



Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Turismo – PPGTUR

Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros

**DO GLOBAL AO LOCAL: A HOTELARIA E A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS SUSTENTÁVEL**

NATAL

2022

Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros

**DO GLOBAL AO LOCAL: A HOTELARIA E A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS SUSTENTÁVEL**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Turismo da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, para obtenção do título de
Doutora em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Leilianne Michelle
Trindade da Silva Barreto

NATAL

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Barros, Lyvia Camila Fernandes Madruga.

Do global ao local: a hotelaria e a gestão de recursos humanos sustentável / Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros. - 2022.

285f.: il.

Tese (Doutorado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós Graduação em Turismo. Natal, RN, 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

1. Turismo - Tese. 2. Hotelaria - Tese. 3. Gestão - Recursos Humanos Sustentável - Tese. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Problemática.....	11
1.2	Justificativa	14
1.3	Objetivos	17
1.3.1	<i>Geral</i>	17
1.3.2	<i>Específicos</i>	17
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	18
2.1	Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Conceitos e implicações na atividade turística	18
2.2	Gestão de Recursos Humanos Sustentável	26
2.3	Revisão Sistemática da literatura sobre a GRHS	33
2.3.1	<i>Trabalhos publicados na área de Turismo e Hotelaria</i>	43
3	METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE AÇÃO	49
3.1	Tipologia da Pesquisa.....	49
3.2	Universo do estudo.....	49
3.3	Coleta de Dados	52
3.4	Técnicas de Análise dos Dados	53
3.5	Modelo de Análise.....	54
3.6	Procedimentos Éticos	55
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1	Visão global das 10 maiores redes hoteleiras do mundo.....	56
4.1.1	<i>Marriott International</i>	56
4.1.1.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	63
4.1.1.2	Indicadores de Recursos Humanos	67
4.1.2	<i>Jin Jiang Hotels</i>	72
4.1.2.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	79
4.1.2.2	Indicadores de Recursos Humanos	81
4.1.3	<i>Hilton</i>	84
4.1.3.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	92
4.1.3.2	Indicadores de Recursos Humanos	96
4.1.4	<i>Intercontinental Hotel Group (IHG)</i>	101
4.2.4.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	105
4.1.3.2	Indicadores de Recursos Humanos	109

4.1.5	<i>Wyndham Hotels e Resorts</i>	115
4.1.5.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	122
4.1.5.2	Indicadores de Recursos Humanos	127
4.1.6	Rede Accor.....	135
4.1.6.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	140
4.1.6.2	Indicadores de Recursos Humanos	143
4.1.7	<i>Choice Hotels</i>	155
4.1.7.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	165
4.1.7.2	Indicadores de Recursos Humanos	168
4.1.8	<i>Oyo Hotels e Homes</i>	172
4.1.8.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	176
4.1.8.2	Indicadores de Recursos Humanos	179
4.1.9	<i>Huazhu Group</i>	182
4.1.9.1	Indicadores de Sustentabilidade.....	189
4.1.9.2	Indicadores de Recursos Humanos	194
4.1.10	<i>BTG Hotels</i>	198
4.1.10.1	Indicadores de Recursos Humanos	203
4.1.11	Resumo análise global	205
4.2	Análise Nacional	206
4.2.1.	Botanique Hotel e Spa	206
4.2.2.	Lapinha <i>Spa</i>	216
4.2.3	Resumo da análise nacional.....	222
4.3	Análise Local.....	223
4.3.1	Entrevista com a Empreendedora Luciana Albino	224
4.3.1.1	Percorso Histórico	224
4.3.1.2	Práticas sustentáveis desenvolvidas pelos empreendimentos turísticos	233
4.3.2	Grupo Focal realizado com os colaboradores	239
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	244
	ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	274
	APÊNDICE A.....	275
	APÊNDICE B	276
	APÊNDICE C	277
	APÊNDICE D.....	278
	APÊNDICE E	279
	TERMO DE CONSENTIMENTO.....	279

Lista de Figuras

Figura 1 - Critérios metodológicos utilizados para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	33
Figura 2 - Revistas científicas com publicação na área	41
Figura 3 - Nuvem de palavras	42
Figura 4 - Etapas da coleta de dados	53
Figura 5 - Modelo de análise	54
Figura 6 - Segmento Luxo - <i>Marriott International</i>	58
Figura 7 - Segmento <i>Premium</i> - <i>Marriott International</i>	59
Figura 8 - Segmento <i>Select</i> - <i>Marriott International</i>	59
Figura 9 - Segmento <i>Longer Stays</i> - <i>Marriott International</i>	60
Figura 10 - Segmento <i>Collections</i> - <i>Marriott International</i>	61
Figura 11 - Bandeiras <i>Marriott International</i> no Brasil	62
Figura 12 - Plataforma <i>Serve 360</i> - <i>Marriott International</i>	64
Figura 13 - Ações de Caridade <i>Marriott International</i>	65
Figura 14 - Programa de Desenvolvimento de Liderança	71
Figura 15 - Programa de Estágio em Hotelaria	71
Figura 16 - Categoria Luxo - <i>Jin Jiang Hotels</i>	73
Figura 17 - Categoria <i>Lifestyle Classic</i> - <i>Jin Jiang Hotels</i>	74
Figura 18 - Categoria <i>Midscale</i> - <i>Jin Jiang Hotels</i>	75
Figura 19 - Categoria econômico - <i>Jin Jiang Hotels</i>	75
Figura 20 - Marcas <i>Jin Jiang Hotels</i> no Brasil	76
Figura 21 - Plano de engajamento <i>Jin Jiang Hotels</i>	83
Figura 22 - Valores da marca Hilton	85
Figura 23 - Bandeiras Hilton	88
Figura 24 - Marcas Hilton no Brasil	91
Figura 25 - Metas de impacto ambiental	92
Figura 26 - Investimentos em impacto social	94
Figura 27 - Distribuição dos membros da equipe no ano de 2020	96
Figura 28 - Programa <i>Heart of House</i> Hilton	98
Figura 29 - Benefícios para carreira e bem-estar Hilton	99
Figura 30 - Marcas segmento Luxo <i>IHG Hotels</i>	102
Figura 31 - Marcas segmento premium <i>IHG Hotels</i>	102
Figura 32 - Marcas segmento Essentials <i>IHG Hotels</i>	102
Figura 33 - Marcas do segmento Suites <i>IHG Hotels</i>	103
Figura 34 - Hotéis IHG no Brasil	103
Figura 35 - Bandeiras IHG no Brasil	104

Figura 36 - Quatro prioridades <i>IHG Hotels</i>	106
Figura 37 - Pilares do projeto de diversidade e inclusão <i>IHG Hotels</i>	112
Figura 38 - Benefícios <i>IHG Hotels</i>	113
Figura 39 - Valores da marca <i>Wyndham</i>	115
Figura 40 - Dados da <i>Wyndham</i>	116
Figura 41 - Marcas segmento <i>Distinctive Wyndham</i>	116
Figura 42 - Marcas segmento <i>Upscale Wyndham</i>	117
Figura 43 - Marcas segmento <i>Lifestyle Wyndham</i>	117
Figura 44 - Marcas segmento <i>Midscale Wyndham</i>	118
Figura 45 - Marcas segmento <i>Value Wyndham</i>	119
Figura 46 - Marca segmento <i>Extended Stay Wyndham</i>	119
Figura 47 - Bandeiras <i>Wyndham</i> no Brasil	120
Figura 48 - Pilares do Programa Fornecedor Responsável <i>Wyndham</i>	124
Figura 49 - Pilares do Programa <i>Count on Me</i>	130
Figura 50 - Bandeiras Accor - Segmento Luxo	136
Figura 51 - Bandeiras Accor - Segmento <i>Premium</i>	137
Figura 52 - Bandeiras Accor - Segmento <i>Midscale</i>	138
Figura 53 - Bandeiras Accor - Segmento Econômico	138
Figura 54 - Bandeiras Accor no Brasil	139
Figura 55 - Descrição dos Funcionários Accor	145
Figura 56 - Marca <i>Ascend Hotel Collection</i>	158
Figura 57 - Marca <i>Clarion</i>	158
Figura 58 - Marca <i>Cambria</i>	159
Figura 59 - Marca <i>Comfort Inn & Suítes</i>	159
Figura 60 - Marca <i>Sleep Inn</i>	160
Figura 61 - Marca <i>Clarion Pointe</i>	160
Figura 62 - Marca <i>Quality By Choice Hotels</i>	161
Figura 63 - Marca <i>EconoLodge</i>	161
Figura 64 - Marca <i>Rodeway Inn</i>	162
Figura 65 - Marca <i>MainStay Suites</i>	162
Figura 66 – Marca <i>Suburban</i>	163
Figura 67 - Marca <i>WoodSpring Suítes</i>	163
Figura 68 - Bandeiras <i>Choice Hotels</i> no Brasil	164
Figura 69 - Compromissos <i>Choice Hotels</i>	167
Figura 70 - Recompensas <i>Choice Hotels</i>	169
Figura 71 - Alavancas manual OYO	174

Figura 72 - Ações Sustentáveis OYO.....	177
Figura 73 - Características do <i>Huazhu Group</i>	183
Figura 74 - Marcas do <i>Huazhu Group</i>	184
Figura 75 - Programa de Gestão Ambiental <i>Huazhu Group</i>	192
Figura 76 - Vista do prédio principal do <i>Botanique Six Senses</i>	208
Figura 77 - <i>Villa Botanique Six Senses</i>	209
Figura 78 - Experiências <i>Botanique Six Senses</i>	213
Figura 79 - Experiências ofertadas aos hóspedes - <i>Lapinha Spa</i>	217
Figura 80 - Pilares do <i>Lapinha Spa</i>	220
Figura 81 - Similaridade das práticas em GRHS realizadas pelos hotéis nacionais.....	222
Figura 82 - Pesquisadora e Luciana Albino	225
Figura 83 - Empreendimentos da Comunidade Chã de Jardim.....	230
Figura 84 - Vila Empreendedora	234
Figura 85 - Práticas sustentáveis dos empreendimentos da Comunidade Chã de Jardim	234
Figura 86 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis da Comunidade Chã de Jardim.....	235
Figura 87 - Perfil sociodemográfico colaboradores (Idade)	240
Figura 88 - Perfil sociodemográfico dos colaboradores (tempo na empresa)	240
Figura 89 - Perfil sociodemográfico dos colaboradores (escolaridade)	241
Figura 90 - Perfil sociodemográfico dos colaboradores (cargo)	241
Figura 91 - Práticas de RH Sustentáveis	243

Lista de Quadros

Quadro 1 - Perspectivas Teóricas da Gestão de Recursos Humanos	19
Quadro 2 - Definições da Gestão de Recursos Humanos Sustentável	28
Quadro 3 - Enfoques temáticos das produções científicas na área de Turismo e Hotelaria	46
Quadro 4 - Quadro síntese dos conceitos da GRHS	48
Quadro 5 - Amarração metodológica	54
Quadro 6 - Práticas de GRHS das marcas hoteleiras	205

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Artigos publicados por ano	36
Gráfico 2 - Origem dos Pesquisadores que mais publicaram.....	37
Gráfico 3 - Natureza dos estudos pesquisados.....	38
Gráfico 4 - Tipologia dos estudos pesquisados.....	39
Gráfico 5 - Setores da economia de maior representatividade	40

Resumo:

Em resposta à crescente conscientização pública sobre a importância das contribuições organizacionais para o desenvolvimento sustentável, há um maior incentivo para que as empresas relatem suas atividades de sustentabilidade. Paralelamente a isso, tem ocorrido o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, que abrange um corpo crescente de literatura profissional e acadêmica conectando as noções de sustentabilidade corporativa à Gestão de Recursos Humanos. O objetivo geral desse trabalho foi de analisar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos sustentável no setor turístico e o seu impacto sobre os colaboradores. Para isso foram traçados objetivos específicos, que auxiliaram na condução geral do trabalho, sendo eles: Propor um conceito integrador para a gestão de recursos humanos sustentável; Identificar as principais práticas sustentáveis no contexto da gestão de recursos humanos desenvolvidas pelas maiores redes hoteleiras do mundo; Descrever as práticas de gestão de recursos humanos sustentável desenvolvidas por hotéis de referência no Brasil; Investigar a aplicabilidade das práticas de gestão de recursos humanos sustentável em empreendimentos de pequeno porte de um destino voltado para o turismo sustentável e analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos sustentável com relação aos colaboradores. Como aporte metodológico, a pesquisa foi desenvolvida por meio de análises qualitativas, sendo distribuídas em três etapas: A primeira etapa denominada de global, com análise dos relatórios de sustentabilidade das dez maiores redes hoteleiras do mundo. Segunda etapa denominada nacional, investigando por meio do relatório da Booking.com dois hotéis sustentáveis mais bem avaliados no Brasil, por meio de entrevista com gestores e a terceira e última etapa denominada de local, de abordagem qualitativa, entrevista em profundidade e realização de grupo focal, com a Comunidade Chã de Jardim – Areia (PB). Como resultados, a proposta da tese, levou a uma revisão sistemática da literatura, proporcionando um panorama das produções acadêmicas que serviu de base para a construção de um conceito integrador, as práticas desenvolvidas pelas grandes redes hoteleiras do mundo, foram mapeadas e através das análises, identificou-se que as ações são desenvolvidas de forma ampla, sendo replicadas em todas as unidades hoteleiras da marca distribuídas nos continentes. Com a perspectiva nacional, foram estudadas as práticas de dois hotéis – Botanique Spa e o Lapinha Spa, onde através da entrevista com gestores de recursos humanos, foram elencadas as práticas e suas operacionalizações dentro da empresa. E por fim, a análise local, sendo realizada através de entrevista em profundidade com a empreendedora – Luciana Albino e a realização do grupo focal, com a participação dos colaboradores da empresa, verificou-se como as práticas impactam na vida dos colaboradores. Por meio dos resultados, a tese apresenta que apesar das diferenças em recursos, as práticas desenvolvidas no âmbito local, são direcionadas para as necessidades dos colaboradores e assim conseguem contemplar todos os pilares do conceito integrador da Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

Palavras-chave: Turismo; Hotelaria; Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

Abstract:

In response to growing public awareness of the importance of organizational contributions to sustainable development, there is a greater incentive for companies to report on their sustainability activities. In parallel with this, there has been the development of Sustainable Human Resource Management, which encompasses a growing body of professional and academic literature connecting notions of corporate sustainability to Human Resource Management. The general objective of this work was to analyze the adoption of sustainable human resources management practices in the tourism sector and its impact on employees. For this, specific objectives were outlined, which helped in the general conduct of the work, namely: Propose an integrative concept for sustainable human resources management; Identify the main sustainable practices in the context of human resources management developed by the largest hotel chains in the world; Describe the sustainable human resources management practices developed by leading hotels in Brazil; Investigate the applicability of sustainable human resources management practices in small businesses in a destination focused on sustainable tourism and analyze the impact of sustainable human resources management practices in relation to employees. As a methodological contribution, the research was developed through qualitative analysis, being distributed in three stages: The first stage called global, with analysis of the sustainability reports of the ten largest hotel chains in the world. Second stage called national, investigating through the Booking.com report two best-rated sustainable hotels in Brazil, through interviews with managers and the third and last stage called local, with a qualitative approach, in-depth interview and group holding focal point, with the Chã de Jardim Community – Areia (PB). As a result, the thesis proposal led to a systematic review of the literature, providing an overview of the academic productions that served as a basis for the construction of an integrating concept, the practices developed by the great hotel chains in the world, were mapped and through the analyzes, it was identified that the actions are developed in a broad way, being replicated in all hotel units of the brand distributed in the continents. From a national perspective, the practices of two hotels were studied – Botanique Spa and Lapinha Spa, where, through interviews with human resources managers, the practices and their operations within the company were listed. And finally, the local analysis, being carried out through an in-depth interview with the entrepreneur - Luciana Balbino and the realization of the focus group, with the participation of the company's employees, it was verified how the practices impact the lives of the employees. Through the results, the thesis shows that despite the differences in resources, the practices developed at the local level are directed to the needs of employees and thus manage to cover all the pillars of the integrative concept of Sustainable Human Resource Management.

Keywords: Tourism; Hospitality; Sustainable Human Resource Management.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é identificada como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do ativo mais valioso da organização: as pessoas que trabalham e que contribuem para a realização de seus objetivos (Armstrong, 2006). Tanto acadêmicos quanto profissionais em todas as disciplinas relacionadas a negócios tentaram vincular os métodos e ferramentas de seus campos à estratégia da empresa (Embuhira, 2011). A esse respeito, Boxall e Purcell (2003) argumentam que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é a interface entre o setor de Recursos Humanos (RH) e a gestão estratégica. Envolve ter uma visão ampla e de longo prazo, de para onde o negócio está indo e garantir que a direção estratégica seja mantida.

A dimensão estratégica da gestão de recursos humanos passou a receber tratamento de pesquisadores específicos no final da década de 1970, com a confluência de duas mudanças na literatura: primeiro, a mudança da antiga abordagem de administração de pessoal para o conceito mais moderno de recursos humanos e, em segundo lugar, a reorientação dos modelos estratégicos que possuíam aspectos genéricos da organização.

Nesse sentido, pode-se considerar os trabalhos de Galbraith e Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) e Sweet (1981) como pioneiros no desenvolvimento de estratégias humanas explícitas como modelos de recursos humanos.

A temática foi desenvolvida a partir deste ponto de partida, e foi objeto de muitas críticas devido à falta de teoria com que esses primeiros passos foram dados (Zedeck & Cascio, 1984; Dyer, 1985; Bacharach, 1989). Mas, com o passar do tempo, o número de artigos propondo modelos para explicar a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) cresceu, principalmente após as revisões teóricas cruciais apresentadas por Wright e McMahan (1992), Jackson e Schuler (1995) e Kamoche (1996).

Os modelos ganharam complexidade em um processo de crescimento científico que progressivamente incorporou entradas de diferentes teorias estratégicas, sociológicas, econômicas e organizacionais (Jackson & Schuler, 1995; McMahan, Virick & Wright, 1999). Essa explosão de abordagens, ainda presente na temática, requer uma análise profunda da literatura, a fim de reorganizar todas as explicações que os estudiosos têm oferecido de diferentes pontos de vista.

Vinculado a essas abordagens de recursos humanos, estudos apontam o paradigma da sustentabilidade como um balizador para a evolução de modelos teóricos. Rimanoczy e Pearson (2011) descrevem o "novo mundo da sustentabilidade" no contexto da gestão de recursos humanos no nível da empresa, o que implica uma mudança na forma como as organizações se identificam, recrutam e desenvolvem seus atuais e futuros colaboradores.

A sustentabilidade não é um conceito novo. Possui raízes profundas que remetem à época de Aristóteles (Müller-Christ, 2011). Contudo, tornou-se popular somente após a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, que definiu o desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que atende a necessidade do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (p. 43). Esta definição - aplicada de forma abrangente para a sociedade - foi traduzida para o contexto dos negócios, introduzindo o conceito de sustentabilidade corporativa (Hahn & Figge, 2011).

De um modo geral, a sustentabilidade corporativa significa que as organizações precisam controlar seu impacto sobre os ambientes econômicos, sociais e ecológicos (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016) e que o sucesso do negócio não está definido apenas em termos financeiros, mas também em termos de resultados sociais e ambientais (Taylor, Osland & Egri, 2012).

A crescente consciência dos impactos ambientais negativos causados por modelos de desenvolvimento econômico insustentáveis tem incentivado a adoção de paradigmas mais sustentáveis em todo o mundo. Um forte impulsionador dessa mudança foi a Agenda 2030 (Bebbington & Unerman, 2018), um acordo mundial que envolve todos os Estados membros das Nações Unidas para alcançar o desenvolvimento sustentável significativo antes do ano de 2030, identificando 17 Objetivos (ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e 169 metas.

Voltando-se para a gestão de recursos humanos, estudos apontam que durante o mesmo período de tempo em que os debates sobre a sustentabilidade nos negócios estavam florescendo, a teoria e a pesquisa sobre a GRH se estabeleciam, ganhavam popularidade e desenvolviam uma posição forte (Beer, Boselie & Brewster, 2015).

O interesse da pesquisa no campo da GRH tem se concentrado principalmente em responder à pergunta sobre como os recursos humanos e o desempenho estão ligados (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Com base em pesquisas empíricas, a conclusão que mais prevalece

nos estudos é que a GRH tem um efeito positivo no desempenho em termos de resultados operacionais e financeiros (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Nesse ínterim, os resultados dos recursos humanos, em termos de bem-estar do colaborador, foram amplamente negligenciados ou vistos apenas como um mediador importante entre o RH e desempenho.

No entanto, o surgimento gradativo de desafios internos e externos - como escassez da força de trabalho, envelhecimento da sociedade (Ehnert, 2009) e problemas de saúde dos colaboradores (Guerci & Pedrini, 2014) começou a alertar os pesquisadores para uma mudança de abordagem, voltando-se para os colaboradores como um ativo extremamente importante para a organização (Cleveland, Byrne & Cavanagh, 2015).

Embora várias soluções tenham sido propostas para repensar a gestão de recursos humanos (Guest, 2017), estudiosos defendem a introdução da sustentabilidade na gestão de recursos humanos (Ehnert, 2009; Zaugg, Blum & Thom, 2001; Docherty, Forslin & Shani, 2002; Docherty, Kira & Shani, 2009). A causa essencial de vincular a sustentabilidade à gestão de recursos humanos pode ser ilustrada pela seguinte citação: sustentabilidade refere-se a manter, renovar ou restaurar um recurso específico para que o que atualmente usamos e desfrutamos ainda esteja disponível para que se use e aproveite no futuro (Clarke, 2011).

Diante do exposto, é uma estratégia de sobrevivência para as organizações lidar com as pessoas de forma que os colaboradores atuais e potenciais tenham (a) o desejo de trabalhar para uma determinada organização; (b) a capacidade de desempenhar funções de maneira apropriada para os negócios; e (c) as oportunidades de trabalhar em termos de saúde, estresse ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Ehnert, Harry & Zink, 2014).

A dimensão dos recursos humanos é um dos elementos mais importantes de qualquer setor organizacional e torna-se ainda mais relevante no setor de turismo, que se caracteriza por altos níveis de envolvimento humano no desenvolvimento e prestação de serviços (Baum, 2007). Os debates acadêmicos, atrelados à necessidade das organizações de se tornarem competitivas no mercado, apresentam os colaboradores como a espinha dorsal das organizações e um ativo fundamental para o sucesso dos negócios (Karman, 2020).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área em constante evolução e mudança. A lógica por trás de relacionar o conceito de gestão de recursos humanos com as questões do meio ambiente é que leva à sustentabilidade e se tornou um novo paradigma neste campo (Dhamija, 2013). Além disso, o departamento de recursos humanos da organização desempenha um papel significativo na criação de uma cultura de desenvolvimento sustentável

para as empresas. O conceito de GRH Sustentável é o resultado da vinculação do conceito de desenvolvimento sustentável com a gestão de recursos humanos em uma organização.

Nos últimos anos, algumas organizações mudaram de uma única perspectiva de GRH com foco no ganho do empregador para uma perspectiva dupla que também considera os interesses do colaborador (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018). Para alguns autores, essa característica é denominada de gestão de recursos humanos sustentável (Kramar, 2014) e às vezes como GRH socialmente responsável (Díaz-Carrión, López-Fernández & Romero-Fernández, 2018).

