagoa Nova, Natal - RN, 59075-000 (84) 3344-7333 <https://holidayinn.com/natalbrasil> reservas.lagoa-nova@holidaynatal.com.br
2. HOTEL NATAL Av. Rio Branco – N° 740 – Centro – Natal/RN +55 (84) 3222-2792 <http://www.hotelnatal.com> reservas@hotelnatal.com
3. VILA PARK HOTEL Av. Senador Salgado Filho, 1525, Tirol, Natal/RN Cep: 59015-000 (84) 3209-7500 <http://www.villaparkhotel.com.br> reservas@villaparkhotel.com.br