Com base em pesquisas anteriores, Stankeviciut e Savaneviciene (2019) criaram um conjunto com os princípios para o conceito de GRH sustentável: competências dos colaboradores, voz dos empregados, relações empregado-empregador, cuidado com os empregados e cuidado com o meio ambiente. Para os autores, a gestão de recursos humanos sustentável pode reduzir o estresse relacionado ao trabalho, conflitos trabalho-família e esgotamento através de uma gestão de recursos humanos sustentável expressa de forma mais clara. Além disso, seu estudo mostrou que o estresse relacionado ao trabalho dos colaboradores diminuiria se os colaboradores percebessem um cuidado maior e melhores relações empregador-empregado.

Em um mercado de trabalho volátil, se o foco for aumentar a retenção de colaboradores, torna-se cada vez mais importante mudar a situação prevalente onde os recursos humanos são consumidos em vez de desenvolvidos. Neste esforço, a gestão de recursos humanos sustentável foi incluída como uma resposta às mudanças em relação aos níveis sociais, mercado de trabalho e relações de emprego. A GRH sustentável representa uma extensão da GRH estratégica e apresenta uma nova abordagem para a gestão de pessoas (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018).

No entanto, a diferença entre a GRH estratégica e sustentável é que esta implica objetivos maiores; enquanto a gestão de recursos humanos estratégica é determinada pelo desempenho organizacional, principalmente em termos de resultados econômicos, a gestão de recursos humanos sustentável também considera os aspectos sociais, humanos, ambientais e os resultados financeiros.

Em essência, a implementação da sustentabilidade em GRH oferece soluções para desafios e permite redirecionar a atenção para o colaborador. Embora a pesquisa ligando sustentabilidade e gestão de recursos humanos esteja surgindo sob diferentes rótulos “GRH verde” (Jackson & Seo, 2010; Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018), “GRH socialmente

responsável” (Shen & Jiu Hua Zhu, 2011; Diaz-Carrion, López-Fernández & Romero-Fernandez, 2018), “Sistemas de trabalho sustentáveis” (Docherty, Forslin & Shani, 2002; Docherty, Kira & Shani, 2009), esta tese concentra-se na construção da GRH sustentável, como será apresentado nos capítulos seguintes.

1.1 Problemática

Passando por diferentes estágios, do convencional ao serviço estratégico, a Gestão de Recursos Humanos transformou seu conceito, conteúdo, filosofia e escopo de serviços, afetando a forma de compreensão e o papel da função de RH na organização. Tornando-se uma das funções organizacionais mais importantes, a GRH estava transitando da função reativa para a função independente, da função integradora para a de suporte.

Os estudiosos da hospitalidade e do turismo têm realizado pesquisas cada vez mais aprofundadas sobre o desempenho das empresas, especialmente sobre os seus determinantes. As relações causais, encontradas na literatura de hospitalidade e turismo, elencam fatores como estratégias da empresa (Assaf, Josiassen & Cvelbar, 2012; Koh, Lee & Boo, 2009; Rhou & Koh, 2014; Tavitiyaman, Zhang & Qu, 2012; Youn, Hua & Lee, 2015), atitudes / comportamentos dos colaboradores (Chi & Gursoy, 2009; Fisher, McPhail & Menghetti, 2010; Koys, 2003), resultados do cliente (Inoue & Lee, 2011; Sun & Kim, 2013), características da empresa (Koh, Lee & Boo, 2009; Youn, Hua & Lee, 2015; Zheng & Tsai, 2019) e fatores ambientais (Lee & Ha, 2012).

É evidente que a qualidade do serviço prestado pelos hotéis é o fator relevante que eles podem usar para fazer a diferença nesse ambiente competitivo. A inclusão de serviços de hospitalidade em um processo de produção intensivo em mão-de-obra reconhece a importância do fator “humano” nesse setor e as qualificações dos colaboradores são consideradas imprescindíveis para o aumento da qualidade do serviço oferecido.

Nesse sentido, para obter vantagem competitiva global no setor de serviços, as empresas devem gerenciar e direcionar os seus recursos existentes com inteligência e conhecimento de negócios e isso deve ser feito com colaboradores qualificados que transformam os insumos em valor significativo, criando artifícios que não podem ser imitados tão facilmente, fazendo assim a diferença entre seus concorrentes.

Portanto, alcançar altos níveis de produtividade, principalmente na área de hospitalidade, está diretamente ligado às condições e forma de trabalho dos colaboradores. Na literatura, enfatiza-se que questões relacionadas à produtividade organizacional, satisfação no trabalho dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho estão sempre relacionadas umas com as outras (Boxall, Huo, Macky & Winterton, 2019; Kong, Jiang, Chan & Zhou, 2018).

Além disso, a qualidade do serviço fornecido pelo colaborador para encantar os hóspedes que chegam ao hotel está positivamente relacionada à capacidade da empresa de atender seus colaboradores e suas expectativas (Dhamija, Gupta & Bag, 2019). Dessa maneira, os níveis de satisfação pessoal e satisfação no trabalho podem ser aumentados, o que evita que o colaborador venha a sofrer desgastes no ambiente de trabalho (Soomro, Breiteneker & Shah, 2018; Mukhles, Al-Ababneh, Mousa, Masadeh, Firas, Al-Shakhsheer & Ma'moun, 2018).

A gestão de pessoas na área da hospitalidade não deve se concentrar apenas no desempenho da tarefa em si, mas também mostrar preocupação com os colaboradores, tornando o bem-estar necessário para atender às necessidades dos colaboradores (Ariza-Montes, Arjona-Fuentes, Han & Law, 2018).

Logo os debates acadêmicos, juntamente com a necessidade das organizações de reorientar e situar os papéis da gestão de recursos humanos na sustentabilidade corporativa, levaram ao desenvolvimento de uma nova abordagem para a GRH, que é conhecida como GRH sustentável (Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012; Ehnert, 2009; Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016; Kramar, 2014).

Como este é um novo campo de estudo, é importante identificar as principais questões, métodos e dinâmicas contextuais da GRH sustentável por meio de revisões sistemáticas da literatura. Foi possível identificar três recentes revisões que foram conduzidas por Macke e Genari (2019), Chams e García-Blandón (2019) e Anlesinya e Susomrith (2020). No entanto, embora eles forneçam alguns *insights* úteis, essas revisões não cobrem o tópico de forma abrangente.

A pesquisa de Macke e Genari (2019) concentra-se principalmente na conceituação e nos resultados da gestão de recursos humanos sustentável e abrange artigos até 2018. Da mesma forma, Chams e García-Blandón (2019) no trabalho de revisão examinam a conceituação, os resultados e barreiras para a gestão de recursos humanos sustentável. Já o trabalho de Anlesinya e Susomrith (2020) avança um pouco mais e apresenta métodos, enfoques e propõe

uma agenda de pesquisas futuras, entendendo que o campo se encontra em fase de desenvolvimento.

Mapeando os artigos publicados sobre a temática de GRH Sustentável, foi possível identificar um artigo seminal, publicado no ano de 2003 por Mariappanadar, que inspirou várias perspectivas teóricas no campo da GRH sustentável. A pesquisa de GRH Sustentável foi publicada em veículos de comunicação diferentes, uma indicação de que o campo não tem, atualmente, veículos estabelecidos para a publicação de suas pesquisas.

Anlesinya e Susomrith (2020) apontam algumas lacunas com relação aos contextos das pesquisas já publicadas em comparação com outras áreas funcionais, afirmando que existe um desequilíbrio geográfico na pesquisa de GRH Sustentável e pode ser devido ao volume geralmente baixo de atividades de pesquisa na área, implicando ainda que simplesmente não há pesquisadores suficientes focados no tópico.

Além disso, a maioria das empresas examinadas nos estudos empíricos em vários setores eram grandes empresas multinacionais e do setor privado, negligenciando as empresas do setor público e as pequenas e médias empresas (Diaz-Carrion, López-Fernández & Romero-Fernandez, 2020).

Com relação aos estudos comparativos, Luu (2020) indica que as análises comparativas entre diferentes países e dentro dos continentes, em empresas com diferentes tamanhos e setores público *versus* privado ainda são significativamente inexploradas. Essa falta de análises comparativas na literatura pode limitar a compreensão de como as práticas sustentáveis de GRH podem beneficiar diferentes organizações e setores; além de negligenciar os desafios únicos que as empresas em diferentes setores podem enfrentar em sua busca pela implementação da gestão de recursos humanos sustentável.

Estudos indicam que as práticas sustentáveis de GRH podem contribuir positivamente para vários resultados dos colaboradores. No entanto, a pesquisa feita por Roca-Puig (2019) sugere que a gestão de recursos humanos sustentável pode reduzir a desigualdade de renda entre as famílias. Logo, os estudos que apontem as características sociais e de equipe são escassos.

No entanto, apesar do conceito da GRH Sustentável ainda ser bastante recente (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018), a análise da literatura indica claramente que há uma lacuna, em termos de coerência do conceito e da pesquisa empírica (Mazur 2015; Ehnert *et al.* 2016). Assim, o presente estudo pretendeu fazer a ponte desta lacuna, observando a referida função de RH como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão dos ativos mais

valiosos da organização. Nesse sentido buscou-se responder a seguinte questão: **De que forma as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável desenvolvidas por grandes empresas hoteleiras podem ser aplicadas em pequenos empreendimentos turísticos e como elas impactam na vida dos colaboradores?**

1.2 Justificativa

A primeira motivação para o desenvolvimento da tese foi o de avançar com os construtos teóricos do que se tem publicado sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Essa temática foi apontada como uma tendência de estudo, na quarta edição do ano de 2020 do *The International Journal of Human Resource Management* (IJHRM), um jornal líder no campo internacional de RH (Cooke, Dickmann & Parry, 2020).

Buscando mapear as produções científicas publicadas, foram definidas duas bases de dados, a nacional foi o Portal Periódicos Capes e a internacional o *Web of Science*, além da biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD). A escolha dessas bases se justifica pelo fato de serem as maiores indexadoras de periódicos científicos na área da temática pesquisada.

Foram definidas as palavras-chave, sendo utilizadas em português e em inglês, para assim ampliar os resultados. Como recursos de busca empregou-se a utilização das aspas e dos booleanos: “Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Turismo”, “Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Hotelaria”, “*Sustainable Human Resource Management and Tourism*” e “*Sustainable Human Resource Management and Hospitality*”.

Como critérios de inclusão, optou-se por artigos completos com texto disponível e que fossem revisados por pares. Assim, foram excluídos aqueles achados que não faziam parte da área de pesquisa. Segundo Bouncken, Johanna, Sascha & Marcel (2015), os periódicos acadêmicos revisados por pares são considerados fontes de dados mais confiáveis. Os artigos foram coletados nas bases descritas no dia 29/07/2021. Nenhuma limitação de tempo foi utilizada para o presente estudo, uma vez que um intervalo de tempo poderia limitar a possibilidade de captar toda a literatura disponível sobre o assunto (Gallardo-Gallardo, Moliner & Gallo, 2017).

Nas buscas com as pesquisas em português, não foi encontrada nenhuma publicação nas bases de dados. Seguindo com as pesquisas dos termos em inglês, a plataforma Periódicos Capes apresenta 49 artigos com a temática atrelada ao turismo e 12 a hotelaria. Com relação à

base de dados *Web of Science*, foram somados 123 artigos na análise das áreas. Esse resultado implica no ineditismo da temática em publicação a nível nacional, demonstrando a relevância da pesquisa, tendo em vista a biblioteca de teses e dissertações também não apresentar resultados na pesquisa.

Estudos remontam possíveis resultados da GRH Sustentável, onde procuraram determinar os efeitos das práticas sustentáveis de GRH nos comportamentos e atitudes dos colaboradores, como o compromisso do colaborador com a organização (App e Büttgen, 2016; Kim, Kim, Choi & Phetvaroon, 2019; Shen e Zhu, 2011), confiança do colaborador na marca da empresa (App & Büttgen, 2016), confiança dos colaboradores na gestão (Celma, Martinez-Garcia & Raya, 2018), desempenho ambiental dos colaboradores, desempenho de tarefas individuais e comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente (Paillé, Chen, Boiral & Jin, 2014; Dumont, Shen & Deng, 2017; Shen & Benson, 2016).

Além disso, outros estudos investigaram os resultados no nível da empresa de práticas sustentáveis de GRH (Aragão & Jabbour, 2017; Masri & Jaaron, 2017; Teixeira, Jabbour, Jabbour, Latan & Oliveira, 2016; Wagner, 2013). As descobertas nesta categoria indicam que as organizações podem alavancar práticas sustentáveis de GRH para obter vantagem competitiva e melhorar seu desempenho financeiro, desempenho ambiental, valor do capital humano e atratividade organizacional.

Diante destes resultados, essa pesquisa busca servir de base para gestores de recursos humanos que desejam implementar uma gestão sustentável nas organizações que fazem parte, apontando o conjunto de práticas, delineando os melhores modelos e exemplificando por meio das pesquisas de campo, o cenário hoteleiro global como também contrapondo com o desenvolvimento da atividade turística em uma comunidade rural.

Partindo desse entendimento, significa que as organizações podem obter ganhos estratégicos desenvolvendo um conjunto de práticas de GRH sustentáveis para aprimorar a capacidade, motivação e oportunidades de participação dos colaboradores. Isso irá garantir o desenvolvimento de políticas e estratégias de GRH sustentáveis que envolvam a implementação de práticas mais coerentes e complementares que podem aumentar o sucesso nas organizações.

Espera-se, portanto, que este estudo seja uma importante fonte de referência para pesquisadores e profissionais. Que as contribuições possam fornecer uma revisão mais abrangente dos temas, métodos e enfoques setoriais da GRH sustentável. Este estudo, portanto,

apresenta um valioso ponto de partida para aqueles que estão migrando para o domínio da GRH sustentável, bem como uma visão global para aqueles que já trabalham neste campo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos sustentável no setor turístico e o seu impacto sobre os colaboradores.

1.3.2 Específicos

- 1 – Propor um conceito integrador para a Gestão de Recursos Humanos Sustentável;
- 2- Identificar as principais práticas sustentáveis no contexto da gestão de recursos humanos desenvolvidas pelas maiores redes hoteleiras do mundo;
- 3- Descrever as práticas de gestão de recursos humanos sustentável desenvolvidas por hotéis de referência no Brasil;
- 4- Investigar a aplicabilidade das práticas de gestão de recursos humanos sustentável em empreendimento de pequeno porte de um destino voltado para o turismo sustentável;
- 5- Analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável com relação aos colaboradores.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O surgimento do RH como uma função dentro das organizações foi em resposta ao desenvolvimento econômico e às mudanças industriais. O objetivo do RH, desde o início do século 20, era enfrentar os desafios organizacionais e agregar valor por meio da gestão e racionalização eficazes da relação de trabalho. O RH evoluiu em resposta a fatores associados à revolução industrial, ao surgimento da corporação e das estruturas organizacionais e aos desafios organizacionais para reduzir a rotatividade de colaboradores e aumentar a produtividade. A seguir, será apresentado um percurso histórico do desenvolvimento do RH nas organizações e suas implicações na atividade turística, seguido dos conceitos da Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Conceitos e implicações na atividade turística

No final do século 19, os engenheiros profissionais emergiram como os principais projetistas de processos de produção e, entre suas fileiras, surgiram alguns que também introduziram mudanças dramáticas na gestão, sob a bandeira da eficiência (Braverman, 1974). Seu objetivo era agregar valor através da melhoria da colaboração de trabalhadores e máquinas, abordando problemas de rotatividade e produtividade.

O mais importante entre eles foi Frederick W. Taylor, considerado o pai da administração científica, que desenvolveu a Teoria Geral da Administração e tornou-se o mais influente teórico da gestão do século 20 (Drucker, 1955). Taylor começou estudando como os trabalhos podem ser executados de forma mais eficiente, cronometrando as tarefas, em um esforço para descobrir a "melhor maneira" e o tempo mais rápido que um trabalhador pode executar uma tarefa específica (Gilbreth, 1912).

Assim, a administração científica contribuiu para o RH originando e introduzindo a análise de cargos na prática de gestão. A análise de cargos representa uma atividade administrativa básica de RH que fornece informações para a maioria das outras funções administrativas de RH.

Em segundo lugar, a administração demonstrou que o resultado da análise de cargos poderia ser usado para selecionar, treinar trabalhadores e como base para avaliar a remuneração desses empregos (Drucker, 1977). Terceiro, a Teoria Geral da Administração indica que os trabalhadores deveriam ser recompensados com base em sua produtividade. Isso aumentaria a

produtividade e diminuiria a rotatividade e, assim, promoveria o uso de remuneração baseada no desempenho.

Por fim, a administração científica destacou a necessidade de gerentes treinados ou especializados para diferentes funções de negócios (Nelson, 1980). A Teoria Geral da Administração representou uma nova atitude em relação à prática da gestão e os trabalhos de Taylor e Gilbreth contribuíram muito para a formalização e especialização da gestão geral e da função de RH (Drucker, 1977).

A gestão de recursos humanos, tal como concebida na década de 1980, tinha uma estrutura conceitual que consistia em uma filosofia sustentada por uma série de teorias extraídas das ciências do comportamento e das áreas de gestão estratégica, capital humano (conhecimento, habilidades e atitudes) e relações industriais. Jackson, Schuler e Rivero (1989), Brewster (1995, 1999), Delery e Doty (1996) apresentam quatro abordagens teóricas, sendo elas: Universalista, Contingencial, Configuracional e Contextual.

Quadro 1 - Perspectivas Teóricas da Gestão de Recursos Humanos

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas.	Delery e Doty (1996); Becker e Gerhart (1996); Terpstra e Rozell, (1993); Pfeffer (1994); Osterman (1994).
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente (interno e externo).	Woodward (1965), Dewar e Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven e Drazin (1985).
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se inter-relaciona de múltiplas formas.	Miller e Friesen (1984); Ketchen, Thomas e Snow (1993); Arthur (1994); MacDuffie (1995).
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste.	Brewster (1999); Brewster e Bournois (1991); Brewster e Hoogerdoorn (1992), Brewster e Soderstrom (1994); Brewster, Larsen e Mayrhofer (1997).

Fonte: Elaboração própria (2021)

Com base nas definições e contributos dos principais autores, descritos no quadro 1, podemos concluir que, apesar das diferenças evidentes entre as abordagens universalista, contingencial, configuracional e contextual, se equilibrarmos suas principais contribuições e limitações, é possível extrair um modelo abrangente.

No início da década de 1980, o RH começou a passar por uma transformação, deixando de ser uma função de manutenção administrativa para ser visto como uma função de negócios central que poderia contribuir para a eficácia organizacional. A convergência de uma série de fatores ambientais e organizacionais serviu como ímpeto por trás de mudanças dramáticas nas percepções e funções de RH. Os fatores incluíram globalização e competição internacional, desregulamentação, legislação trabalhista, diminuição da sindicalização, mudanças demográficas e a mudança da manufatura para uma economia baseada no conhecimento e nos serviços (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Becker e Huselid (2006, p. 899) enfatizam a importância da função de RH dizendo que se refere a "sistemas, práticas, competências e comportamentos de desempenho dos colaboradores que refletem o desenvolvimento e gestão do capital humano estratégico da empresa" para alcançar o sucesso de uma organização.

Ulrich e Dulebohn (2015) descrevem as transformações advindas do setor de RH em três ondas, sendo a primeira onda chamada de Administrativa, que é caracterizada pela continuidade das funções administrativas tradicionais de RH, entrega de serviços de RH e trabalho em conformidade regulatória. Possui uma abordagem integrativa e proativa das atividades administrativas com a função de RH, caracterizando um empurrão das responsabilidades de RH para a linha de gestão, com esforços para aumentar a eficiência administrativa do RH.

A segunda onda é a de práticas de RH e se refere ao desenho de práticas inovadoras de RH em pessoas (contratação, treinamento, gestão de carreira), remuneração ou recompensas, comunicação e organização (políticas, desenho organizacional, processos de trabalho). Nessa onda, o RH projeta e oferece práticas inovadoras de RH. Um requisito para essa onda é uma mudança nas habilidades da equipe de RH para operar como profissionais de RH competentes, com habilidades para personalizar as práticas de RH e para atender às diferentes necessidades organizacionais.

A terceira onda é a da estratégia de RH, caracterizada pela conexão das práticas de RH com o sucesso dos negócios por meio do RH estratégico. Consequentemente, o RH estende sua

função além de simplesmente fazer atividades administrativas ou projetar práticas de RH para resolver problemas de negócios e participar da execução e possibilidade de desenvolvimento de estratégias de negócios para atingir os objetivos e agregar valor.

Com base nessas transformações, é possível observar a Gestão de Recursos Humanos (GRH), através de uma abordagem estratégica, abrangente e internamente consistente para gestão do ativo mais valioso da organização. É definida como a gestão das atividades a fim de garantir a satisfação, motivação e alto desempenho da força de trabalho da organização. A GRH visa garantir o domínio da empresa, combinando os desejos individuais dos colaboradores e metas organizacionais para o crescimento e desenvolvimento da organização (Farnham, 2010).

A fim de distinguir alguns conceitos, pode-se entender o capital humano como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores (Hayton & Kelley, 2006), enquanto a gestão de recursos humanos inclui todas as atividades relacionadas com a gestão das relações de trabalho na empresa (Lin, Peng & Kao, 2008). Já a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) fornece às empresas a capacidade interna de se adaptar e se ajustar aos seus ambientes competitivos, alinhando as políticas e práticas de RH (De Saá Pérez & García Falcón, 2004; Kidwell & Fish, 2007).

Exemplos dessas políticas e práticas são recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e sistemas de recompensa com estratégias de negócios (Leingnick-Hall & Leingnick-Hall, 1988; Delery & Doty, 1996; Svelik & Starrov-Costea, 2007; Petrescu & Simmons, 2008; Verano-Tacoronte & Melián-González, 2008). A capacidade da empresa de desenvolver práticas de GRH alinhadas com a estratégia de negócios é uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Dyer & Reeves, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Barrett & Mayson, 2007; Andonova & Zuleta, 2007).

Desse modo, Allui e Sahni (2016), descrevem a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) como o meio de alinhar a GRH com o conteúdo estratégico do negócio e a estratégia de RH, de modo que esta última apoie a realização da primeira e de fato ajude a determiná-la. Envolve ter uma visão ampla e de longo prazo de para onde o negócio está indo e garantir que a direção estratégica seja mantida.

À luz da contribuição estratégica, a GERH pode atuar em diversas frentes de trabalho, que são inerentes ao setor independentemente do tipo, tamanho ou característica da organização. Francis (2014) aloca essas atividades em quatro grupos, sendo eles: Recrutamento

e seleção; Treinamento e desenvolvimento de carreira; Avaliação de desempenho; Remuneração e benefícios.

Alinhado a essas atividades, a GERH deve garantir que os recursos humanos sejam desenvolvidos da maneira mais eficiente, de acordo com o objetivo da organização e assegurar o atendimento das necessidades dos colaboradores e o seu desenvolvimento profissional (Bennett & Lemoine, 2014).

O Recrutamento tem por intuito obter, a um custo mínimo, a qualidade dos colaboradores necessária para satisfazer as necessidades estratégicas da organização. Enquanto a seleção implica julgar os candidatos em uma variedade de critérios, que vão desde os objetivos mensuráveis (por exemplo, anos de experiência) até os subjetivos e pessoais (por exemplo, potencial de liderança).

Zhao e Zhou (2020) afirmam que um recrutamento e seleção altamente vantajoso é aquele que é capaz de encontrar o candidato correto, para lidar com um conjunto diversificado de requisitos de trabalho, que se encaixam bem no contexto, garantindo que eles tenham capacidade suficiente para enfrentar a dinâmica organizacional.

O Treinamento e Desenvolvimento de Carreira pode ser entendido através das atividades formais realizadas pela empresa para auxiliar os colaboradores a adquirirem os conhecimentos, habilidades e experiência necessários para o desempenho de trabalhos atuais ou futuros.

Collins e McNulty (2020) apresentam em sua pesquisa sobre as práticas de RH, que o treinamento bem-sucedido não só aumenta a eficácia das habilidades e conhecimentos dos colaboradores, mas também ajuda a aumentar a satisfação dos colaboradores, o que é um importante fator para alcançar os objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho é desenvolvida por meio do processo de julgar quão bem os colaboradores realizam suas tarefas em comparação com um conjunto de padrões estabelecidos. O objetivo da avaliação de desempenho é tratar a pessoa como um todo, eliminando as suas deficiências e recompensando seu sucesso.

No campo da remuneração e benefícios encontram-se as recompensas monetárias e não monetárias cumulativas pagas aos colaboradores em troca de seus esforços. De acordo com Westerman, Rao, Vanka e Gupta (2020), as remunerações e benefícios podem ser descritas como bônus, subsídio ou recompensas, elogios, folgas extras, podendo cada organização ter um amplo sistema de compensação.

A literatura em rápida expansão neste campo levou a uma diversidade crescente na forma como os estudiosos conceituam e operacionalizam as práticas de recursos humanos nas organizações. O campo da gestão estratégica de recursos humanos tem prestado atenção cada vez maior às percepções dos colaboradores sobre as práticas de recursos humanos (Beijer, Peccie, Van Veldhoven, & Paauwe, 2019; Hewett, Shantz, Mundy, & Alfes, 2018; Ostroff & Bowen, 2016; Sanders, Shipton, & Gomes, 2014).

Observando o percurso que essas ondas impactam nas organizações, Ulrich e Dulebohn (2015) afirmam que os profissionais de RH necessitam converter o trabalho de RH de uma abordagem interna / externa para uma abordagem externa / interna.

O RH de fora / dentro representa uma mudança sísmica em como o RH pensa, age e representa um avanço além de uma abordagem interna / externa. Conforme observado, quando o RH surgiu como uma profissão, ele tinha uma abordagem de dentro / fora, à qual começou a retornar na década de 1980, depois de buscar apenas uma abordagem interna. Assim, estamos propondo que o futuro RH precisa progredir além da abordagem interna / externa.

Sob a abordagem externa / interna, o RH não cria mais valor apenas servindo aos colaboradores, redesenhando as práticas de RH ou tornando-os mais eficientes. No entanto, o RH cria valor certificando-se de que os serviços que o RH oferece dentro da empresa se alinham às expectativas externas. Cada prática de RH pode ser ainda mais transformada ao ver o valor que ela cria para quem está fora da empresa. Isso posiciona o RH não apenas para responder à estratégia, mas para ajudar mais plenamente a moldá-la e criá-la e, assim, ser capaz de participar mais plenamente em um papel de parceria plena.

Portanto a GERH em organizações do setor do turismo e hospitalidade, se torna complexa e competitiva no cenário das organizações, tendo em vista que o produto gerado no setor é em sua maioria experiências de serviços intangíveis e altamente dependentes de interações face a face entre colaboradores e clientes.

O campo da gestão estratégica de recursos humanos na literatura sobre hospitalidade e turismo tem crescido notavelmente nas últimas duas décadas. A GERH se concentra em como os sistemas de RH podem criar uma vantagem competitiva para as organizações. O ímpeto por trás da pesquisa sobre a GERH é avaliar como o indivíduo ou os pacotes de práticas e políticas de RH podem ter efeitos diretos ou indiretos no desempenho da empresa (Buller & McEvoy, 2012).

Logo, os recursos humanos desempenham um papel fundamental na qualidade do serviço, fidelidade do cliente, satisfação e outras medidas de desempenho da empresa (Baum, 2015; Tracey, 2014). Analisando as revisões da literatura sobre a temática, foi possível observar um trabalho seminal, publicado por Tracey (2014), que apresenta uma revisão com cinco funções do RH no setor de hospitalidade: Estratégico, pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e compensação de benefícios.

A revisão publicada por Tracey (2014) mostra que há uma grande semelhança na pesquisa de RH em periódicos disciplinares e específicos para hospitalidade. Os estudos que foram publicados em ambos os domínios fornecem suporte forte e convincente para a função do RH estratégico e operacional. Os resultados sugerem as maneiras pelas quais o sistema de RH da empresa pode ser aproveitado para melhorar o indivíduo, o desempenho departamental e organizacional.

A relação entre capital humano e desempenho organizacional descrita por Jung e Yoon (2015), em um estudo realizado com colaboradores de hotéis de luxo da Coreia, descobriu que o capital psicológico positivo dos colaboradores do hotel, medido como esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo, tem um efeito significativo na satisfação no trabalho e nos comportamentos de cidadania organizacional.

Da mesma forma, Úbeda-García, Marco-Lajara, García-Lillo e Sabater-Sempere (2013) descobriram que os hotéis espanhóis que trabalham a GERH com foco no capital humano dos colaboradores tiveram melhor desempenho nos resultados do que hotéis que não desenvolveram o conhecimento, habilidades e atitudes de seus colaboradores.

Investigando as práticas estratégicas de recursos humanos, Karatepe (2013) constatou que as práticas de GERH (avaliação de desempenho, capacitação, recompensas e engajamento de trabalho) tem influenciado o desempenho no trabalho e atendimento ao cliente, proporcionando um maior engajamento dos colaboradores junto aos objetivos da organização.

Tracey, Hinkin, Tran, Emigh, Kingra, Taylor e Thorek (2015) examinaram como os programas de treinamento afetam a satisfação do cliente. Os autores usaram uma amostra de 15 empresas hoteleiras e 16 empresas de restaurantes que tinham um programa de treinamento formal e estruturado para novos colaboradores. Os resultados demonstraram o papel estratégico do treinamento e como ele impacta as capacidades dos colaboradores. Com programas de treinamento estruturados, as organizações conseguem alcançar a satisfação do cliente e cada vez mais fidelizá-los à empresa.

Analizando todas essas estratégias de recursos humanos, Baum (2007; 2015) apresenta dois artigos conceituais abordando o estado da gestão de recursos humanos no turismo. Nas pesquisas, o autor sugere que a gestão de recursos humanos no setor do turismo está atrasada. Na primeira revisão, Baum (2007) apontou as questões negativas da GERH relacionadas ao turismo, como: baixa remuneração, longas horas de trabalho, escassez de oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro das organizações.

Essas análises foram feitas a partir de uma perspectiva macro social, econômica, política e de mudanças ambientais e tecnológicas dos últimos 20 anos que impactaram no setor do turismo. Exemplos de motivadores da mudança no turismo incluem o amadurecimento de turistas como viajantes independentes, condições econômicas flutuantes, mídia social, preocupações ambientais e mudanças nos sistemas de distribuição do turismo. Essas mudanças trouxeram consequências no local de trabalho do turismo, como novas habilidades relacionadas às mídias sociais, marketing, eliminação de áreas-chave de trabalho (por exemplo, agentes de viagens), novas estratégias de comunicação e uma demanda por habilidades “verdes” (Baum, 2015).

Nas últimas três décadas, o campo da GERH fez um progresso significativo como uma função principal do negócio (Ulrich & Dulebohn, 2015) e como uma disciplina acadêmica (Beer, Boselie & Brewster, 2015). Apesar dessas conquistas, o debate sobre o futuro da gestão estratégica de recursos humanos se expandiu amplamente (Cleveland, Byrne & Cavanagh; Marchington, 2015) chamando para repensar a direção principal da GERH.

Tal chamada baseia-se em estudos anteriores, que normalmente eram focados na busca pela ligação entre RH e o desempenho no trabalho (Boxall, Guthrie & Paauwe, 2016). A pesquisa ao longo dessas linhas tem investigado por que e como as organizações alcançam seus objetivos implementando práticas individuais ou sistemas de recursos humanos (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006).

Objetivos financeiros foram tratados como o principal elemento do valor agregado gerado pela gestão organizacional, enquanto a perspectiva do colaborador em termos de bem-estar foi amplamente negligenciada (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2018). As necessidades, preferências e perspectivas dos colaboradores foram menos considerados (Cleveland, Byrne & Cavanagh; Marchington, 2015). No entanto, a situação vem mudando, tanto interna quanto externamente desafios impelem as organizações a repensar as estratégias e práticas de GERH (Guest, 2017).

A busca por uma nova estrutura de GERH está amplamente relacionada ao fato de que os ambientes em que as organizações operam estão mudando muito rapidamente e nem sempre na direção desejável dos negócios. Poluição ambiental, crises financeiras, escassez de recursos e conscientização são apenas alguns exemplos de desafios externos com os quais as organizações precisam lidar para manter sua legitimidade social (Ehnert, Harry & Zink, 2014).

No entanto, os maiores gargalos nas organizações são relacionados a fatores internos correspondente aos colaboradores, como a falta de força de trabalho, aumento dos problemas de saúde decorrente do trabalho, diminuição do envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização (Ehnert & Harry, 2012).

Logo, uma empresa disposta a sobreviver não pode negligenciar os resultados negativos decorrentes de uma gestão de recursos humanos, que podem afetar potencialmente a situação futura do negócio. É necessário mudar a abordagem em relação à gestão de pessoas se as organizações quiserem ter colaboradores como recursos para fazer negócios no futuro (Ehnert, Harry & Zink, 2014).

Seguindo a sugestão de que “os recursos humanos devem ser geridos de forma sustentável” (Mariappanadar, 2012, p. 168), surge o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) (Ehnert *et al.*, 2016; Zaugg, Blum & Thom, 2001; Zaugg, 2009). A GRHS vincula a ideia de sustentabilidade à gestão de pessoas, vendo que a regeneração, o desenvolvimento e a renovação de recursos estão no centro da sustentabilidade (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016).

Assim, a gestão de recursos humanos sustentável é vista como uma estrutura para lidar com uma variedade de desafios, como escassez de recursos humanos ou problemas de saúde relacionados ao trabalho. Além disso, a gestão de recursos humanos sustentável chama a atenção às necessidades, preferências e perspectivas dos colaboradores. No próximo capítulo serão apresentados conceitos e indicadores sobre a temática.

2.2 Gestão de Recursos Humanos Sustentável

O desenvolvimento sustentável em geral é um processo contínuo de satisfação das necessidades do presente e das gerações futuras (Baltgailis, 2019; Vigliarolo, 2020). A ideia do desenvolvimento sustentável, entendida como a capacidade de atingir metas e aumentar o valor de longo prazo para o acionista, por meio de aspectos econômicos, ambientais e a integração

social nas estratégias de negócios se tornou vital para as operações das organizações contemporâneas.

O conceito de sustentabilidade incentiva as empresas a implementarem o modelo de negócios de desenvolvimento sustentável baseado nos princípios de gestão enraizados em valor e responsabilidade social (Jabloński & Jabloński, 2016), onde a função do RH pode ocupar um papel fundamental. A gestão de recursos humanos (GRH) é de primordial importância para uma implementação efetiva dos princípios do desenvolvimento sustentável.

As estratégias de RH criam uma estrutura para cultura de desenvolvimento sustentável, aumentando a conscientização dos colaboradores e moldando atitudes favoráveis ao meio ambiente (Shama, Sharma & Devi, 2009). O recrutamento adequado de colaboradores, as atribuições de tarefas em conformidade com os requisitos do desenvolvimento sustentável, a conduta da sustentabilidade, o treinamento e o monitoramento do desempenho da sustentabilidade podem ter um efeito significativo na execução do conceito de desenvolvimento sustentável nas empresas (Mazur, 2014).

O termo "Gestão de Recursos Humanos Sustentável - GRHS" representa a tentativa de aplicar uma perspectiva orientada para as pessoas, para o desenvolvimento das políticas e práticas de GRH, a fim de melhorar o desempenho organizacional, em termos de eficácia e eficiência. Nesse sentido, a pesquisa existente sobre o desenvolvimento sustentável mostrou que o paradigma da sustentabilidade pode ser usado além de um domínio ecológico e socioeconômico, devendo ser mais amplo e aplicado a investigação das características psicossociais no contexto do trabalho que melhor contribuem para promover o desenvolvimento individual e organizacional (Arcangeli, Giorgi, Mucci, Bernaud, & Di Fabio, 2017; Di Fabio & Rosen, 2018).

De acordo com Pabian (2015), a gestão de recursos humanos sustentável representa uma nova abordagem para a gestão humana através da admissão da capacidade de integrar alguns objetivos econômicos, ambientais e sociais potencialmente contraditórios. O quadro 2 – apresenta um apanhado de definições com base nas perspectivas de diversos autores.

Quadro 2 - Definições da Gestão de Recursos Humanos Sustentável

AUTORES	DEFINIÇÃO
Zaugg, Blum e Thom (2001)	Utilizam abordagens metodológicas e instrumentais com objetivos orientados a longo prazo. Práticas como recrutamento, treinamento, retenção e desligamento socialmente responsáveis e economicamente eficientes. Defendem o aumento da empregabilidade, garantindo um equilíbrio entre vida familiar e profissional.
Mariappanadar (2003)	A gestão que visa atender às necessidades ideais da empresa e comunidade, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades do futuro.
Ehnert (2009)	Conjunto de estratégias e práticas de recursos humanos planejadas ou emergentes, destinadas a respeitar os princípios sustentáveis e empresarias.
Kramar (2014)	Reproduz a base do RH, buscando minimizar os impactos negativos sobre o meio ambiente, os profissionais e as comunidades.
Ehnert, Parsa, Roper, Wagner e Muller-Carmen (2016)	Gestão de RH que permitem realização de metas financeiras, sociais e ecológicas, com impacto dentro e fora da organização.
Thevanes e Arulrajah (2017)	Aplicação eficiente, eficaz e inovadora do RH e suas práticas, para atingir os objetivos econômicos, sociais e ambientais de uma organização, através de meios éticos sem comprometer a capacidade das gerações futuras.

Fonte: Elaboração própria com base em revisão da literatura, 2021

De acordo com Zaugg, Blum e Thom (2001), a GRH Sustentável é construída sobre três pilares: equilíbrio entre vida profissional e pessoal, autonomia no desenvolvimento profissional e empregabilidade dos colaboradores. Os objetivos subjacentes do modelo conceitual da gestão de recursos humanos sustentável são os seguintes (Mazur, 2017): 1) aumentar a empregabilidade dos colaboradores; 2) usar modelos de gestão participativa para aumentar a responsabilidade individual, e 3) garantir um equilíbrio harmonioso entre vida pessoal e

profissional. Onde só se pode atingir os objetivos mencionados se houver uma parceria entre o colaborador e o empreendimento.

Karman (2020) afirma que a gestão de recursos humanos sustentável, pode ser analisada por três dimensões: a primeira dimensão (1) valor para a organização (inclui produtividade, gestão de mudanças, capacidade de flexibilidade, inovação, valor econômico aprimorado e lucratividade); a segunda dimensão (2) valor para a sociedade (inclui família e bem-estar da comunidade, crescimento no emprego, imagem da empresa e saúde); e a terceira dimensão (3) valor para o colaborador (incluindo boa vida profissional, qualidade de vida, engajamento, motivação, bem-estar do colaborador e empregabilidade).

Assim, a gestão de recursos humanos sustentável é conhecida por oferecer uma nova abordagem para gerenciar pessoas, preservar a produtividade e reter colaboradores de qualidade (Kramar, 2014). Ou seja, sustentar a gestão competente de recursos humanos considera os colaboradores os recursos mais importantes das organizações e enfatiza o investimento contínuo no desenvolvimento dos colaboradores.

O benefício da gestão de recursos humanos sustentável é propício para a melhoria da capacidade de trabalho dos colaboradores, incluindo o estoque de capital humano para as necessidades de crescimento dos colaboradores (Ehnert, Harry & Zink, 2014). Jarlstrom, Saru e Vanhala (2018) complementam que a gestão de recursos humanos sustentável realiza o desenvolvimento comum da saúde humana e do comportamento proativo no trabalho, até mesmo o desenvolvimento de longo prazo de organizações.

Considerando que a gestão de recursos humanos sustentável tem sido usada para impulsionar a força de um sistema de gestão de recursos humanos e pode criar valor organizacional (gestão de mudanças, produtividade, inovação e lucratividade), valor social (imagem da empresa, bem-estar da comunidade e crescimento do emprego) e valor do colaborador (motivação, bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, envolvimento e bem-estar do colaborador) (Wang, 2019; Karman, 2020). Os profissionais que atuam na área da gestão de recursos humanos podem usar a gestão de recursos humanos sustentável para oferecer uma nova abordagem para gerenciar pessoas, preservar a produtividade e reter colaboradores de qualidade.

Considerada como um novo paradigma humanístico na gestão, a gestão de recursos humanos sustentável que, embora às vezes seja reconhecida como alternativa à economia, não se separa da necessidade de gerar lucro para uma empresa (Mazur, 2014; Dhamija, 2013; Drela,

2020). O efeito direto da implementação do conceito de GRH sustentável está moldando os recursos humanos sustentáveis, ou seja, colaboradores altamente qualificados que entendem e aplicam os princípios da sustentabilidade e se desenvolvem em seu trabalho.

A Gestão de Recursos Humanos Sustentável recebe várias funções em uma organização. Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012) afirmam que:

- ✿ Apoia a estratégia de desenvolvimento sustentável da organização;
- ✿ Enfatiza o tratamento justo, o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores;
- ✿ Contribui para a construção de habilidades, valor e confiança dos colaboradores e aumenta seu envolvimento com o desenvolvimento sustentável;
- ✿ Centra-se no bem-estar interno (colaboradores) e externo (todas as entidades interessadas no funcionamento da organização); e
- ✿ Apoia práticas organizacionais ambientalmente corretas.

O conceito respeita as práticas clássicas da gestão estratégica de recursos humanos (Macke & Genari, 2019) e abrange um amplo escopo, envolvendo a criação de condições de trabalho adequadas, lideranças sustentáveis, cooperação e trabalho em equipe, diversidade e multiculturalismo, ética e governança, criação de valor e incentivo, saúde e segurança, envolvimento da força de trabalho e um ambiente sustentável (Strenitzerová & Achimský, 2019). A gestão de RH sustentável é resultado de diversas disciplinas e áreas de pesquisa, com foco na sustentabilidade corporativa, responsabilidade social e sistemas de trabalho sustentáveis.

A gestão de RH sustentável pode ser implementada respeitando os princípios de cultivar as condições para a sustentabilidade pessoal do colaborador e aumentar a capacidade dos sistemas de gestão de recursos humanos para regularmente atrair, regenerar e desenvolver colaboradores motivados e engajados, construindo de forma sustentável o próprio sistema de RH (Ehnert, Harry & Zink, 2014).

Uma contribuição relevante para a literatura diz respeito à proposta feita por Stankeviciute e Savaneviciene (2018), identificando 11 características de GRH sustentável - orientação de longo prazo, cuidado com colaboradores, cuidado com o meio ambiente, lucratividade, participação dos colaboradores e diálogo social, desenvolvimento de

colaboradores, parceria externa, flexibilidade, conformidade além das regulamentações trabalhistas, cooperação, justiça e igualdade dos colaboradores.

A orientação de longo prazo na GRHS permite que as organizações especifiquem a disponibilidade de recursos humanos no futuro. Como o cuidado destinado aos colaboradores, deve visar uma gestão em saúde e segurança laboral com criação de locais de trabalho saudáveis (Moody, Saunders, Rebernik, Leber, Čurin, Wójcik-Augustyniak & Szajczyk, 2017), equilíbrio de vida pessoal e profissional, remuneração justa e carga de trabalho ideal são essenciais.

O cuidado com o meio ambiente está associado à construção de uma imagem “verde” da organização por meio de ações como: recrutamento e seleção de colaboradores que demonstrem um nível de conhecimento e consciência ecológica, treinamento referente a questões ambientais ou premiação da equipe por comportamento favorável ao meio ambiente.

A participação dos colaboradores e o diálogo social compreendem a implementação de várias formas de participação desses atores na gestão da organização. O desenvolvimento dos colaboradores é uma forma de vê-los como "agentes de mudança" em vez de "repositórios de conhecimento".

No modelo da GRHS, proposto por Stankeviciute e Savaneviciene (2018), as despesas relacionadas aos colaboradores não são tratadas como custos, mas sim como uma forma de investimento que pode se converter em valor agregado no futuro. A parceria externa envolve uma estreita cooperação com o mercado de trabalho, instituições de ensino, instituições não governamentais e até mesmo familiares dos colaboradores, que são tratados como propensos integrantes da organização.

O modelo da GRHS deve ser baseado na cooperação dos colaboradores, pois favorece a troca de conhecimento e a construção de confiança, o que, por sua vez, traz mais benefícios. Justiça e igualdade indicam que as mesmas regras e leis vinculativas devem servir para todos os membros da organização (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018).

As características da gestão de recursos humanos sustentável afetam a satisfação dos colaboradores; portanto, para garantir a sustentabilidade e aumentar a eficiência da organização, é necessário atender as necessidades dos colaboradores que se beneficiam de boas condições de trabalho.

A presença da sustentabilidade na gestão de recursos humanos pode ser revelada por meio do desenvolvimento dos colaboradores através do treinamento no local de trabalho, que pode ser visto como uma abordagem de redução de custos, levando a uma melhor motivação

no emprego (Aziri, 2011), bem como através da orientação e compartilhamento de conhecimento com novos colaboradores (Peariasamy & Mansor, 2008), esclarecendo que, por meio do treinamento e desenvolvimento, a empresa está interessada em sua retenção de longo prazo.

O desenvolvimento dos colaboradores pode ser visto também como um mecanismo para ajudar os indivíduos a alcançar seus próprios objetivos de autodesenvolvimento e auto enriquecimento ou como oportunidades de aprendizagem vistas como um investimento “sustentável” em pessoal.

Wikhamn (2019) explorou o impacto das práticas sustentáveis de GRH sobre a satisfação do cliente em hotéis suecos. As descobertas de seu estudo indicaram que a satisfação do cliente é dependente de práticas sustentáveis de RH na organização. Ele concluiu em sua pesquisa, que as práticas de RH sustentáveis impactam positivamente a satisfação do cliente e essas atividades têm um papel significativo na melhoria do desempenho organizacional.

A gestão de recursos humanos sustentável é um campo emergente na área da literatura de gestão de recursos humanos (Tissen, Deprez, Burgers & Montfort, 2010) que conecta a sustentabilidade organizacional com funções, práticas e estratégias (Lee, Kim, Lee & Moon, 2019).

A pesquisa realizada na área de GRH sustentável abordou o problema por meio de uma variedade de perspectivas (Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi & Subhan, 2019) incluindo várias construções e modelos. No entanto, é útil destacar que quase todas as perspectivas concluíram que as organizações sustentáveis devem abranger uma combinação de aspectos financeiros, humanos, benefícios sociais e ambientais, reconhecendo ao mesmo tempo o impacto das pessoas e da gestão de recursos humanos sobre o sucesso final da organização (Lee, Kim, Lee & Moon, 2019).

Seguindo a abordagem sustentável, as organizações devem alcançar um bom desempenho por meio de ferramentas de GRH, de forma que estas reflitam o desenvolvimento da equidade, bem-estar e respeito ao meio ambiente, tudo isso por meio da satisfação e do comprometimento dos colaboradores (Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi & Subhan, 2019).

Vários estudos empíricos tentaram identificar o significado e as dimensões do conceito de GRH sustentável, e descobriram que alguns dos fatores cruciais que contribuem à definição deste conceito são justiça, igualdade, práticas transparentes de recursos humanos, lucratividade

e bem-estar dos colaboradores (Tseng & Lee, 2009). O capítulo seguinte aborda uma revisão sistemática da literatura, que servirá de base para o avanço da temática.

2.3 Revisão Sistemática da literatura sobre a GRHS

Para a operacionalização da pesquisa foi adotado o método de revisão sistemática da literatura, com o objetivo de fornecer uma análise da produção acadêmica sobre a gestão de recursos humanos sustentável. A abordagem de revisão sistemática da literatura foi escolhida por ser um método de pesquisa mais rigoroso e responsável (Ham-Baloyi & Jordan, 2016). O método oferece a possibilidade de analisar em profundidade todos os artigos relevantes sobre o tema. Como também a oportunidade de identificar outras áreas pouco pesquisadas (Bos-Nehles, Renkema & Janssen, 2017; Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

O protocolo adotado proposto por Tranfield *et al.* (2003), obedece a três estágios e em cada estágio são descritas suas fases, conforme ilustra a figura 1. O processo se inicia na identificação da necessidade de uma revisão sistemática, conforme lacuna apontada por se tratar de uma temática relativamente recente e pouco explorada e é findado na busca pela evidência na prática.

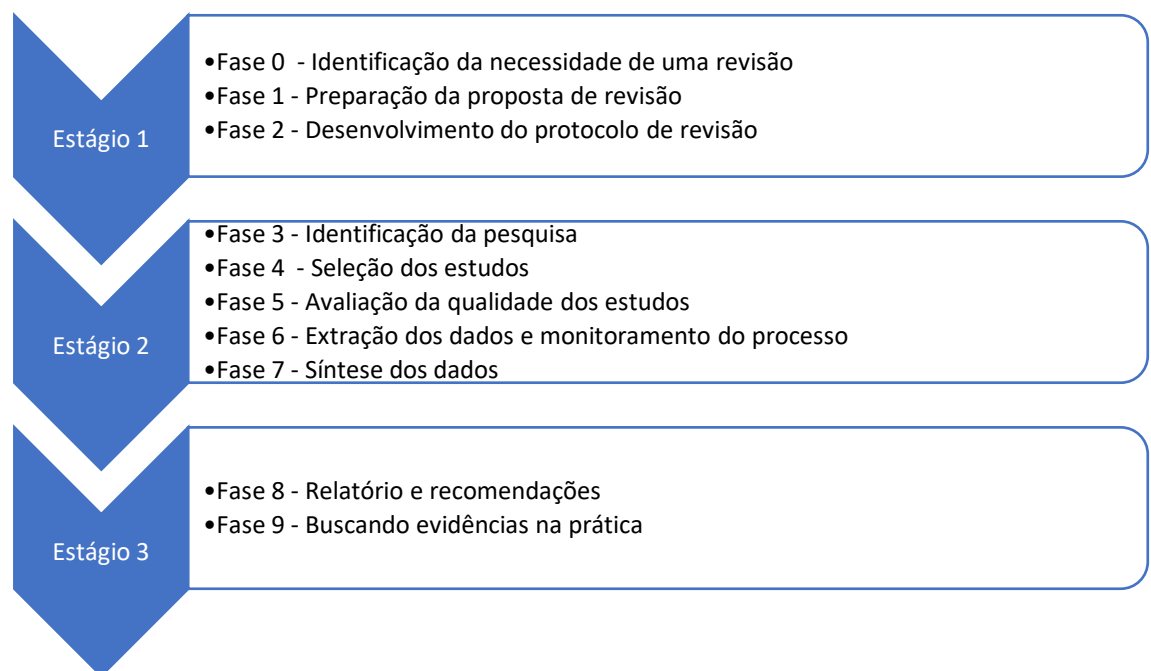


Figura 1 - Critérios metodológicos utilizados para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Fonte: Elaboração própria, baseado em Tranfield et al., 2003

Observando os critérios metodológicos propostos no **estágio 1** compreendido no desenvolvimento da pesquisa, foram definidas duas bases de dados: a nacional foi o Portal Periódicos Capes e a internacional o *Web of Science*. A escolha dessas bases se justifica pelo fato de serem as maiores indexadoras de periódicos científicos na área da temática pesquisada.

Complementando o protocolo de revisão, foram definidas as palavras-chave, sendo utilizadas em português e em inglês, para assim ampliar os resultados. Como recursos de busca empregou-se a utilização das aspas e dos booleanos: "Gestão de Recursos Humanos Sustentável", "Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis", "Sistema de Trabalho Sustentável", "Sustentabilidade de Recursos Humanos", "Gestão Sustentável de Recursos Humanos", "Sustentabilidade e Recursos Humanos", "Gestão de Pessoas e Sustenta*", "Gestão de Recursos Humanos Verdes" e "Gestão de Recursos Humanos Verde".

A partir dessas definições se deu início ao **estágio 2**, sendo realizado através da identificação dos materiais encontrados, fazendo a seleção por meio da leitura de seus resumos, utilizando critérios de avaliação de qualidade dos estudos, por intermédio do rigor científico metodológico apresentado em cada pesquisa. Os dados foram extraídos e monitorados por meio de uma planilha no *Microsoft Excel*, finalizando com a síntese dos resultados.

Os critérios de avaliação de qualidade dos estudos encontrados, se deu através da verificação dos seguintes itens: Incluídos artigos que foram revisados por pares, que estivessem com o texto completo disponível para leitura, apresentassem rigor metodológico nas pesquisas e não foi utilizado recorte temporal nas buscas, com o objetivo de que o campo pudesse ser mapeado em sua totalidade.

A última etapa, compreendida no **estágio 3**, foi realizada através da análise e discussão dos resultados encontrados. O resultado das buscas apresentou o total de 140 artigos, dos quais 86 artigos foram excluídos por não se enquadrarem nos critérios de busca apresentados. Realizando a leitura dos artigos, foi possível traçar um panorama das produções descrevendo a natureza dos estudos, tipo da pesquisa, setor da economia e como foi realizada cada pesquisa. Com esses dados organizados, foi viável buscar as evidências práticas das pesquisas dentro do segmento do turismo e hospitalidade com o intuito de apresentar suas contribuições e implicações.

Os dados foram distribuídos elencando o ano de produção, principais autores, instituição, ranqueando os países que mais debatem o tema, apresentando a natureza, tipo da

pesquisa, coleta e análise de dados, como também os principais setores da economia que foram explorados.

Utilizando os parâmetros de buscas no Portal Periódicos Capes, foi encontrado apenas 1 artigo que utilizava o termo – Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis, no entanto após a leitura e verificação do protocolo de revisão, o artigo foi excluído da amostra por não cumprir com todos os elementos pontuados. Assim, as análises que serão apresentadas são fruto das buscas no *Web of Science*.

Através dos termos de busca escolhidos e dos booleanos empregados, os resultados foram catalogados em seis blocos (tabela 1). Após a verificação dos critérios pré-estabelecidos, dos 140 artigos encontrados, apenas 54 foram analisados, pois estes cumpriram com as exigências metodológicas, que contemplavam a revisão por pares e a disponibilidade do texto completo para leitura.

Tabela 1 - Termos de busca utilizados na pesquisa

Termos	Achados	Analizados
"Sustainable Human Resource Management"	89	38
"Sustainable Work System"	3	1
"Human Resources Sustainability"	5	0
"Sustainability and Human Resources"	4	0
"People and Sustainability Management "	0	0
"Green Human Resource Management"	38	15
"Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis"	1	0
Total de artigos	140	54

Fonte: Elaboração própria, 2021

Esses resultados confluem com a pesquisa realizada por Scavarda, Daú, Scavarda e Caiado (2019), que apresentaram uma revisão sistemática da literatura com foco nos estudos sobre a responsabilidade social empresarial e a indústria 4.0, apresentando uma estrutura de gestão de recursos humanos sustentável. Nos achados da pesquisa, o termo GRH Sustentável, foi o que apresentou o maior percentual de artigos, contando com 144 publicações. Seguido do termo GRH e Tecnologia com 133 trabalhos e a GRH e a Responsabilidade Social com 86 publicações.

Fazendo uma análise, observou-se que as produções acadêmicas sobre a GRHS são bem recentes e ainda incipientes, constituindo assim uma lacuna teórica, tendo em vista toda a importância que essa característica de gestão oferta às organizações e colaboradores, conforme apresentado no referencial teórico. Mapeando por meio de uma análise cronológica das produções encontradas, o marco inicial se dá no ano de 2012 com apenas 1 artigo publicado, dado que se manteve de forma orgânica nos anos de 2016, 2017 e 2018, apresentando um pico nos anos de 2019 e 2020 (Gráfico 1).

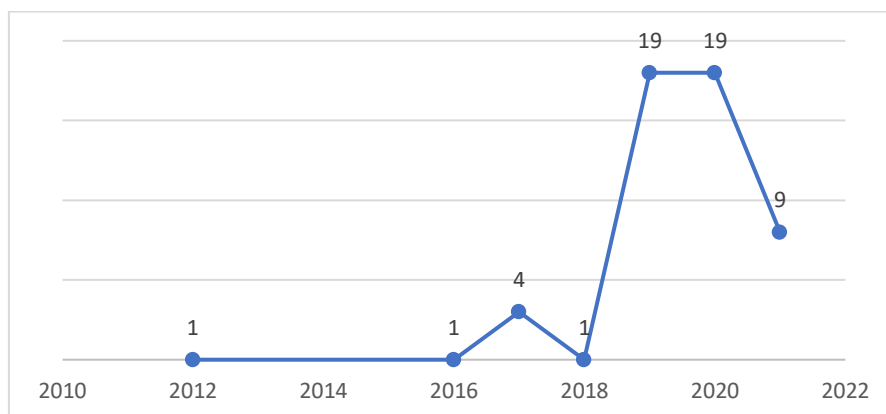


Gráfico 1 - Artigos publicados por ano
Fonte: Elaboração própria, 2021

Implementar a GRH Sustentável é benéfico para a organização e para os colaboradores, como também afeta positivamente outros grupos de partes interessadas. O efeito geral da GRH sustentável na sociedade como um todo pode ser caracterizada como uma contribuição que incorpora atividades voltadas para a melhoria das comunidades e bairros. Além disso, permite criar percursos de carreira sustentáveis para que as gerações mais jovens se tornem transitórias no mercado de trabalho e possam garantir um futuro melhor (Scavarda, Daú, Scavarda & Caiado, 2019).

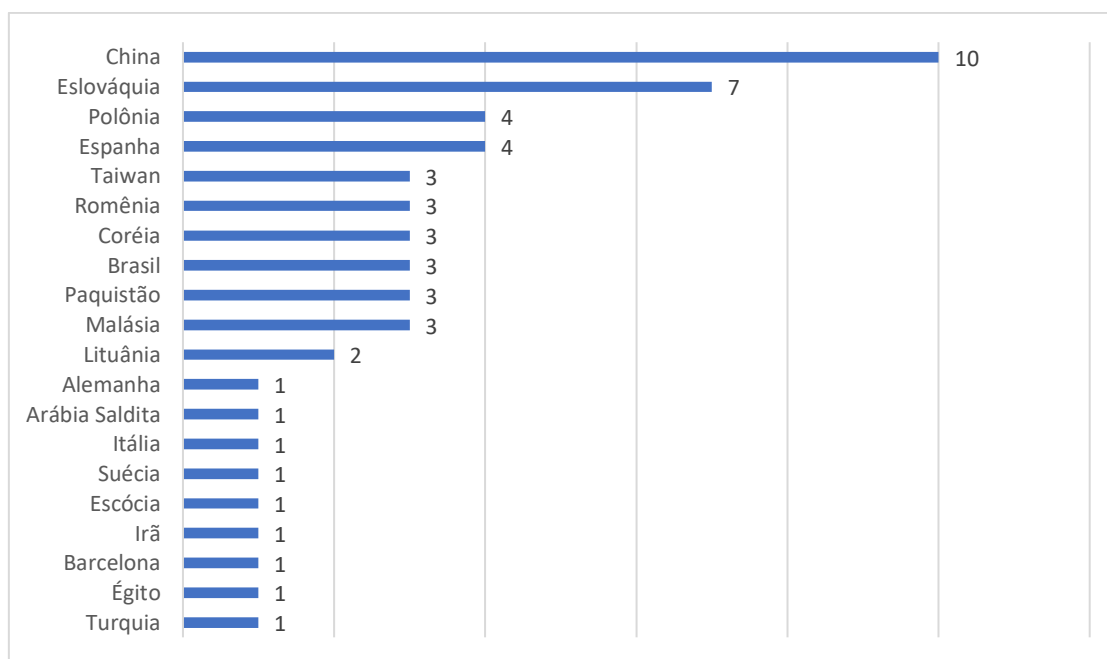
A produção científica compreendeu 54 artigos analisados e desses foram agrupados 176 autores de diversas instituições e nacionalidades. Na tabela 2, foram elencados os autores que dispuseram de mais de um artigo publicado, totalizando um grupo de 14 pesquisadores. A predominância entre eles é de dois artigos publicados, havendo três autores com três artigos. Verificou-se que é mais usual publicar em conjunto com outros autores, apenas quatro artigos foram escritos individualmente.

Tabela 2 - Autores que mais publicaram

Nome	Quantidade
Chung-Jen Wang	3
Milos Hitka	3
Zdenka Gyurák Babel'ová	3
Asta Savaneviciene	2
Augustín Starecek	2
Dagmar Cagánová	2
Edyta Bombiak	2
Joan Torrent-Sellens	2
Mehran Nejati	2
Pilar Ficapal-Cusí	2
Silvia Lorincová	2
Tom Baum	2
Yukun Cao	2
Yusmani Mohd Yusoff	2

Fonte: Elaboração própria, 2021

Com relação à região de origem dessas publicações (Gráfico 2), observou-se uma miscigenação nas produções. Variando entre 20 localidades presente em continentes distintos, onde a China dominou a concentração desses pesquisadores. Foi possível observar a presença de três pesquisadores brasileiros, vinculados a Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal de Minas Gerais e a UNESP, que publicaram em periódicos internacionais e fazem parte desse ranking.

**Gráfico 2** - Origem dos Pesquisadores que mais publicaram

Fonte: Elaboração própria, 2021

Na Polônia, a definição de GRH sustentável foi apresentada por Pabian (2015), onde a essência deste conceito é planejar, recrutar colaboradores e motivá-los de forma que eles alcancem objetivos econômicos, ecológicos e sociais do empreendimento, contribuindo assim para o equilíbrio intergeracional. Esse conceito corrobora com a ideia de que a GRH sustentável pode e deve ser moldada pela cultura, identidade e valores da localidade e da organização em que irá ser implementada.

Com relação à instituição e departamentos de origem desses autores, prevaleceu entre os departamentos de Administração, Economia, Negócios, Turismo, Hotelaria, Alimentos e Bebidas, Psicologia e Tecnologia da Informação. Endossando assim, a diversidade de origem e a notoriedade dos resultados dessas pesquisas.

Tratando-se da natureza do estudo, foi possível qualificar entre as características de estudos quantitativos e qualitativos. O Gráfico 3 revela uma predominância de estudos quantitativos (38). Não foi apresentada nenhuma pesquisa com a utilização de estudos multimétodo, denotando assim uma carência e necessidade de trabalhos que construam a pesquisa nessa convergência de características, associando os métodos com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o fenômeno pesquisado.

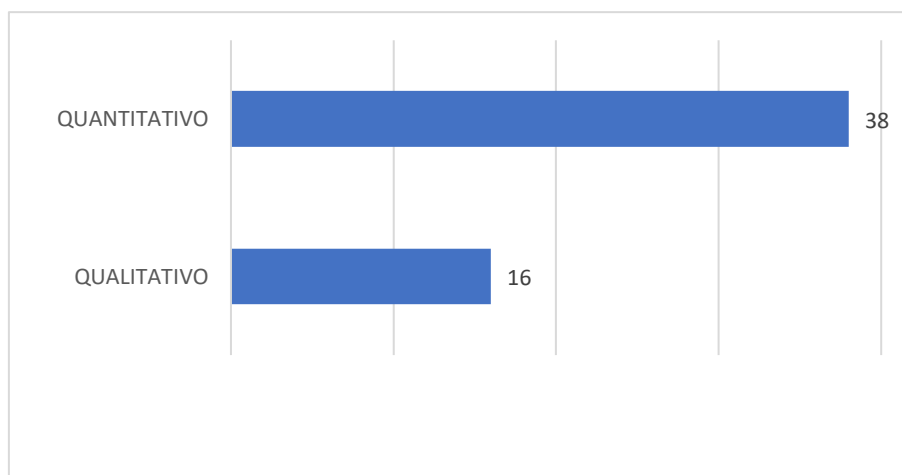


Gráfico 3 - Natureza dos estudos pesquisados
Fonte: Elaboração própria, 2021

Observando o tipo de estudo, foi demonstrado uma preferência dos autores pelos estudos teórico-empíricos, com 49 artigos se enquadrando nesse tópico (Gráfico 4). As pesquisas teórico-empíricas são conceituadas como aquelas em que o autor busca elementos para testar uma teoria já conhecida, em uma situação particular que já seja o escopo do seu trabalho (Martins & Theóphilo, 2016).

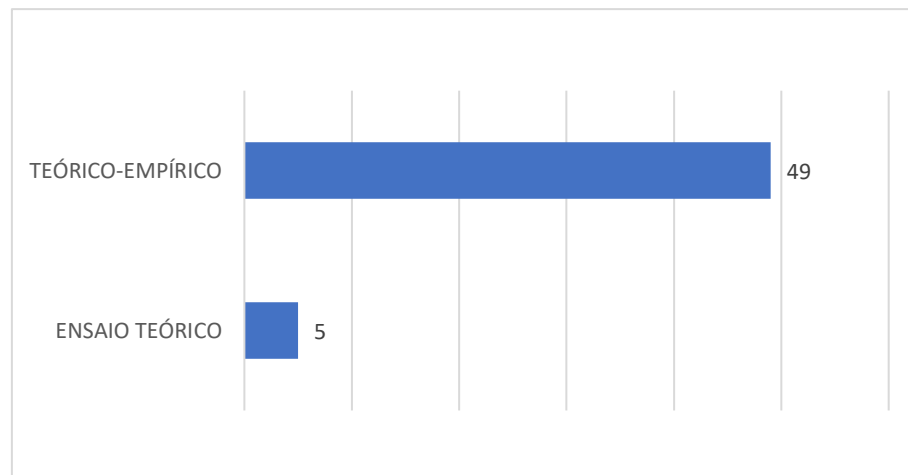


Gráfico 4 - Tipologia dos estudos pesquisados
Fonte: Elaboração própria, 2021

As políticas organizacionais formuladas para gerir a diversidade visam implementar iniciativas, atividades, e práticas que reconhecem, promovem ou encorajam as diferenças entre grupos ou pessoas. Esses elementos são vistos como valores positivos que garantem o desenvolvimento para alcançar a integração social, o que também pode aumentar a produtividade da empresa e apoiar a democratização do acesso a oportunidades (Nyameh, 2013).

Diversidade de habilidades, experiências e competências individuais dos recursos humanos contribuem para o sucesso das organizações. Foi essa diversidade que serviu de pano de fundo, com relação ao setor da economia explorado pelas pesquisas. Como ilustra o Gráfico 5, a maioria dos artigos não descreviam o setor da economia que estavam pesquisando. Observou-se organizações de manufatura e hoteleiras nas preferências dos estudos, por possuírem um elevado número de colaboradores, tornando-se mais acessíveis à realização de pesquisas quantitativas.

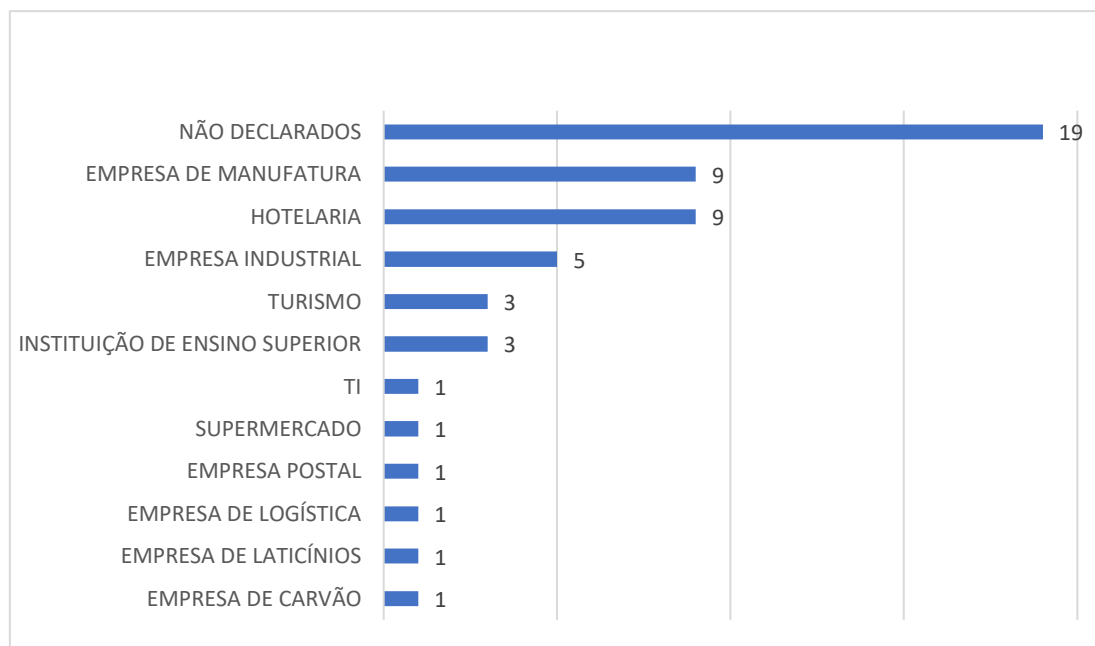


Gráfico 5 - Setores da economia de maior representatividade

Fonte: Elaboração própria, 2021

De acordo com Kramar (2014), as características da GRH Sustentável incluem a natureza dinâmica da gestão de recursos humanos e seus resultados, e a interconexão da organização com seus agentes externos, internos e por aspectos sociais. Assim, a GRH Sustentável considera não apenas os resultados econômicos da organização, mas também sociais e ecológicos pleiteando todas as partes interessadas.

Uma pesquisa empírica realizada em 106 empresas da Europa Ocidental revela diferenças significantes nas organizações que implementam a GRH Sustentável. Conforme apresentam Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez & Romero-Fernandez (2020), o impacto na relação e engajamento dos colaboradores com a organização é o fator de maior abrangência institucional. As ações incluem novos aspectos de relações trabalhistas, sindicais e colaboradores auto organizados.

No que concerne à técnica de coleta de dados, verificou-se um trabalho com a utilização de diário de campo, 11 trabalhos se apoiaram na busca por documentos acadêmicos e oficiais, 15 trabalhos utilizaram a entrevista como caminho para o objeto de estudo e 27 trabalhos desenvolveram questionários para alcançar seus resultados.

Distinguindo as técnicas de análise de dados, quatro artigos descreveram seus resultados através da estatística descritiva, oito artigos desenvolveram teste de hipótese para testar suas variáveis, nove artigos utilizaram o teste ANOVA relacionando dados, 13 pesquisas retrataram

seus achados através da análise de conteúdo e 20 artigos apresentaram a análise fatorial em seus resultados.

A perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos sustentável explora as ligações entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Sustentabilidade. Esta abordagem destaca o impacto que a GRH sustentável tem nas esferas tradicionais de RH, como recrutamento e seleção, rotação de colaboradores, aspectos de avaliação e oportunidades de emprego dentro da organização. A tarefa do RH é atingir as metas organizacionais que não trazem apenas benefícios monetários (Ehnert, 2009).

Examinando essa relação da GRH estratégica e a sustentabilidade, a *Human Resource Planning Society* (2010) define cinco áreas-chave de conhecimento para os profissionais de RH: Estratégia e planejamento de RH, desenvolvimento de liderança, gestão de talentos, eficácia organizacional e construção de uma função estratégica de RH.

Arelado a essas áreas de conhecimento, foi possível mapear as revistas em que foram publicados esses artigos. Nesse caminho se observa a diversidade de campos em que houveram essas publicações. Conforme apresenta a figura 2, a revista *Sustainability* foi a que disponibilizou mais artigos, no total de 34 trabalhos. Seguido da *Entrepreneurship and Sustainability Issues* com três publicações, *SAGE* com duas publicações e as demais com apenas um artigo publicado.



Figura 2 - Revistas científicas com publicação na área
Fonte: Elaboração própria, 2021

características da gestão de recursos humanos sustentável: flexibilidade, participação dos colaboradores, orientação para valores, orientação para estratégias, orientação para competências e conhecimento, orientação das partes interessadas e construção de relações empregado-empregador de confiança mútua.

2.3.1 Trabalhos publicados na área de Turismo e Hotelaria

Por fim, levando em consideração apenas os trabalhos publicados na área do turismo e hotelaria, foi possível traçar as principais contribuições das pesquisas. Os 12 artigos identificados demonstravam atrelar a GRH Sustentável com a inovação, desenvolvendo lideranças, fomentando um comportamento proativo nos colaboradores e enaltecendo o empoderamento nas relações.

O primeiro artigo encontrado sobre a GRH Sustentável no Turismo foi publicado na revista *Sustainability* em 2016. O estudo de caso desenvolvido por Baum, Cheung, Kong, Kralj, Mooney, Ramachandran e Siow (2016) aborda a posição da força de trabalho e as considerações de emprego dentro da narrativa do turismo sustentável. O resultado da pesquisa aponta que há uma falta de planejamento e engajamento por parte da academia de turismo, organizações de turismo e comunidades anfitriãs para comprometer-se com o desenvolvimento de uma força de trabalho de turismo sustentável que desfrutará dos benefícios associados às práticas da gestão de recursos humanos sustentável.

No ano de 2018, o mesmo autor que encabeçou a pesquisa anterior publicou um artigo sobre a GRH sustentável como um princípio norteador do planejamento e política de turismo (Baum, 2018). A discussão aborda o papel central das pessoas e do trabalho dentro do conceito de sustentabilidade e de comunidades sustentáveis. O autor faz uma crítica às relações de trabalho na área do turismo, defendendo uma mudança significativa na forma das relações multilaterais entre o desenvolvimento do turismo sustentável e a gestão de recursos humanos sustentável. Assim, argumenta que se deve reconhecer o planejamento da força de trabalho do setor como um dos motivadores da política social, econômica e cultural.

Uma vez que a participação dos colaboradores é vista como uma das principais características da gestão de recursos humanos sustentável, o estudo de Wang e Tseng (2019) tem como principal preocupação entender como inspirar os colaboradores da hotelaria a realizar um serviço de qualidade e envolvê-los em seu trabalho. Antecedentes positivos selecionados

de engajamento no trabalho foram examinados empiricamente e demonstraram uma influência positiva na qualidade do serviço e uma diminuição nos níveis de rotatividade da organização.

Muitos termos foram adotados para conectar a sustentabilidade e as atividades de gestão de recursos humanos, incluindo satisfação no trabalho, sistema de compartilhamento de conhecimento, as habilidades de inovação e desempenho no trabalho. Analisando esses construtos, Wang (2019) desenvolve um artigo vinculando esses elementos da GRH sustentável na hospitalidade. Segundo a pesquisa empírica, esses construtos quando trabalhados em conjunto, fornecem influências positivas na competitividade e no sucesso das organizações de hospitalidade.

A gestão de recursos humanos verde também é um dos termos utilizados na literatura, que se apropria das características da responsabilidade social corporativa, onde o meio ambiente é um dos pilares na gestão. Observando essa lacuna, Shafaei, Nejati e Yusoff (2020) buscam compreender o impacto da gestão de recursos humanos verde sobre os colaboradores, tanto em termos de resultados individuais como organizacionais. Os resultados da pesquisa afirmam que atividades ambientais proativas realizadas pelas organizações não apenas melhoram seu desempenho ambiental, mas também resultam em maior significância de trabalho e satisfação dos colaboradores.

Observando que as empresas devem ser responsáveis pelo meio ambiente e usar métodos sustentáveis para administrar seus negócios, o artigo de Tulsi e Ji (2019) apresenta uma abordagem conceitual para práticas de Gestão de Recursos Humanos Ecológicos e Responsabilidade Corporativa. Eles afirmam que as organizações de hospitalidade devem olhar além de seus lucros, desenvolvendo objetivos para criar uma economia sustentável e valor comum, envolvendo a equipe em seus procedimentos.

Os empregos no setor do turismo e hotelaria são caracterizados por uma carga de trabalho pesada, estresse e são conhecidos por baixos valores de pagamento, o que por sua vez leva à instabilidade nos contratos e altos níveis de rotatividade. Observando esse desafio, Xu, Zhang, Yang e Wu (2020), propõem um estudo analisando o papel do engajamento do colaborador junto às práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis.

Como um campo ainda em desenvolvimento, os autores Ari, Karatepe, Rezapouraghdam e Avci (2020) apresentam um modelo conceitual, com relação à temática da gestão de recursos humanos verdes, contemplando indicadores, caminhos diferenciais e

resultados ambientais para as organizações turísticas. O trabalho foi desenvolvido através de uma revisão sistemática da literatura e aborda indicadores relevantes para a área.

Ainda nessa seara verde, os autores Yusoff, Nejati, Kee e Amran (2020) realizaram um estudo utilizando um modelo de pesquisa que examina a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos verdes (recrutamento e seleção verdes, treinamento e desenvolvimento verdes, avaliação de desempenho verde e compensação verde) e desempenho ambiental na indústria hoteleira da Malásia.

Através de um modelo empírico, Lee, Wang, Wu e Yen (2021) investigaram a mediação entre os efeitos da inovação no serviço, práticas de gestão de recursos humanos sustentável e a associação da marca ao cliente. A pesquisa aponta que para o setor de serviços alcançar a sustentabilidade, deve-se investir na gestão de recursos humanos, onde uma GRH Sustentável, enfatiza o investimento em envolvimento e alavancagem dos colaboradores em estratégias inovadoras.

Essas estratégias também podem ser entendidas como sobrevivência para os profissionais do setor que desejam alcançar sucesso nos negócios a longo prazo. Nesse contexto, Wang *et al.*, (2021) formulam um amplo quadro de pesquisa para trabalhar liderança, comportamento proativo e empoderamento. Os autores apontam o conceito de gestão de recursos humanos sustentável como a base para confirmar a relação entre o empoderamento da liderança e o comportamento proativo de trabalho dos colaboradores.

Finalizando as produções na área do turismo e hotelaria, Elshaer, Sobaih, Aliedan e Azzaz (2021) examinam o efeito da Gestão de Recursos Humanos Verde no desempenho ambiental em pequenas empresas de turismo. Como resultados, os autores destacam o valor e o papel vital dos comportamentos pró-ambientais dos colaboradores, que são responsáveis pelo efeito indireto na relação entre a GRH Verde e o desempenho ambiental em pequenas empresas da área de turismo.

Buscando analisar as semelhanças entre as produções científicas sobre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável na área de turismo e hotelaria, o quadro 3 sistematiza quatro enfoques que revelam as principais características das pesquisas e seus respectivos autores. O primeiro enfoque temático (1) refere-se às produções que apresentam uma forte crítica às relações de trabalho praticadas no setor de turismo e hospitalidade. Os autores defendem que as relações cotidianas não confluem com a premissa da gestão sustentável de recursos humanos.

Quadro 3 - Enfoques temáticos das produções científicas na área de Turismo e Hotelaria

Enfoque 1	Enfoque 2
Semelhanças: Força de trabalho, estresse no trabalho e rotatividade. Autores: Baum <i>et al.</i> (2016); Baum (2017); Feng Zeng Xu <i>et al.</i> (2020).	Semelhanças: Envolvimento, satisfação e inovação. Autores: Wang e Tseng (2019); Wang (2019); Lee <i>et al.</i> (2021); Wang <i>et al.</i> (2021).
Enfoque 3	Enfoque 4
Semelhanças: Ambiental. Autores: Shafaei <i>et al.</i> (2019); Tulsi <i>et al.</i> (2019); Yusoff <i>et al.</i> (2020); Elshaer <i>et al.</i> (2021).	Semelhanças: Conceitual. Autores: Ari <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Elaboração própria, 2021

O segundo enfoque temático (2) relaciona os trabalhos que enfatizam a preocupação em envolver o colaborador no processo organizacional, pleiteando a satisfação, engajamento, envolvimento e inovação na prestação dos serviços. No terceiro enfoque (3), são abordadas as práticas de recursos humanos relacionadas às características ambientais. Discutem-se práticas como recrutamento, seleção e treinamento, adotando o eixo ambiental como a base para essas práticas. Por fim, o quarto enfoque (4) apresenta características conceituais da gestão de recursos humanos sustentável.

Na área de turismo e hotelaria, como apontado pelos estudos, existe uma forte dependência dos colaboradores para a execução da maioria dos serviços. Assim, é necessário enfatizar a satisfação das necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes boas condições de trabalho, a fim de aumentar a eficiência empresarial, a competitividade, o sucesso e para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos (Lorincova, Hitka, Starchon, & Stachova, 2018; Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Um aumento no nível geral de satisfação do colaborador também aumenta o nível de retenção de talentos. O ambiente e as condições de trabalho são muito importantes neste contexto. O engajamento, a satisfação do colaborador, o desempenho e a qualidade do serviço prestado são fatores de impacto no segmento do turismo e hotelaria. A importância do ambiente de trabalho em termos de aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, que proporcione o desempenho da gestão de recursos humanos sustentável foi destacado por Chang, Zuo, Zhao, Soebarto, Lu, Zillante e Gan (2018), Chatterjee, DuttaGupta, Upadhyay (2018), Gianni, Gotzamani e Tsiotras (2017) e Roxas, Ashill e Chadee (2017).

Parakandi e Behery (2016) destacam que práticas e políticas sustentáveis estão cada vez mais presentes nas rotinas das organizações. A busca pela criação de uma cultura de vida

equilibrada também está presente nas empresas. Essas estratégias oferecem produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores.

A percepção dos colaboradores era reforçada e discutida por Diaz-Carrion, *et al.* (2018). As ferramentas disruptivas trazidas pela indústria 4.0 podem ser implementadas como um meio de educar a equipe durante o trabalho, para disseminar práticas sustentáveis e para inserir o controle do processo a ser feito pelos recursos humanos. A adoção de práticas sustentáveis exige o envolvimento de todos os colaboradores, sendo liderado pela educação do serviço, protocolos e controle.

Na prática, os colaboradores da linha de frente do turismo e hotelaria desempenham papéis-chave para diretamente transmitir o valor da organização e a alta qualidade dos serviços que são prestados aos clientes. Assim, a concepção de determinantes internos, estratégias, e a GRH Sustentável que qualificam esses colaboradores é crucial porque o emprego às atitudes, crenças, valores e estilos de comportamento de cada um refletem a imagem da empresa e indiretamente influenciam na escolha de compra efetuada pelo consumidor (Narumon & Gerard, 2010; Rubalcaba, Michel, Sundbo, Brown & Reynoso, 2012).

Observando os temas trabalhados nos artigos em harmonia com os itens apresentados na nuvem de palavras, é possível entender que por mais recente que seja a temática, os estudos estão sendo construídos e desenvolvidos utilizando as bases da teoria da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, propiciando pesquisas que podem ser aplicadas em outros contextos. Para finalizar o capítulo teórico desta tese, no quadro 4, é apresentado uma síntese com relação as bases norteadoras dos conceitos da Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.

Quadro 4 - Quadro síntese dos conceitos da GRHS

CONCEITO	AUTORES
Representa a tentativa de aplicar uma perspectiva orientada para as pessoas, para o desenvolvimento das políticas e práticas de GRH, a fim de melhorar o desempenho organizacional, em termos de eficácia e eficiência.	Arcangeli, Giorgi, Mucci, Bernaud, e Di Fabio (2017); Di Fabio e Rosen (2018)
Nova abordagem para a gestão humana através da admissão da capacidade de integrar alguns objetivos econômicos, ambientais e sociais potencialmente contraditórios.	Pabian (2015)
GRH Sustentável é construída sobre três pilares: equilíbrio entre vida profissional e pessoal, autonomia no desenvolvimento profissional e empregabilidade dos colaboradores.	Zaugg, Blum e Thom (2001)
A GRHS pode ser analisada por três dimensões: (1) valor para a organização, (2) valor para a sociedade e (3) valor para o colaborador.	Karman (2020)
Conhecida por oferecer uma nova abordagem para gerenciar pessoas, preservar a produtividade e reter colaboradores de qualidade	Kramar (2014)
O conceito respeita as práticas clássicas da gestão estratégica de recursos humanos e abrange um amplo escopo, envolvendo a criação de condições de trabalho adequadas, lideranças sustentáveis, cooperação e trabalho em equipe, diversidade e multiculturalismo, ética e governança, criação de valor e incentivo, saúde e segurança, envolvimento da força de trabalho e um ambiente sustentável	Macke e Genari (2019); Strenitzerová e Achimský (2019)
Equilíbrio de vida pessoal e profissional, remuneração justa e carga de trabalho ideal são essenciais.	Moody, Saunders, Rebernik, Leber, Čurin, Wójcik-Augustyniak e Szajczyk (2017)
O modelo da GRHS deve ser baseado na cooperação dos colaboradores, pois favorece a troca de conhecimento e a construção de confiança, o que, por sua vez, traz mais benefícios.	Stankeviciute e Savaneviciene (2018)

Fonte: Elaboração própria, 2022

Observando o momento pandêmico que em o mundo vivenciou nos anos de 2019 a 2022 com a pandemia de COVID-19, aplicar uma gestão de recursos humanos com vistas a qualidade de vida do colaborador se torna essencial, para aquelas que organizações que desejam se manter competitivas no mercado. Onde torna-se relevante para os gestores de recursos humanos, compreender as implicações da COVID-19 no exercício do trabalho entre seus colaboradores. Em todo o mundo, a maioria dos colaboradores, experimentou mudanças em seu trabalho ligadas à pandemia, desde licenças e demissões, às preocupações de saúde e segurança ocupacional para aqueles que trabalhavam na linha de frente.

Com base nas pesquisas apresentadas, o capítulo seguinte trará o percurso metodológico escolhido para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE AÇÃO

A seguir, são apresentados os componentes que integram a metodologia que foi utilizada na pesquisa. O primeiro item descreve o tipo de estudo realizado. Em seguida, delimita-se o universo e amostra do estudo. O terceiro item apresenta o instrumento utilizado para coletar os dados da pesquisa e os procedimentos adotados na coleta. O último item descreve as técnicas que foram aplicadas para possibilitar a análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A partir dos objetivos da pesquisa, o presente estudo se propôs a desenvolver uma triangulação metodológica, no sentido de ampliar as possibilidades de resultados. Denzin (2012) afirma que a triangulação ou o uso de múltiplos métodos reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão profunda do tema em questão.

Sendo assim, a pesquisa foi definida de natureza qualitativa, descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Queiroz (2013) enfatizou a importância na consolidação total da pesquisa das abordagens quantitativa e qualitativa, que são vistas como complementares e levam a dimensões mais abrangentes para a criação do trabalho, tornando-o capaz de compreender a complexidade dos estudos no campo das ciências humanas e até mesmo nas ciências naturais.

Compreende-se que a utilização conjunta desses métodos assume um caráter complementar e que pode ainda conferir maior validade e confiabilidade à pesquisa (Bardin, 2011; Bauer; Gaskell, 2015; Creswell, 2010; Flick, 2009; Minayo, 2012). Sobre a combinação “quali” e “quanti”, é importante salientar que hoje o pensamento predominante é o de que os limites da pesquisa qualitativa podem ser contrabalançados pelo alcance da quantitativa e vice-versa (Martins & Theóphilo, 2016).

3.2 Universo do estudo

De acordo com os objetivos da pesquisa, foi necessário partir de uma abordagem global para uma lente local. Para tornar esse caminho possível, foi definido como ponto de partida global as 10 maiores redes hoteleiras do mundo, segundo um levantamento realizado pela

Revista Hotel News no ano de 2019, conforme apresenta a Tabela 3, descrevendo o empreendimento hoteleiro, a quantidade de quartos e de hotéis. A revista é a única multiplataforma de conteúdo sobre hospitalidade no Brasil, que apresenta suas matérias através de revista digital, portal de informações e um blog de compartilhamento de experiências na área de turismo e hospitalidade.

Tabela 3 - Maiores redes hoteleiras do mundo

REDE	QTD DE QUARTOS	QTD DE HOTÉIS
1° <i>Marriott International</i>	1.317.368	6.906
2° Jin Jiang International Hotels	941.794	8.715
3° Hilton	912.960	5.685
4° Intercontinental	836.541	5.603
5° Wyndham	809.900	9.200
6° Accor	703.806	4.780
7° Choice Hotels International	569.108	7.021
8° Oyo Hotels & Homes	515.144	17.344
9° Huazhu Group (China Lodging Group)	422.747	4.230
10° BTG Hotels	397.561	4.049

Fonte: Revista Hotel News, 2019

Essas redes hoteleiras emitem anualmente o relatório internacional de sustentabilidade. Neste documento são pontuadas todas as ações desenvolvidas na organização que possuam o caráter sustentável. A partir disso, foi possível identificar e quantificar as contribuições advindas das práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis implantadas pelas grandes empresas hoteleiras.

Com o aspecto global mapeado, o caminho seguinte foi o de levantar por meio do relatório anual de viagens sustentáveis divulgados pela Booking.com, as empresas hoteleiras em nível de Brasil que se destacam em práticas sustentáveis. A Booking.com se destaca no mercado de hospedagem como uma das empresas líderes em mapear informações entre hóspedes e sobre a hotelaria. Conforme o último relatório divulgado do ano de 2019, os cinco hotéis sustentáveis melhor avaliados no Brasil estão listados na Tabela 4, descritos o nome do empreendimento e sua localização conforme apresenta a seguir:

Tabela 4 - Hotéis sustentáveis nacionais melhor avaliados segundo a Booking

HOTEL	LOCALIZAÇÃO
Botanique Hotel e Spa	São Paulo
Cristalino Lodge	Mato Grosso
Grand Hyatt Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Lapinha Spa	Paraná
Vila Naiá	Bahia

Fonte: Booking.com, 2019

O objetivo desse mapeamento nacional foi o de descrever como hotéis do Brasil desenvolvem atividades sustentáveis. O resultado foi obtido através de entrevistas com os gestores dessas empresas. A entrevista foi realizada por meio de uma videoconferência, previamente agendada e norteada por um roteiro semi estruturado. Os gerentes foram contactados por e-mail e telefone, onde apenas dois hotéis aceitaram participar da pesquisa, que foram o Botanique Hotel e Spa e o Lapinha Spa.

Seguindo o percurso da pesquisa, adentramos ao contexto local. A escolha foi da Comunidade Rural Chã de Jardim, localizada no município de Areia, no estado da Paraíba. No município de Areia, diversos segmentos do turismo são desenvolvidos – turismo de aventura, ecoturismo, histórico-cultural, negócios, religiosos e o turismo sustentável.

A Comunidade Chã de Jardim está localizada no município de Areia–PB, mais precisamente a 7 km do centro da cidade, próximo à divisa dos municípios de Areia e Remígio na Paraíba. A Associação para o Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim (ADESCO), liderada por Luciana Balbino de Souza, é uma associação privada e que foi fundada em 2006 por um grupo formado por 20 jovens do município de Areia. Tem como principal objetivo, propor ações em busca da defesa dos direitos sociais dos moradores da Comunidade Chã de Jardim (Econodata, 2016).

A Comunidade Chã de Jardim abriga vários projetos desenvolvidos pela ADESCO, onde se tem o turismo como principal atividade. Com o desenvolvimento das ações, a comunidade se tornou uma referência para os empreendedores do segmento do turismo no Brasil (Nascimento, 2020). Atualmente 35 pessoas da comunidade atuam de forma direta nos projetos desenvolvidos; de forma indireta, cerca de 200 famílias são beneficiadas com esses serviços. De acordo com essa breve apresentação da comunidade, o último objetivo da pesquisa foi o de apresentar como a Comunidade rural Chã de Jardim desenvolve suas atividades em torno do turismo e se existe uma gestão estratégica sustentável. Para alcançar tal proposta,

desenvolveu-se uma pesquisa de campo para conhecer a realidade do local, assim como os atores envolvidos nesses projetos.

Foi necessária uma entrevista em profundidade com a empreendedora da Comunidade – Luciana Balbino, para conhecer todas as atividades inerentes ao turismo e hospitalidade e suas práticas. Como também foi realizado um grupo focal com os colaboradores que atuam de forma direta nas empresas do segmento de turismo.

3.3 Coleta de Dados

Para alcançar os objetivos propostos na tese, a coleta de dados foi feita em três momentos. Para cada objetivo, destinou-se uma forma para coletar esse dado. A proposta da triangulação é fornecer uma combinação entre os métodos quantitativos e qualitativos, visando alcançar uma lente mais ampla da questão em estudo. Nessa perspectiva, a pesquisa quantitativa foi apoiada pela pesquisa qualitativa, o que nos possibilitou uma análise complementar das investigações que foram tratadas com os distintos atores da pesquisa.

A primeira etapa de coleta foi realizada através das análises dos relatórios de sustentabilidade das redes hoteleiras, identificando as práticas sustentáveis, quantificando as contribuições e tabulando os dados. A segunda etapa, entrevistando os gestores dos hotéis sustentáveis do Brasil, seguindo um roteiro semi estruturado, que está disponível no Apêndice A. A terceira e última etapa da pesquisa de campo foi realizada junto à comunidade rural chã de jardim, sendo realizadas as entrevistas, vivências de campo, grupo focal e demais experiências de observação, como exemplificado na figura 4.



Figura 4 - Etapas da coleta de dados
Fonte: Elaboração própria, 2021

3.4 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados obtidos foram organizados e categorizados conforme a especificidade de seu objetivo. Para uma melhor visualização da proposta, o quadro 4 apresenta a amarração metodológica da pesquisa, descrevendo os objetivos e a análise aplicada. Para o primeiro objetivo, foi utilizado uma revisão sistemática da literatura, para mapear os trabalhos já publicados e alcançar um conceito holístico sobre a GRHS.

Com relação as práticas sustentáveis desenvolvidas pelas maiores redes hoteleiras do mundo, foi realizado um levantamento por meio dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas marcas anualmente e a partir da leitura desse material, foram construídas análises descritivas, utilizando figuras, gráficos e tabelas, por meio de tabulações no *Microsoft Excel*.

No que se refere às entrevistas realizadas com os gestores dos hotéis nacionais mais bem avaliados pela Booking.com, com relação a característica sustentável, foi realizada a análise através da transcrição do conteúdo da entrevista e posterior organização dos dados. Apenas dois hotéis nacionais aceitaram participar da pesquisa, sendo o Botanique Spa e o Lapinha Spa.

Quadro 5 - Amarração metodológica

Objetivos Específicos	Análise
1 – Propor um conceito integrador para a Gestão de Recursos Humanos Sustentável;	Revisão sistemática da literatura
2- Identificar as principais práticas sustentáveis no contexto da gestão de recursos humanos desenvolvidas pelas maiores redes hoteleiras do mundo;	Investigação por meio de pesquisas nos relatórios de sustentabilidade, utilizando o suporte do <i>Microsoft Excel</i>
3- Descrever as práticas de gestão de recursos humanos sustentável desenvolvidas por hotéis de referência no Brasil;	Análise de conteúdo
4- Investigar a aplicabilidade das práticas de gestão de recursos humanos sustentável em empreendimentos de pequeno porte de um destino voltado para o turismo sustentável;	Análise temática
5- Analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável com relação aos colaboradores.	Análise de conteúdo

Fonte: Autoria própria, 2021

3.5 Modelo de Análise

O modelo de análise da tese pode ser entendido como um amplo funil, onde a ideia parte da visão global, analisando práticas das maiores redes hoteleiras do mundo, seguindo para uma perspectiva nacional, com a análise das empresas hoteleiras mais bem avaliadas em nível de sustentabilidade, e por fim a caracterização local, com o estudo na Comunidade Rural Chã de Jardim. Tudo isso sustentado pela questão problema, que serve de base para o desenvolvimento da pesquisa.



Figura 5 - Modelo de análise
Fonte: Elaboração própria, 2021

3.6 Procedimentos Éticos

O projeto de pesquisa foi submetido através da Plataforma Brasil, ao Comitê de Ética em Pesquisa, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - HUOL/UFRN. Para apreciação da pesquisa em conformidade com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde, e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CEP), afim de que fossem consideradas e avaliadas sua relevância social e concordância com o método de pesquisa, contemplando os critérios de ética e respeito para com os participantes da pesquisa. No Anexo A são apresentados os documentos comprobatórios de autorização da pesquisa, conforme análise do CEP.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista o objetivo **de analisar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos sustentável no setor turístico e o seu impacto sobre os colaboradores**, este capítulo destaca os resultados obtidos e está estruturado em três blocos. O primeiro bloco remete a uma visão global apresentando as 10 maiores redes hoteleiras do mundo, descrevendo as organizações, suas políticas e práticas. O segundo bloco é constituído por recortes nacionais de 2 empresas hoteleiras, com ênfase nas entrevistas com gestores e por último a visão local sendo retratada através de entrevista e grupo focal com os atores envolvidos nos empreendimentos turísticos da Comunidade Chã de Jardim.

4.1 Visão global das 10 maiores redes hoteleiras do mundo

Com a intenção de mapear as práticas de recursos humanos desenvolvidas pelas redes hoteleiras, associado ao *ranking* das 10 maiores redes hoteleiras do mundo, a seguir será apresentado o resultado da extração de informações divulgadas nos relatórios anuais de sustentabilidade dessas organizações. Com uma descrição da rede, apresentando as práticas sociais, econômicas, ambientais e políticas de recursos humanos.

4.1.1 *Marriott International*

A empresa iniciou em 1927 com o casal J. Willard e Alice S. Marriott, como uma barraca de cerveja artesanal A&W de nove lugares, servindo nos verões quentes e úmidos de Washington DC. Com o passar dos anos foram incorporando serviços de alimentação e o negócio foi ampliando, ao ponto de franquear outras unidades.

Somente no período de 1957 – 1985, os olhares para a hotelaria foram despertados nos empreendedores e foi inaugurado o primeiro hotel motorizado do mundo em Arlington, Virgínia, sob a administração do filho de J. Willard Marriott, Bill. Nos 25 anos seguintes, a Marriott se tornou uma empresa global diversificada e Bill Marriott se tornou um CEO visionário, cuja liderança transformou a indústria da hospitalidade.

Atualmente a *Marriott International* é reconhecida como uma empresa de topo e por suas operações de negócios superiores, que conduz com base em cinco valores fundamentais:

colocar as pessoas em primeiro lugar, buscar a excelência, abraçar a mudança, agir com integridade e servir à comunidade.

O primeiro valor da organização é baseado na filosofia do fundador que fez da *Marriott International* um ótimo lugar para se trabalhar por mais de 85 anos. Dar aos associados e colaboradores, oportunidades de crescimento e sucesso faz parte do DNA da empresa. A cultura organizacional tem propiciado prêmios e reconhecimento em todo o mundo.

Os valores são fundamentais para tornarem a empresa em que estão hoje. O grupo acredita que à medida que a rede hoteleira se molda e cresce, as crenças que são mais importantes para a empresa permanecem as mesmas - colocar as pessoas em primeiro lugar, buscar a excelência, abraçar a mudança, agir com integridade e servir à comunidade. Fazer parte do *Marriott International* significa fazer parte de uma história orgulhosa e de uma cultura próspera.

Buscar a excelência para a *Marriott International* é se mostrar transparente e dedicado ao cliente, em tudo o que fizer. A reputação do serviço superior ao cliente remonta ao objetivo original de J. Willard Marriott para seu negócio: “boa comida e bom serviço a um preço justo”. A rede demonstra orgulho dos detalhes - todos os dias, em todos os destinos em todo o mundo.

O espírito de mudança sempre esteve presente na rede hoteleira atrelado a inovação, que juntos fazem parte da história da *Marriott*. A família *Marriott* ajudou a moldar o setor da hospitalidade moderna, para a empresa são levados a desafiar continuamente o *status quo* e antecipar as necessidades de mudança dos clientes com novas marcas, novos locais globais e novas experiências destinadas aos hóspedes.

Agir com integridade torna a maneira como a Marriott faz negócios, tão importante quanto aos negócios que são feitos. A empresa é comprometida com padrões éticos legais inflexíveis. Isso se estende a conduta comercial no dia a dia, às políticas de colaboradores, às políticas da cadeia de suprimentos, aos programas e práticas ambientais e ao compromisso com os direitos humanos e a responsabilidade social.

Com relação a servir ao mundo e a comunidade, a empresa se esforça para ser uma força do bem, em meio as necessidades do planeta. Possuem uma plataforma de sustentabilidade e impacto social, chamada - *Serve 360: Doing Good in Every Direction*, que orienta o caminho para causar um impacto positivo e sustentável onde quer que façam negócios.

A *Marriott International* opera, franquia e licencia propriedades hoteleiras, residenciais e de *timeshare*. No final do ano de 2020, o portfólio da Marriott incluía mais de 7.300 propriedades em 134 países e territórios. *Timeshare*, é um sistema de propriedade que permite ao cliente, reservar estadias por períodos mais longos.

A *Marriott International*, possui cinco segmentos de mercado – *Luxury*, *Premium*, *Select*, *Longer Stays* e *Collections*. Possuindo cada um desses segmentos outras subdivisões. Segmento de mercado é um grupo de clientes com necessidades e desejos comuns. Esse processo de identificação dos segmentos de clientes que compartilham uma demanda especializada e homogênea é chamado de 'segmentação de mercado' (Kotler, 2010).

O segmento *Luxury*, engloba as categorias *Classic Luxury*, *Distinctive Luxury* e *Edition*. Os hotéis são marcados pelas comodidades e excelência na prestação do serviço. Oferecem experiências imersivas requintadas, serviço impecável, indulgência moderna e o gosto refinado definem cada estadia.



Figura 6 - Segmento Luxo - *Marriott International*
Fonte: Elaboração própria, 2022

O segmento *Premium*, é dividido em *Classic Premium* e *Distinctive Premium*. Proporciona espaços sofisticados e experiências que mantêm a mente equilibrada, afiada e inspirada. Servindo aqueles que vivem o estilo de vida de férias com experiências diversificadas

e de alta qualidade em todo o mundo. Com hotéis localizados em cenários majestosos para os momentos mais grandiosos e memoráveis da vida.



Figura 7 - Segmento *Premium* - Marriott International
Fonte: Elaboração própria, 2022

O segmento *Select* é dividido em *Classic Select* e *Distinctive Select*. As instalações hoteleiras permitem que os viajantes ambiciosos tenham sucesso por meio de um ambiente que inspira criatividade e promove conexões. São hotéis com serviços premiados, atendimento personalizado e *design* inspirado em cada localidade.

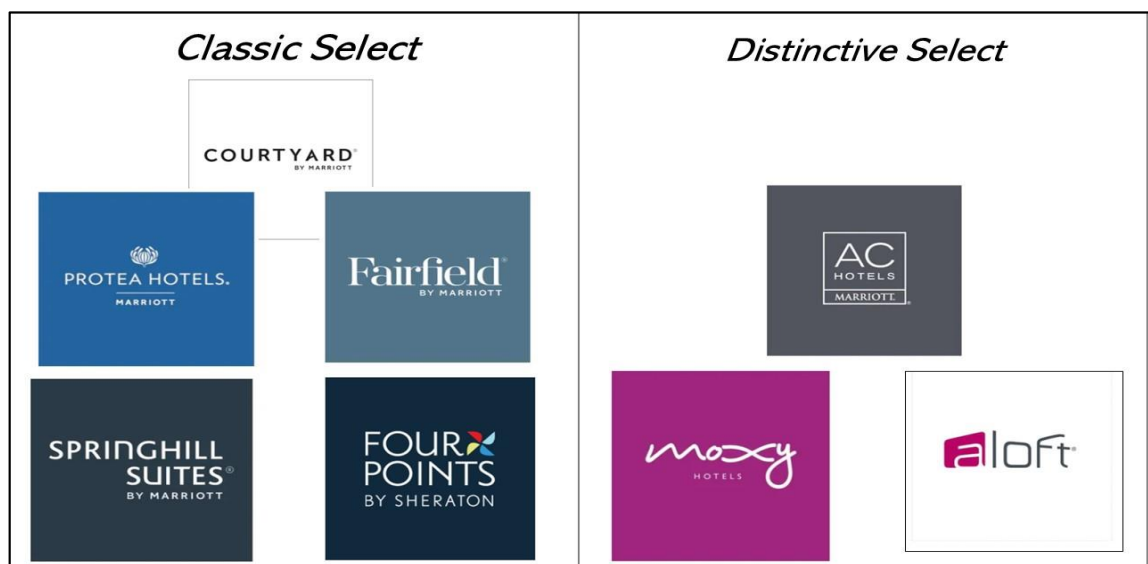


Figura 8 - Segmento *Select* - Marriott International
Fonte: Elaboração própria, 2022

O Segmento *Longer Stays*, é dividido em duas categorias o *Classic Longer Stays* e *Distinctive Longer Stays*. São oferecidos casas e apartamentos totalmente equipados, para hóspedes que desejam estadias longas. Com *design* inteligente, moderno e bem equipados, o segmento é líder mundial em estadias prolongadas, oferece aos viajantes acesso a mais de 2.000 residências *premium* e luxuosas com curadoria localizadas em mais de 100 destinos nos Estados Unidos, Europa, Caribe e América Latina.



Figura 9 - Segmento *Longer Stays* - Marriott International
 Fonte: Elaboração própria, 2022

E por fim o segmento *Collections*, que possuem três marcas a *Autograph Collection Hotels*, o *Design Hotels* e *Tribute Portfolio*. São uma coleção distinta de hotéis selecionados a dedo, variando de boutique a luxo, cada um oferecendo perspectivas únicas de design, artesanato e hospitalidade.



Figura 10 - Segmento *Collections* - *Marriott International*
Fonte: Elaboração própria, 2022

No Brasil a *Marriott International* atualmente possui 13 propriedades, sendo 11 em pleno funcionamento e 2 a serem inauguradas com previsão para o mês de abril de 2022. São distribuídas nas cidades de Bento Gonçalves, São Paulo, Rio de Janeiro, Porto de Galinhas, Rio de Janeiro e Vitória. A seguir são apresentadas as marcas e suas respectivas localidades.

Bento Gonçalves
• Hotel e Spa do Vinho - Autograph Collection
São Paulo
• São Paulo Airport Marriott Hotel • Sheraton Santos Hotel • JW Marriott Hotel • Marriott Executive Apartments • Renaissance São Paulo • Sheraton WTC Hotel
Porto de Galinhas - Ipojuca
• The Westin Resort All Inclusive
Rio de Janeiro
• Courtyard Rio de Janeiro • JW Marriott Copacabana • Residence Inn Barra da Tijuca • Sheraton Grand Leblon
Vitória
• Sheraton Vitória Hotel

Figura 11 - Bandeiras *Marriott International* no Brasil
 Fonte: Elaboração própria, 2022

Desses hotéis apresentados os dois que serão inaugurados em abril de 2022, são: *JW Marriott Hotel*, localizado na chácara Santo Antônio em São Paulo e o *The Westin Resort All Inclusive*, que será inaugurado na praia de Ipojuca em Porto de Galinhas. De acordo com o site da marca, o Brasil é um mercado estratégico para o portfólio da empresa, onde objetivam expandir o segmento de luxo no país.

A rede hoteleira investe em espaços que inspiram, propõem em seus quartos uma zona tranquila com acessórios que favorecem um bom banho, camas confortáveis, espaço para trabalho com luzes em LED em todos os cômodos do quarto e obras de arte com inspiração local.

Com a proposta do M Club, a *Marriott International* oferece um espaço exclusivo para descansar, recarregar as energias e renovar o foco de seus clientes. A qualquer hora, qualquer dia, com acesso 24 horas. Os espaços selecionados em alguns hotéis, dispõe de um serviço de

Wi-Fi premium assegurando alta velocidade em conexão com a internet, menus exclusivos com seleção de lanches e bebidas e a possibilidade de receber convidados.

Nos restaurantes localizados nos hotéis do grupo *Marriott*, foi desenvolvido um menu diferenciado, chamado – Menu da Mente. Nele são apresentados em três lâminas opções denominadas estimulante para o cérebro com alimentos que estimulam a mente, cérebro e paladar. Como também um cardápio desenvolvido para um ritual noturno sendo estimulante para o sono.

Distribuídos nos hotéis da rede, são destinados espaços para realização de eventos diversos, como: reuniões e conferências, casamentos, celebrações de um modo geral, encontros de grupos, dentre outros. São espaços inovadores com alta tecnologia que combinam com um serviço personalizado. Durante o ano de 2020, foram realizadas diversas mudanças no setor de eventos, para se adequar aos rigorosos padrões de limpeza e organização em tempos de pandemia.

As unidades hoteleiras sofreram atualizações em suas academias, com novo *design*, equipamentos modernos e serviço de comodidade para realização de exercícios no quarto. Os hotéis possuem acessórios que propiciam a atividade física individual, sendo concedido aos hóspedes como forma de contribuir para o equilíbrio e bem-estar entre corpo e mente.

4.1.1.1 Indicadores de Sustentabilidade

Como uma empresa de viagens global com operações de hospedagem gerenciadas e franqueadas, a *Marriott* tem uma variedade de grupos de partes interessadas, incluindo associados(colaboradores), clientes, convidados, investidores, proprietários de hotéis franqueados, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, organizações comunitárias, associações industriais e governamentais e entidades não governamentais.

Como proposta para o engajamento dessas partes interessadas, a marca tem como prioridade compreender as necessidades dessas partes, pois isso ajuda a direcionar o desenvolvimento da estratégia de negócios, produtos e serviços, bem como a relação com a sustentabilidade e programas de impacto social.

A rede hoteleira colabora com as partes interessadas para entender suas prioridades por meio de fóruns globais e associações do setor, a fim de desenvolver políticas e programas que abordem algumas das preocupações críticas mais comuns no âmbito social e ambiental. Com o

objetivo de trabalhar a gestão da sustentabilidade e o impacto social, a marca lançou no ano de 2020 uma plataforma com metas traçadas até o ano de 2025.

Para desenvolver a plataforma - *Serve 360: Doing Good in Every Direction*, a rede hoteleira entrevistou executivos e sediou *workshops* com associados globais para debater objetivos específicos. Foram realizadas avaliações, para execução das metas propostas pelos entrevistados. A plataforma tem como missão fazer o bem em todas as direções e orienta como causar um impacto sustentável positivo onde quer que sejam feitos os negócios.

A plataforma foi lançada inspirada nos valores centrais da *Marriott* que é servir ao mundo e comunidade colocando as pessoas em primeiro lugar. Onde a *Serve 360: Doing Good in Every Direction*, aprofunda o compromisso da marca com as comunidades locais e meio ambiente, ao mesmo tempo que orienta os esforços para desempenhar globalmente os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU).

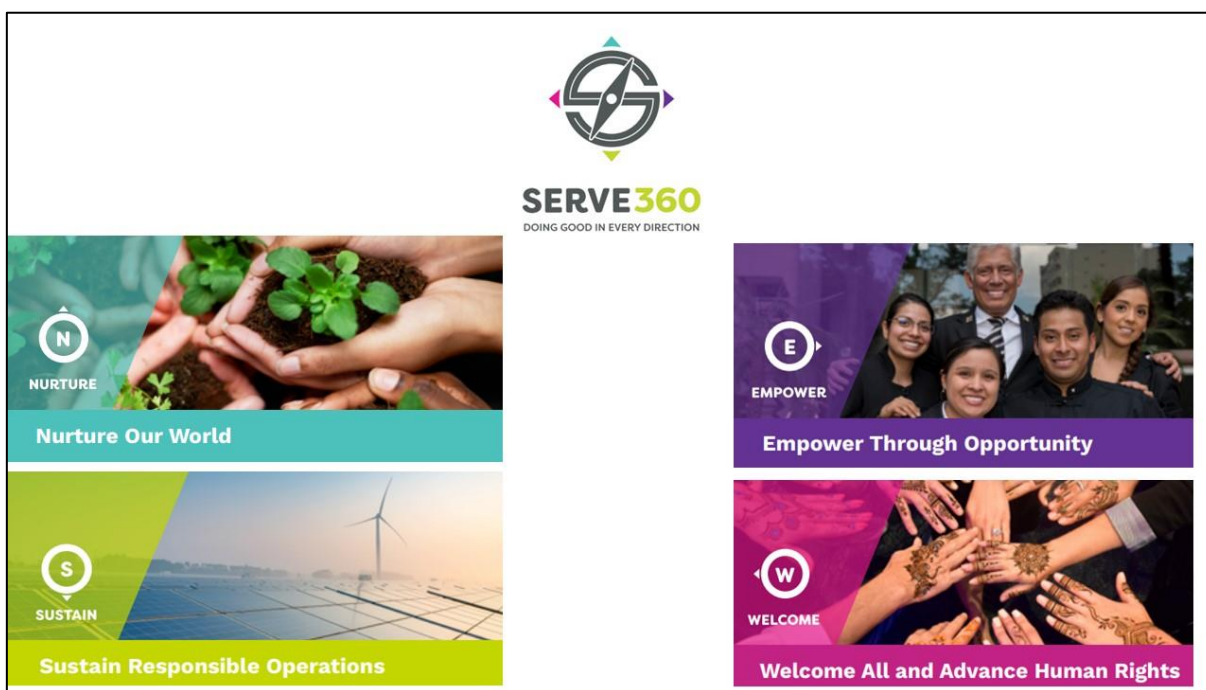


Figura 12 - Plataforma *Serve 360* - *Marriott International*

Fonte: Elaboração própria com base no site <http://serve360.marriott.com/>, 2022

Guiada por quatro coordenadas a plataforma - *Serve 360*, possui metas destinadas a cada uma das áreas, com as propostas: Cultive nosso mundo, mantenha operações responsáveis, capacite por meio de oportunidades e uma empresa aberta a todos para promover os direitos humanos. Abaixo são relacionadas as ações práticas de cada eixo trabalhado na plataforma.

- ✦ **Cultive nosso mundo:** Apoiar a resiliência e o desenvolvimento sustentável das comunidades onde a rede hoteleira atua, investir na vitalidade de seus filhos e recursos naturais, bem como entregar ajuda e apoio, especialmente em momentos de necessidade.
- ✦ **Manter operações responsáveis:** Ao integrar a sustentabilidade em toda a cadeia de valor e mitigar os riscos relacionados ao clima, a marca está trabalhando para reduzir impactos ambientais, construir e operar hotéis sustentáveis e com fonte responsabilidade.
- ✦ **Capacite por meio da oportunidade:** A marca possui parcerias com organizações sem fins lucrativos para garantir a prontidão no local de trabalho e o acesso a oportunidade em seus negócios, incluindo a cadeia de suprimentos, com foco na juventude, populações diversificadas, mulheres, pessoas com deficiência e refugiados.
- ✦ **Bem-vindos a todos e promovam os direitos humanos:** Com o objetivo de criar um mundo seguro e acolhedor para todos, a marca se une a políticas pró-viagens onde podem apoiar programas que permitem às pessoas vivenciarem e compreenderem outras culturas. A marca trabalha com as principais organizações sem fins lucrativos para educar, defender e respeitar os direitos humanos em seus negócios e além dele.

A *Marriott* acredita muito no envolvimento comunitário, onde afirmam que a forma como fazem negócios é tão importante quanto os negócios que são feitos. Logo os associados da *Marriott* em todo o mundo estão empenhados em fazer o bem e causar um impacto significativo nas comunidades onde fazem negócios por meio dos programas globais de doações e engajamento de caridade, como descrito na figura 13.

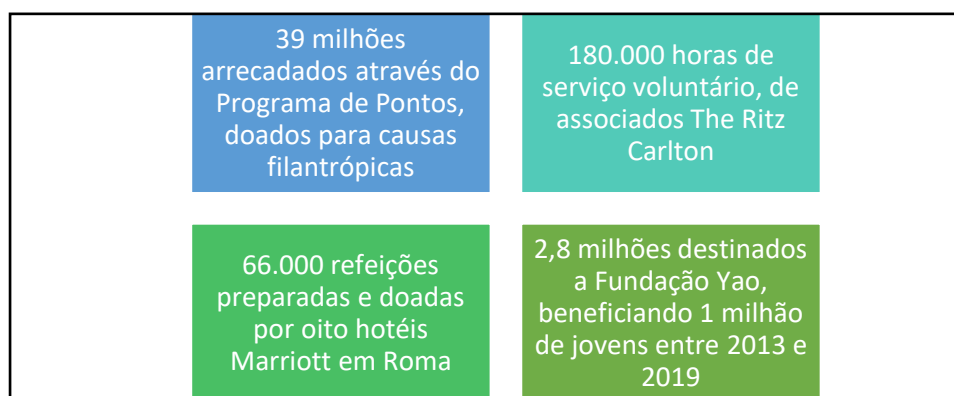


Figura 13 - Ações de Caridade *Marriott International*

Fonte: Elaboração própria com base no site <http://serve360.marriott.com/>, 2022

A *Marriott Internacional* junto a TECHO, que é uma organização sem fins lucrativos que combate à pobreza extrema por meio da construção de moradias transitórias e da

implementação de programas de inclusão. Construíram quatro casas e dois banheiros ecológicos nos últimos cinco anos, beneficiando seis famílias de comunidades nos Estados Unidos, onde estão instalados alguns hotéis da marca. Ao integrar a sustentabilidade em sua cadeia de valor global e mitigar as questões relacionadas ao clima, a marca propõe a redução do impacto ambiental por meio de iniciativas responsáveis em suas operações.

Em 2020, a *Marriott* lançou uma atualização na Política de Sustentabilidade, na qual a rede se compromete a práticas de negócios responsáveis e sustentáveis que beneficiam o meio ambiente e as comunidades em que os hotéis estão localizados. Atualizando também um programa exclusivo - *Make a Green Choice* (Faça uma escolha verde), onde recompensava aos hóspedes que durante estadias longas espaçavam as limpezas na unidade habitacional. Essa recompensa era revertida em pontos no programa de lealdade da marca. No entanto, diante a pandemia de COVID-19, com os novos protocolos de limpeza a recompensa foi suspensa.

A *Marriott* aprimora continuamente os padrões de projeto de construção para impulsionar o uso eficiente de energia em todos os hotéis. À medida que as tecnologias continuam a melhorar ao longo do tempo, a eficiência é ganha e os padrões aprimorados. Em 2019, análises internas mostraram que os hotéis recém-construídos inaugurados entre 2012 e 2019 teve um valor de intensidade energética 6,68% inferior a esse de novos hotéis construídos que foram inaugurados antes de 2012. Esses padrões de eficiência serão aplicados para hotéis novos e renovados, a fim de renovar o portfólio para edifícios com menos consumo de energia.

Em 2020, a marca alcançou o alinhamento global interno sobre os requisitos de abastecimento responsável nas 10 principais categorias de proteínas animais (incluindo carne bovina, ovos, cordeiro, porco e aves), água engarrafada, material de limpeza, cacau, café, amenidades de quarto de hóspedes, produtos de papel, frutos do mar, açúcar e têxteis. Foram lançadas diretrizes de conduta para os fornecedores de aquisições globais, que descrevem o compromisso com práticas e operações comerciais responsáveis, incluindo o envolvimento com vendedores e fornecedores que se dedicam a princípios semelhantes aos da rede.

A seguir são apresentados os valores da marca com relação aos colaboradores, a *Marriott* utiliza o termo – associado, para designar o colaborador da organização. A essência é trazer o colaborador cada vez mais próximo para os objetivos centrais da rede hoteleira.

4.1.1.2 Indicadores de Recursos Humanos

A *Marriott International* possui uma força de trabalho diversificada e inclusiva, onde valorizam as diferenças dos associados como uma prioridade estratégica de negócios. Como resultado desses esforços, a *Marriott* foi nomeada como um dos Melhores Locais de Trabalho Multinacionais do Mundo pelo *Great Place to Work*, o maior estudo anual do mundo sobre excelência no local de trabalho, publicado no ano de 2020.

Para o fundador da marca, o sucesso nunca é definitivo e, por isso, continuam a se concentrar na valorização da diversidade e na promoção de um ambiente inclusivo por meio das ações:

- ✦ Capacitação aos associados para promover a diversidade e inclusão;
- ✦ Desenvolvimento de ferramentas e recursos multiculturais que ajudam os gerentes a compreenderem e aumentarem a conscientização sobre as diferenças culturais;
- ✦ Engajar-se com organizações que apoiem e oferecem oportunidades para pessoas com foco no desenvolvimento de força de trabalho multigeracional;

Conforme divulgado no relatório anual da marca no ano de 2020, a empresa se esforça continuamente para construir um canal interno de talentos, ajudando os associados a desenvolverem os conhecimentos e habilidades, que precisam para progredirem na empresa. Além de manter princípios de emprego justos, também apoiam o bem-estar dos associados por meio um compromisso global que a marca criou desenvolvendo uma certificação chamada – *Take Care*.

A certificação *Take Care* representa o compromisso global da *Marriott International* de promover oportunidades e propósitos a todas as comunidades. Estabelecida como uma iniciativa de bem-estar em 2010 para oferecer aos associados maneiras fáceis e eficientes de melhorar sua saúde, atualmente a *Take Care* oferece programas holísticos além do bem-estar físico, incluindo saúde mental e emocional, desenvolvimento de carreira, planejamento financeiro, formação de equipes, reconhecimento, sustentabilidade e impacto social e muito mais.

O processo de certificação foi atualizado, conforme apresentado no último relatório. Antes estava disponível apenas para propriedades gerenciadas pela *Marriott*, agora está disponível para todas as organizações externas, incluindo escolas, organizações voluntárias, organizações sem fins lucrativos, hospitais, escritórios, equipes e comunidades, para ajudar a

promover oportunidades e propósitos para todos. A Certificação *Take Care* apresenta novas perguntas de aplicação e reconhece organizações com prêmios *Silver*, *Gold*, *Platinum* e *Titanium*.

Através desse compromisso contemplado por meio do programa *Take Care*, a marca está empenhada em fornecer oportunidades a comunidade em que os hotéis estão inseridos como a todos os seus associados. A longa história de serviço, inovação e crescimento da *Marriott* foi construída com base no compromisso de cuidar das pessoas.

No final do ano de 2020, a *Marriott* empregava aproximadamente 121.000 associados em propriedades, centros de atendimento ao cliente e outras operações. Aproximadamente 98.000 desses associados estão localizados nos EUA, dos quais 20.000 pertencem a sindicatos. Fora dos EUA, alguns dos associados são representados por sindicatos, conselhos de trabalhadores ou associações de funcionários.

A *Marriott* administra 200.000 associados que são empregados por proprietários de hotéis, em estabelecimentos franqueados em todo mundo. Como resultado do impacto da COVID-19 no setor de turismo e o declínio significativo na demanda por quartos de hotel, a empresa teve que acatar medidas substanciais para mitigar os impactos financeiros e operacionais negativos para os proprietários dos hotéis franqueados.

Essas medidas incluíram a licença de um número substancial dos associados e a implementação de semanas de trabalho reduzidas para outros associados. Além disso, para reduzir os custos operacionais e melhorar a eficiência, foram implementados planos de reestruturação com impacto tanto na propriedade quanto nos associados, que incluíram um programa voluntário de transição para alguns associados e eliminação de um número significativo de cargos.

Como impacto da COVID-19 e a incerteza em relação ao atendimento da demanda, o tamanho da força de trabalho global permanece em transição. Durante este período de turbulência para o setor, a *Marriott* se mostra continuar focada nas necessidades de seus associados. Onde foram feitas algumas alterações na política de recursos humanos, para oferecer uma cobertura de saúde subsidiada pela Empresa para associados em licença.

Além disso, novas políticas e protocolos foram projetados para ajudar a minimizar a disseminação da COVID-19 em todos os hotéis, com o objetivo de proteger os associados, como exigir que todos usem coberturas faciais em áreas públicas internas, aprimorando os rigorosos procedimentos de limpeza e mantendo protocolos de distanciamento social.

A *Marriott International*, possui um programa abrangente de remuneração e benefícios desenvolvido para recompensar os associados e enriquecer seu bem-estar. As políticas e práticas são projetadas para evitar desigualdades salariais ao longo da carreira de um associado. Além disso, a *Marriott* tem como foco a saúde e o bem-estar não apenas de seus associados, mas também de suas famílias. Desde o ano de 2020, a empresa oferece aos associados acesso gratuito a uma ferramenta digital projetada para ajudar no gerenciamento de estresse e resiliência.

Por meio de programas de treinamento, habilidades, desenvolvimento profissional, oportunidades e outras experiências de aprendizagem, são oferecidos aos associados uma infinidade de opções de qualificação em carreira e crescimento pessoal. Para a organização, o bem-estar da carreira de seus associados é uma prioridade e acaba sendo uma missão da empresa, oferecer programas e recursos para apoiar os objetivos de carreira dos associados, desde o nível de entrada até os cargos de gestão.

Com as mudanças trazidas pela pandemia de COVID-19, vivenciada pelo setor, a marca lançou um programa exclusivo, focado em fornecer aos associados caminhos de aprendizagem personalizados - *Digital Learning Zone* (Zona de Aprendizagem Digital). O programa baseado na diversidade, equidade e inclusão em toda a empresa inclui uma série de iniciativas para fazer com que as partes interessadas - associados, convidados, proprietários e fornecedores - se sintam bem-vindos.

Com sua base construída sobre o bem-estar e a felicidade dos associados, abraçar as diferenças é fundamental para o sucesso como uma das maiores empresas de hospitalidade, com um portfólio global cada vez maior. Diversidade e inclusão são fundamentais para os valores centrais e objetivos estratégicos dos negócios. A *Marriott* identificou três pilares do bem-estar do associado: Todos nós precisamos nos sentirmos bem conosco, com o local de trabalho e com o papel de nossa empresa na sociedade. Esta é a base do Movimento *Take Care*, que continua a impulsionar o compromisso da marca, de sempre colocar as pessoas em primeiro lugar e garantir que o legado cultural seja mantido vibrante para as gerações futuras.

O bem-estar do funcionário refere-se à ideia de que, a qualidade de vida de uma pessoa está melhorando por meio da saúde, felicidade, conforto e tranquilidade que os funcionários sentem durante o trabalho. Um estudo sobre o bem-estar dos funcionários mostrou que aumentar a conscientização sobre o bem-estar dos funcionários tem um efeito positivo na saúde

mental, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Baptiste, 2008; Sirgy & Lee, 2016).

A marca possui objetivos de Diversidade Global, Equidade e Inclusão são eles:

- ✦ Portas abertas de oportunidade para dar as boas-vindas a todos das comunidades em que operam e servem em todo o mundo;
- ✦ Estabelecer um ambiente de trabalho de apoio e inclusivo, onde os associados são reunidos por um desejo comum de experimentar oportunidades, comunidade e propósito;
- ✦ Aumentar a presença de mulheres e pessoas de cor nos mais altos níveis de gestão e outros cargos importantes de tomada de decisão.

Para trabalhar o engajamento da força de trabalho, a marca propõe um compromisso anual, para que os associados vivenciem os valores fundamentais da *Marriott*, em um evento com os gestores, onde envolve os associados dando-lhes a oportunidade de compartilhar suas ideias, percepções e experiências.

A empresa desenvolve um programa de caminhos para liderança – Liderança Emergente. Foi criado para garantir o desenvolvimento do talento da força de trabalho dos setores: líderes de linha de frente de alto desempenho, líderes *seniores* e outros gerentes que demonstraram a capacidade de se destacar em níveis mais elevados de responsabilidade. Desde o seu início, o programa tem sido fundamental para construir e aumentar o número de pessoas de cor e mulheres em cargos de liderança. Mais de 1.600 concluíram o programa e quase 100% foram promovidos ou selecionados para o desenvolvimento estratégico em funções de gerenciamento.

Explorando continuamente maneiras de melhorar o acesso para pessoas com deficiência que trabalham e visitam os hotéis. A *Marriott* foi reconhecida como líder em empregar pessoas com deficiência em 2020, pela Organização Nacional de Deficiência e como um dos Melhores Lugares para Pessoas com Deficiência Trabalhar. A rede hoteleira, possui uma parceria desde 1989, com a escola - *Bridges from School to Work*. A *Bridges* atende mais de 1.000 jovens com deficiência, preparando-os todos os anos para o local de trabalho e auxiliam na busca por um emprego que corresponda a seus interesses e habilidades.

Buscando a excelência na prestação dos serviços, a *Marriott* oferece programas de capacitação aos associados. Com uma proposta de disponibilizar programas para estudantes

universitários e graduados para iniciar a carreira dos seus sonhos, convidando-os a trazerem seu entusiasmo e determinação, e a marca se encarrega de mostrar um mundo de oportunidades.



Figura 14 - Programa de Desenvolvimento de Liderança
Fonte: Retirado do site <https://www.marriott.com.br/default.mi>, 2022

O Voyage é o programa premiado de desenvolvimento de liderança global de 12 a 18 meses da *Marriott International*, que oferece recursos e suporte para futuros líderes da empresa em todas as marcas de hotéis da *Marriott*. O programa é envolvido por treinamento prático e virtual em muitas disciplinas: Contabilidade e Finanças, Culinária, Engenharia, Gestão de Eventos, Alimentos e Bebidas, Recursos Humanos, Gestão de Receitas, Operações de Salas. É possível o candidato mergulhar nas operações de um hotel através de mini rotações departamentais, conectar-se com colegas globais por meio de ferramentas de colaboração social e se envolver com líderes seniores da *Marriott*.



Figura 15 - Programa de Estágio em Hotelaria
Fonte: Retirado do site <https://www.marriott.com.br/default.mi>, 2022

A *Marriott International* oferece um Programa de estágio em Hotelaria. Os estágios em hotéis permitem que o candidato experimente verdadeiramente o setor desde o início, onde os fundadores e muitos dos líderes começaram. Apresentando a cultura e os negócios da *Marriott*, descobrindo em primeira mão sobre as operações de um hotel e encorajando o candidato a sua verdadeira vocação no setor de viagens.

Na rede hoteleira, os cargos são divididos em diversas denominações, tais como: Anfitriões, Artistas, Guardiões da Qualidade, Planejadores, Promotores da Marca,

Coordenadores de Negócios e Embaixadores do Cliente. A seguir são apresentados os dados referentes ao grupo hoteleiro *Jin Jiang*.

4.1.2. *Jin Jiang Hotels*

Jin Jiang Hotels é uma marca internacional de 80 anos com raízes na China. As três principais empresas da *Jin Jiang International* são gestão e investimento em hotéis, serviços turísticos e transporte e logística. A *Jin Jiang Hotels* é especializada no investimento, operação e gestão de hotéis de serviço completo, bem como investimento e gestão na indústria da restauração.

Nos anos de 2020 e 2021, investiu estrategicamente na aquisição do *French Louvre Group*, *Plateno Hotel Group* e *Vienna Hotel Group*. Atualmente, o Grupo possui ou administra um total de 10.290 hotéis contratados em todo o mundo, com aproximadamente 1 milhão de quartos, localizados em 120 países ao redor do mundo. Entre eles, existem 5.495 hotéis em operação próprios ou administrados na China, com de cerca de 570.000 quartos.

A *Jin Jiang International* possui mais de 40 portfólios de marcas de luxo, de nível médio a marcas inovadoras, incluindo *J.*, *Yan Garden*, *Jin Jiang*, *Kunlun*, *Radisson Blu*, *Golden Tulip*, *Metropolo*, *Campanile*, *Kyriad*, *Première Classe*, *Lavande*, *Vienna International*. Divididos nas categorias: Luxo, *Lifestyle Classic*, *Midscale*, Econômico e *Budget*.

Os hotéis da categoria luxo são marcados pela oferta de serviço completo de alto nível personalizado, trazendo sempre um *design* inovador explorando a cultura e arquitetura locais, integrando a conotação cultural ao equipamento hoteleiro. Oferecendo opções de hotel boutique com conceito de moda franceses. A seguir são apresentadas algumas bandeiras dessa categoria.



Figura 16 - Categoria Luxo - Jin Jiang Hotels
 Fonte: Elaboração própria, 2022

A categoria *lifestyle classic* possui um apelo a experiência do hóspede com o hotel. Incentiva o hóspede a explorar o equipamento hoteleiro e usufruir de todos os serviços que são ofertados, desde uma experiência de sono profundo, café da manhã saudável, quartos personalizados com apoio cultural e requinte. Algumas bandeiras dessa categoria são apresentadas na imagem a seguir.



Figura 17 - Categoria *Lifestyle Classic* - Jin Jiang Hotels
 Fonte: Elaboração própria, 2022

A categoria *midscale* trabalha modernidade, conforto, elegância, natureza e arte em suas acomodações. Com opções em grandes centros urbanos, casas modernas, integrando a tecnologia em todos os serviços oferecidos, com recepção humanística e calorosa a todos os hóspedes, sendo representados pelas seguintes marcas.



Figura 18 - Categoria Midscale - Jin Jiang Hotels
Fonte: Elaboração própria, 2022

Os hotéis econômicos da rede *Jin Jiang Hotels*, são comprometidos em oferecer um serviço de qualidade a preço atrativo no mercado hoteleiro. Dispõe de equipamentos completos com opções de serviços essenciais, ao cliente que viaja a trabalho, estudo ou aquele que busca uma opção urbana de hospedagem que proporciona um quarto e café bem amigável.



Figura 19 - Categoria econômico - Jin Jiang Hotels
Fonte: Elaboração própria, 2022

No Brasil a *Jin Jiang Hotels* opera com as bandeiras *Royal Tulip*, *Golden Tulip*, *Tulip Inn* e *Soft Inn*. Os hotéis são da categoria luxo, equivalente a 4 e 5 estrelas, estão distribuídos em 13 cidades brasileiras com o compromisso de oferecer um serviço diferenciado, com opções gastronômicas e culturais no equipamento hoteleiro, a seguir são apresentadas as cidades e suas respectivas bandeiras, conforme apresenta a figura 20.

Brasília	•Golden Tulip •Royal Tulip
Natal	•Golden Tulip
Campos dos Goytacazes	•Tulip Inn
Vitória	•Golden Tulip
Ribeirão Preto	•Royal Tulip
Fortaleza	•Tulip Inn
Rio de Janeiro	•Tulip Inn
Goiânia	•Golden Tulip
São José dos Campos	•Tulip Inn
Macaé	•Golden Tulip
Sete Lagoas	•Tulip Inn
São Paulo	•Tulip Inn
Itaguaí	•Tulip Inn

Figura 20 - Marcas *Jin Jiang Hotels* no Brasil
Fonte: Elaboração própria, 2022

Além disso, 5.066 hotéis do Grupo estavam sob construção em todo o mundo com um total de aproximadamente 510.000 quartos, no período de coleta dessas informações em

dezembro de 2021. Em termos de número de quartos em operação, o grupo, juntamente com os quartos de hóspedes em operação do *Radisson Hotel Group* e do *Jin Jiang International Group*, classificou-se em segundo lugar no ranking global do grupo hoteleiro publicado pela *HOTELS Magazine*, a publicação oficial do *The International Hotel & Restaurant*, em agosto de 2020.

A *Jin Jiang Hotels* tem por missão otimizar os serviços para os hóspedes, evoluir com a equipe, contribuir com os acionistas e assumir responsabilidade com a sociedade. A marca está empenhada em oferecer um serviço de alta qualidade, visando o crescimento conjunto da empresa e dos colaboradores como um sinal de sucesso na carreira. A visão é tornar-se a marca de hotel de renome mundial que os hóspedes anseiam, os colaboradores se sintam orgulhosos e os acionistas satisfeitos.

Durante o ano de 2020, o Grupo lidou ativamente com a pandemia de COVID-19, que iniciou na China, tendo em mente a missão de *Jin Jiang* como uma marca nacional, pois se posicionou de acordo com uma perspectiva estratégica global para aproveitar as oportunidades históricas emergentes da crise. A rede hoteleira colocou à disposição do governo as instalações hoteleiras, como locais de quarentena para chegadas internacionais e acomodação gratuita para trabalhadores da saúde que atuavam na linha de frente. Paralelo a esse cenário, a rede organizou um rigoroso protocolo a ser utilizados na execução dos serviços prestados. Foram disponibilizados 818 hotéis do Grupo com 140.000 quartos em todo o país, sendo oferecidos para apoiar operações ante epidêmicas em *Wuhan*, *Xangai* e em outras partes da China.

Políticas de apoio, como serviços gratuitos de cancelamento de quartos, foram introduzidas imediatamente, enquanto os procedimentos operacionais para prevenção e controle da pandemia de COVID-19 foram anunciados. Junto com os esforços crescentes em relação a prevenção e controle da pandemia em várias partes da China, a *Jin Jiang Hotels* coordenou a realocação dos recursos para fornecer hotéis adequados em todo o país para o alojamento do pessoal médico.

Após a retomada do trabalho, a *Jin Jiang Hotels* introduziu os serviços de “sala de quarentena garantida” e “acomodação para retomada do trabalho” para facilitar a implementação do trabalho remoto por usuários corporativos durante os períodos de quarentena. Em resposta às mudanças do mercado, as estratégias de marketing foram ajustadas em tempo hábil com a introdução de modelos de marketing inovadores. Para minimizar efetivamente o impacto adverso da pandemia de COVID-19 para os franqueados, a marca

também implementou medidas de apoio, como concessões em taxas de franquia em andamento e financiamento duplo de baixo custo para novos hotéis franqueados.

A operação e gestão de hotéis representa uma das principais fontes de receitas do Grupo. Segundo o relatório emitido em dezembro de 2021, a operação de hotéis de serviço completo contribuiu com aproximadamente US\$1.175.982.000 para a receita do Grupo, decrescendo cerca de 42,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, devido principalmente a diminuição substancial na demanda por acomodação em hotel como resultado de restrições de negócios e viagens sob o contínuo impacto da pandemia de COVID-19.

Para driblar a diminuição das receitas, o Grupo aumentou seus esforços no marketing direto on-line, com promoção de vendas de quartos de hotel, restaurantes e outros produtos relacionados por meio de plataformas na internet, como transmissão on-line ao vivo e a utilização do canal oficial do grupo o - *WeChat Mall* - com a oferta de produtos promocionais, como suítes com cortesia de jantar ou quartos familiares com lancheiras infantis temáticas.

Durante o ano de 2020, o Grupo consolidou ainda mais sua plataforma global compartilhada para finanças hoteleiras, compras e integração da TI, fundindo os portais de serviços hoteleiros na ponta do negócio para fornecer serviços consistentes e de alto padrão para uma gama de hotéis. Através da plataforma *We Hotel*, recursos em tecnologia, adesão, marketing e distribuição foram consolidados na plataforma oficial de reservas de hotéis da companhia, recebendo um *feedback* de ótima experiência e atendimento para com o cliente. Por meio da interação das operações online e offline, a competitividade central dos hotéis da companhia acaba sendo aprimorada.

O Grupo *Jin Jiang Hotels* possui em seu plano estratégico, o compromisso de ser um negócio responsável, onde é vital para a organização a ambição de ser reconhecida como uma das melhores marcas hoteleiras do mundo e a marca de eleição pelos seus hóspedes, proprietários e colaboradores. Os três pilares que definem o foco em ser um negócio responsável são as Pessoas, a Comunidade e o Planeta.

Na prossecução do seu plano estratégico de “desenvolvimento intensivo de negócios domésticos, implantação global e operações multinacionais”, o Grupo mantém uma filosofia de desenvolvimento sustentada pela inovação, coordenação, sustentabilidade e compartilhamento, à medida que busca consolidar ainda mais as reformas do lado da oferta, intensificar o desenvolvimento de seu negócio principal, consolidar a marca “Jin Jiang” e avançar no progresso do desenvolvimento internacional de forma prudente.

Como norteadores das decisões do grupo, são apontados 10 princípios éticos que balizam as decisões da organização. São eles: Respeitamos a lei; Mostramos respeito por todas as pessoas em todas as situações; Pensamos eticamente; Agimos de forma justa; Não discriminamos ninguém por qualquer motivo; Somos honestos e transparentes; Somos leais ao nosso empregador; Não exploramos os recursos da empresa; Pensamos em segurança o tempo todo e Cuidamos do planeta. A seguir serão apresentados os indicadores de sustentabilidade e de recursos humanos que o grupo utiliza, como forma de alcançar a missão da organização.

4.1.2.1 Indicadores de Sustentabilidade

No curso de seu desenvolvimento, o Grupo busca maximizar não apenas o valor de seus acionistas, mas também seu valor corporativo de longo prazo. Como tal, a responsabilidade social é um componente essencial no desenvolvimento estratégico do Grupo. Ao buscar benefícios econômicos e proteger os interesses dos acionistas, o Grupo também age para proteger os direitos de seus colaboradores, clientes e parceiros de negócios.

Possui envolvimento em programas de bem-estar público, como os relativos à proteção ambiental e ao desenvolvimento comunitário, destacando-se a característica de sua atuação como “hotéis seguros, saudáveis e confortáveis” para promover o desenvolvimento coordenado e harmonioso do Grupo com a comunidade como um todo e impulsionar a realização de benefícios econômicos para o hotel, benefícios sociais para a comunidade e bem-estar para o meio ambiente de forma conjugada.

O Grupo coloca uma forte ênfase nos interesses dos cidadãos na comunidade, uma vez que procura promover um ambiente harmonioso e estável para o desenvolvimento sustentável. Tem feito esforços para melhorar a remuneração e os benefícios do pessoal, enquanto aperfeiçoando constantemente o modelo de gestão empresarial democrática.

O plano estratégico de 5 anos do *Jin Jiang Hotels* para o quinquênio 2020 - 2025 inclui as áreas de foco do Negócio Responsável e metas globais para os hotéis. Essas metas se alinham e contribuem para todas as áreas do hotel com alvo nas metas definidas pela *Sustainable Hospitality Alliance* e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

A cada ano a preocupação e conscientização em relação às mudanças climáticas é maior, com estudos mostrando que estamos em uma emergência ambiental. Indivíduos de alto perfil

em todo o mundo estão pedindo ainda mais coordenação e intensidade na abordagem de ações sobre o meio ambiente e problemas ambientais. Para isso o grupo traçou as seguintes metas:

- ✿ Redução na emissão de carbono: A meta inclui uma redução de 30%, até o ano de 2025. Trabalha concentrando os esforços medindo, reduzindo e compensando essas emissões.
- ✿ Eficiência energética: O grupo está focado em reduzir o consumo de energia elétrica, utilizando instalação de lâmpadas em LED e sensores de movimento em áreas comuns de seus equipamentos. Utilização de equipamentos multifuncionais, como impressoras combinadas com *scanners*.
- ✿ Gestão de resíduos: A disposição inadequada de resíduos sólidos urbanos é um grande problema para o meio ambiente, principalmente por ser um dos principais fatores no esgotamento dos recursos naturais. O grupo destinou um programa para a melhor gestão dos resíduos e reutilização até o final de sua vida útil.
- ✿ Consumo de água: A água é essencial para o nosso bem-estar. Ele protege nossa alimentação, saúde e meio ambiente. Assim, o grupo adota práticas de consumo inteligente de água, reaproveitamento de água da chuva e sistema de descarga duplo.
- ✿ Consumo de papel: As novas tecnologias e formas de trabalhar estão a permitir uma diminuição significativa do consumo de papel nas unidades hoteleiras. O grupo adota a utilização de papel reciclado, modo de impressão econômico e faturamento eletrônico.

O grupo *Jin Jiang Hotels* declara que a redução do desemprego juvenil é uma responsabilidade global. Com a pandemia de COVID-19, o grupo de jovens desempregados cresceu consideravelmente, logo a rede atuou f nesse desafio de oferecer um treinamento ou acesso a empregos para pessoas jovens em estado de vulnerabilidade. Durante o ano de 2020, a *Jin Jiang Hotels* acolheu 650 participantes em vários programas de *trainees* de diversas localidades.

O programa opera um modelo de entrega flexível que capacita jovens desfavorecidos e os treina para a sua futura vida profissional e social. O treinamento em sala de aula inclui treinamento de habilidades sociais e habilidades na língua inglesa. O treinamento prático concentra-se na prática departamental. O programa visa que os graduados consigam um emprego com o grupo ou em outra empresa.

O grupo defende a ideia de que são muitas mentes com uma mentalidade, esta é uma das principais crenças culturais, se baseia no respeito pelo indivíduo, suas experiências de vida e visões diversas de mundo. O objetivo é propor um trabalho em conjunto, que possa criar experiências memoráveis para todos que entram pelas portas do grupo. Com isso, a marca se dedica a construir uma equipe global de membros que refletem a comunidade onde trabalha e vive. A seguir serão apresentadas práticas com relação a gestão dos recursos humanos da organização.

4.1.2.2 Indicadores de Recursos Humanos

De acordo com o relatório anual de 2020 o grupo tinha aproximadamente 50.233 colaboradores, incluídos em suas demonstrações financeiras. O *Jin Jiang Hotels* conta com uma miscigenação de 137 nacionalidades entre os membros da equipe. As mulheres representam 41,4% dos membros da equipe enquanto 58,6% são homens. Com relação a força de trabalho total, uma estimativa de 13% é mão de obra terceirizada.

O treinamento e o desenvolvimento do pessoal são as principais prioridades do Grupo. Uma organização dedicada para treinamento foi criada e um Gestor encarregado do treinamento foi designado. O Grupo apresenta um conjunto abrangente de políticas e procedimentos de treinamento para colaboradores, onde os cursos de treinamento são específicos para o trabalho dos colaboradores em diferentes níveis sendo utilizado vários canais como treinamento interno, treinamento externo e treinamento online.

A rede hoteleira possui um programa de treinamento, chamado – Programa Global de Troca de Talentos e Implementação de Treinamento. O objetivo do programa é garantir treinamento em uma base contínua, para o desenvolvimento e fortalecimento da mão de obra, com ênfase consistente na construção de uma estrutura orientada para o mercado, equipe especializada e internacionalizada.

Os colaboradores desenvolvem suas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho a longo do tempo, por meio da experiência mútua de interações de troca entre equipe e a organização. A GRH é vista como políticas e práticas organizacionais que oferecem benefícios aos colaboradores, que retribuem esses benefícios com esforços positivos e desenvolvem relações de longo prazo com a organização com base na avaliação dessas experiências de troca (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Rubel, Rimi, Yusliza & Kee, 2018).

Existem programas coordenados de intercâmbio entre as unidades hoteleiras, são ofertados para vários segmentos de negócios hoteleiros. O programa Voyage, é destinado ao intercâmbio e treinamento para gerentes seniores e intermediários. E o programa Piloto, destina-se a formação para quadros superiores da gestão hoteleira. No atípico ano de 2020, o grupo sofreu ajustes em sua estrutura de recursos humanos e otimizou suas configurações de posição e alocação de pessoal para aumentar ainda mais seu nível de mercantilização.

O *Jin Jiang Hotels* opera nos negócios de forma responsável, onde deseja atrair e aumentar o número de talento humano na organização. Como uma empresa internacional, procura utilizar ferramentas para o desenvolvimento dos membros de sua equipe, buscando trazer um significado a carreira do profissional e uma entrega memorável de momentos compartilhados na empresa.

Quaisquer políticas e práticas de gestão organizacional têm um impacto imediato nos resultados dos colaboradores na forma de suas atitudes e comportamentos no local de trabalho (Asrar-ul-Haq, Ali, Anwar & Iqbal, 2019; Verburg, Nienaber, Searle, Weibel, Den Hartog & Rupp, 2018). Por exemplo, alguns resultados importantes dos colaboradores são comprometimento organizacional, comportamento de cidadania organizacional, engajamento e retenção, que têm um impacto considerável em como eles trabalham (Ashton, 2018).

O ano de 2019, foi marcado por grandes celebrações de intercâmbio, que fortalece a relação entre colaboradores da rede hoteleira de localidades distintas. Talentos de alto potencial são selecionados, para vivenciarem uma experiência de enriquecimento transcultural, na sede da marca em *Xangai* por dois meses. O objetivo é conhecer um pouco da cultura chinesa, das raízes da marca para que o colaborador possa retornar ao seu hotel com novas visões sobre a empresa.

Além disso, a *Jin Jiang Hotels* visa criar o mais alto nível de integração e inteligência cultural para todos membros do time. Para este propósito, é projetado um programa específico de treinamento combinado: Acolhimento e satisfação dos membros a marca chinesa. Este programa de treinamento é aprimorado para preparar o talento para as futuras inaugurações de hotéis da rede.

Durante o ano de 2020 a rede apostou no plano de engajamento da equipe, tendo em vista ser um momento de baixa ocupação comparado a outros anos. A razão desse plano de engajamento, foi de manifestar aos colaboradores que eles são primordiais para a organização, o escopo do plano foi baseado em três elementos: Comunique-se, conecte-se e aprenda,

desenvolvendo esses pilares a marca alcançou o maior nível de satisfação e engajamento dos colaboradores em meio a pandemia.

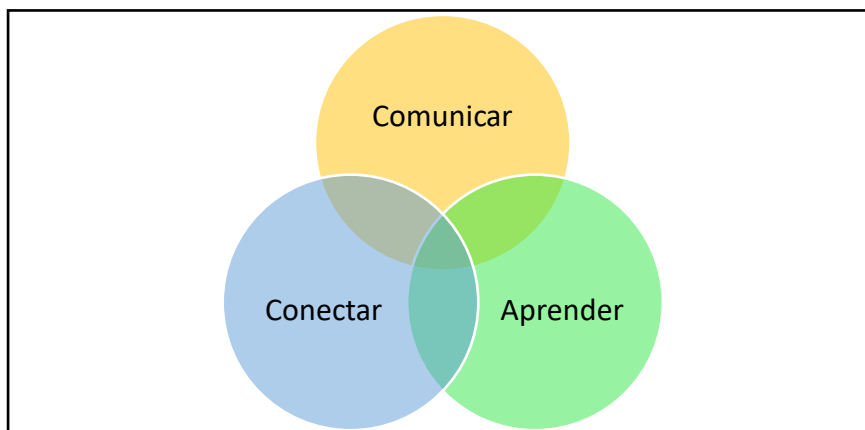


Figura 21 - Plano de engajamento *Jin Jiang Hotels*
Fonte: Elaboração própria, 2022

Com relação ao âmbito – Comunicar – a rede hoteleira deseja manter os membros da equipe informados, para isso envia o boletim informativo quinzenal do CEO. O boletim informativo do CEO destaca negócios importantes e atualizações relacionadas à pandemia, bem como reconhecimento da equipe durante a pandemia.

Trabalhando o eixo – Conectar – a empresa criou um momento chamado café virtual, onde é uma oportunidade de encontro informal para todos os membros da equipe se envolverem com as lideranças e que possam fazer perguntas em um ambiente descontraído. A marca criou um calendário para esses encontros remotos, com uma pauta para que os membros se preparem e participem desse momento de conexão.

E por fim a temática – Aprender – oferece uma oferta de aprendizagem organizacional, por meio de uma visão holística com conteúdo relevante, treinamentos que apoiem as equipes em suas dificuldades, bem como a utilização de metodologias que tornem esses momentos de aprendizado, remetidos ao prazer e divertimento.

Segundo McDowall e Saunders (2010), o investimento no desenvolvimento dos colaboradores é altamente influenciado pela intensa competição no ambiente empresarial e é importante na determinação do relativo sucesso organizacional. O desenvolvimento dos colaboradores influencia muito no desempenho dos mesmos, refletem no comportamento no trabalho e na motivação no trabalho (Regen, Johannes, Edward & Yacob, 2020).

O grupo realiza anualmente uma reunião destinada a revisão de talentos em todos os níveis da organização. O objetivo é mapear todos os colaboradores e caracteriza-los de acordo com o

seu nível de desempenho, ambição pessoal e profissional, futuro potencial e identificação para sucessão em funções de liderança.

Os treinamentos da rede hoteleira são diversificados em temática, anualmente são divulgadas as metas de capacitação e reciclagem individuais. Os membros da equipe são capacitados sobre as temáticas: ética, diversidade, inclusão, apoio a comunidade, redução da pegada ecológica e classificação de resíduos, dentre outros temas. A seguir são apresentados os achados sobre a rede hoteleira Hilton.

4.1.3 Hilton

Hilton foi fundada com a premissa de que a viagem poderia tornar o mundo um lugar melhor. Quando Conrad Hilton abriu o primeiro hotel com o nome Hilton em 1925, seu objetivo era operar o melhor hotel do Texas. Como resultado de seu comprometimento, liderança e inovação, a Hilton é hoje uma das marcas mais respeitadas do mundo.

Desde então, a empresa se apresenta com um impacto positivo “Efeito Hilton” onde compartilha de sua hospitalidade com mais de 3 bilhões de hóspedes, 10 milhões de oportunidades em carreira oferecidas para membros da equipe e investidos US\$ 1 trilhão em comunidades em que estão instalados os hotéis.

Por mais de 100 anos, a marca possui um perfil inovador no setor, impulsionado pela visão do fundador Conrad Hilton, que defendia a ideia de que a marca deveria preencher a terra com a luz e o calor de hospitalidade. Em 31 de dezembro de 2020, o portfólio incluía 6.110 propriedades, distribuídas em 17 marcas, situadas em 119 países e territórios.

A marca possui uma divisão em seu modelo de negócio, são dois segmentos operacionais que são gerenciados separadamente. Os valores da marca são baseados na hospitalidade, integridade, liderança, trabalho em equipe, propriedades e o agora.

- (1) Gestão e franquia de marcas de hotéis em nome de proprietários de hotéis terceirizados;
- (2) Segmento de propriedade, composto por hotéis que são de próprios ou alugados pela Hilton ou afiliados.

Mudanças nas necessidades, expectativas e desejos dos clientes, concorrência e alterações no mercado aumentam a necessidade dos hotéis se tornarem mais orientados para o cliente e para o mercado. Os hotéis aprendem o desconhecido sobre os clientes e o mercado por

meio de implementações de segmentação de mercado e podem definir o mercado-alvo apropriado para suas estratégias de marketing segmentando o mercado em grupos homogêneos.

De acordo com um estudo de experiência do cliente relatado na Forbes (2020), 200 executivos de marketing globais destacaram a importância de uma estratégia simplificada de experiência do cliente como forma de diferenciar uma marca de seus concorrentes, o que, por sua vez, contribui para a satisfação do cliente, fidelidade do cliente e reconhecimento da marca.

Até o ano de 2019 a marca havia sido premiada como a Líder do setor em nível global, no Índice de Sustentabilidade *Dow Jones*, foi eleita a melhor empresa para se trabalhar nos EUA e a segunda na categoria melhor local de trabalho do mundo pela revista *Fortune*, única empresa de hospitalidade na lista *Change the World 2019* da *Fortune* pelo 2º ano consecutivo, foi nomeada nº 1 para a diversidade em local de trabalho pela *Fortune* e vencedora do prêmio SEAL de Sustentabilidade Empresarial 2019 por impacto organizacional.

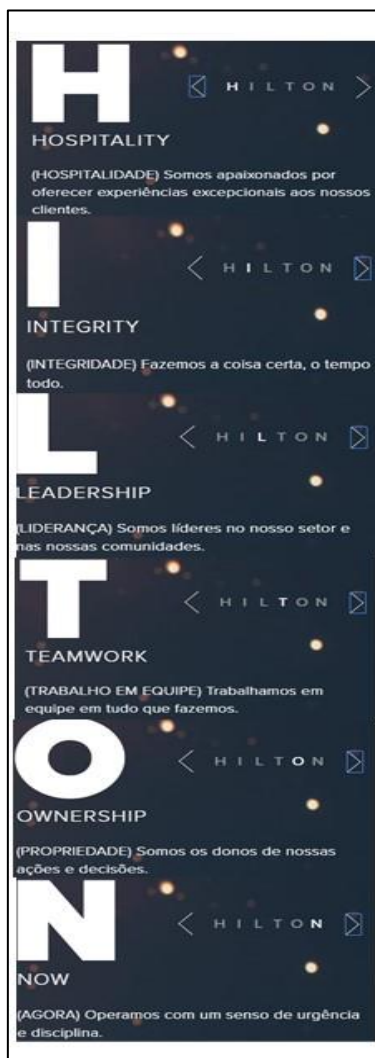


Figura 22 - Valores da marca Hilton

Fonte: Elaboração própria com base no site <https://www.hilton.com/pt/corporate/>, 2022

Com foco nesses valores, a marca desenvolveu o *Hilton Performance Advantage*, um sistema integrado de soluções inovadoras e tecnologias avançadas que trabalham juntas para impulsionar cada vez mais os negócios e manter os preços baixos, sem comprometer a qualidade. São sete serviços que proporcionam acesso às ferramentas e tecnologias mais recentes, com estratégias avançadas tornando os profissionais do setor cada vez mais capacitados para criar uma vantagem competitiva.

Almejando a fidelização do cliente a rede hoteleira, *Hilton Honors* é o programa de fidelidade criado para impulsionar a satisfação do cliente, canalizando hóspedes para as propriedades Hilton do mundo inteiro. Assim que o hóspede se inscreve no *Hilton Honors*, a propriedade Hilton proporciona duas diárias para viagens futuras em hotéis da rede, além disso oferece outros prêmios e benefícios que permitem oportunidades de receita adicional no futuro.

As equipes de vendas da Hilton são engajadas para fornecer uma plataforma de vendas diferenciada para o portfólio de marcas. O foco em ser a força de vendas mais global, integrada e relevante do setor, voltada para aumentar a participação de mercado. Com mais de 700 profissionais de vendas em escritórios no mundo todo, proprietários e operadores tem o domínio que sua propriedade receberá os benefícios combinados de escala, acesso, competência e experiência das vendas da Hilton.

Os negócios são realizados a nível global e a equipe de vendas é constantemente reconhecida em toda organização como o setor de alto nível, focada no atendimento ao cliente. Com suporte em 42 idiomas, atendendo 25.000 clientes em 101 países, com escritórios localizados no mundo todo. Essa distribuição, permite que a marca realmente conheça as necessidades e oportunidades exclusivas de regiões de nível local até a visão global.

Oferecendo serviços de atendimento exclusivo ao cliente, a central de reservas possui um canal específico para essa finalidade, o *Hilton Customer Service and Reservations Center* (HRCC), que é a central de reservas e atendimento ao cliente. O HRCC cobre todos os principais continentes e idiomas no mundo todo. Além disso, serviços aprimorados e capacidade de gerar relatórios estão disponíveis por meio do programa de reservas em grupo - ResMax, que pode tornar as operações ainda mais eficientes e lucrativas para os proprietários e operadores que optarem por participar.

Por meio de tecnologias avançadas, escala global e parcerias chave, os hotéis se tornam capazes de impulsionar a demanda, maximizar a receita e construir relacionamentos sólidos com os clientes. Utilizando o *Global Online Services*, uma equipe global de serviços online

trabalha para ficar à frente da concorrência em hotelaria, sabendo que exige liderar o caminho online. Logo o setor desenvolve sites da marca projetados para aumentar a receita e criar fidelidade, alguns dos aplicativos móveis mais visitados e mais bem classificados, geração de demanda integrada, incluindo busca, anúncios on-line, mídia social e marketing móvel, uma equipe de *e-Commerce* totalmente dedicada ao sucesso dos proprietários e operadores.

Em 2004 foi estabelecido o *Revenue Management Consolidated Center* (RMCC), o Centro Consolidado de Gestão de Receitas, foi criado para ajudar as propriedades a alcançar lucratividade e participação de mercado superiores. Com tecnologia desenvolvida especificamente para o portfólio Hilton, a equipe analisa tendências passadas, atuais e futuras para ajudar a definir estratégias de preço e estoque.

O RMCC, oferece modelos de custos e serviços personalizados para cada hotel, refletindo a complexidade do negócio, o tamanho e o ambiente de mercado. Fornece níveis adequados de interações, dependendo das necessidades, para que a gestão interaja totalmente na tomada de decisões e continue a dominar o desempenho de receitas.

Na Hilton a Tecnologia da Informação (TI) é tida como uma conexão entre a visão e a tecnologia de padrão internacional. Com alto nível de integração, são oferecidos os principais sistemas de gerenciamento de propriedades e reservas até internet de alta velocidade, segurança de dados e entretenimento no quarto. Isso assegura que os hóspedes tenham a melhor experiência, e as propriedades sejam capazes de gerar maiores receitas.

As propriedades Hilton, beneficiam-se das soluções de TI que ajudam a simplificar as operações do hotel. A plataforma de tecnologia exclusiva, totalmente integrada, fornece uma gama de serviços que incluem a visibilidade de cada marca e de cada hotel individual dentro do seu portfólio. Esse sistema oferece visibilidade em tempo real para dados financeiros, simplifica processos do balcão de recepção e gerencia faturamento e pagamentos.

Com o intuito de poder auxiliar os associados a serem eficientes em suas compras, o grupo possui o *Hilton Supply Management* (HSM), uma gestão de suprimentos, oferecendo serviços e soluções inovadoras as propriedades de todo o mundo. Com programas de preços comprovados, tecnologias de compras abrangentes e profundo conhecimento de hospitalidade, a HSM é a parceira estratégica dos hotéis hoje e no futuro.

O portfólio de marcas da Hilton é compreendido por 17 bandeiras, sendo distribuídas entre os segmentos: Luxo, *Premium*, *Select* e Estadas Prolongadas. A seguir são apresentadas as bandeiras e os segmentos.



Figura 23 - Bandeiras Hilton

Fonte: Retirado do site <https://www.hilton.com/pt/corporate/>, 2022

Em destinos históricos por todo mundo, as propriedades *Waldorf Astoria Hotels & Resorts* refletem a cultura e a história de suas localidades extraordinárias. Com uma visão moderna e original de seu amplo e autêntico legado, a *Waldorf Astoria* oferece aos hóspedes um ambiente com atendimento personalizado, são 34 hotéis e *resorts* localizados em 15 países.

O LXR foi criado para oferecer aos viajantes um novo sabor de luxo definido pela individualidade e experiências ricas e únicas. Esta coleção exclusiva foi projetada para criadores de tendências que buscam novas aventuras e imersões pessoais, mas valorizam a atenção aos detalhes, comodidades exclusivas e mimos enquanto exploram o equipamento. O espírito da LXR incentiva os hotéis independentes a manter suas próprias personalidades e proporcionar experiências profundamente pessoais aos hóspedes. Atualmente, existem nove propriedades LXR localizadas em destinos urbanos e *resorts* em todo o mundo.

Luxo e inteligência artificial são a essência dos hotéis e *resorts* *Conrad*. Oferecem acesso a um mundo de infinitas conexões, serviços intuitivos e experiências inspiradoras durante as viagens dos hóspedes. Direcionado a nova geração de viajantes luxuosos e inteligentes, para os diversos tipos de viagens, seja a negócios ou lazer, são 39 propriedades que se mesclam em oferecer esses serviços.

De toques atenciosos e serviço amigável o *DoubleTree by Hilton*, utiliza de características da hospitalidade para demonstrar através de pequenas coisas o quanto o hóspede é importante. São 620 hotéis e *resorts*, que distribuem conforto e qualidade através dos detalhes.

Para os que procuram uma experiência energizante, o *Canopy by Hilton*, é a marca de hotel que cria uma estada positiva. São serviços simples, orientado ao hóspede com opções locais distribuídos em 31 hotéis, presente em 8 países.

Signia by Hilton é a marca recém-lançada no portfólio *premium* em destinos urbanos e de *resorts* mais procurados. Cada hotel oferece recursos para reuniões e eventos dinâmicos com *design* de padrão internacional, tecnologia de ponta e exclusivas experiências de alimentos e bebidas.

Por quase um século, a *Hilton Hotels & Resorts* atua em mais de 584 hotéis em 6 continentes, oferecendo a base de experiências excepcionais valorizando cada hóspede que adentra suas portas. Como a marca principal, continua a inovar em produtos e serviços para atender à necessidade crescente dos hóspedes.

A *Curio* é uma coleção de hotéis notáveis e independentes, com caráter e personalidade distintos, possui um apelo aos viajantes para a descoberta de características locais. São 101 hotéis, distribuídos em 27 países enaltecendo a individualidade de cada propriedade.

A *Tapestry Collection* é uma seleção de hotéis escolhidos pelo compromisso de tecer a própria história. Destinado ao viajante que não quer ter exatamente a mesma experiência em todas as hospedagens. A marca possui 57 hotéis em 4 países.

Na rede *Embassy Suites by Hilton*, todos os hóspedes são recebidos em uma suíte de dois quartos, café da manhã servido diariamente com preparo de bebidas na hora, bebidas e petiscos como cortesia todas as noites. São 259 hotéis que trabalham para antecipar as necessidades dos viajantes.

A *Motto by Hilton* permite que o hóspede crie sua própria experiência. Uma nova marca de pequenos hotéis projetada para oferecer centros sociais, espaços de trabalho acolhedores e refúgios pessoais nas partes mais badaladas das melhores cidades. Autenticidade, preços acessíveis e flexibilidade são pilares da marca fundada em 2018, fazendo parte do segmento *select* da rede hoteleira.

A *Hilton Garden Inn* é a marca de hotel mais premiada da rede, com mais de 906 hotéis e *resorts* espalhados por 50 países, a marca dispõe de espaços sociais atraentes, comodidades de ponta, com um valor atrativo.

Com um público atento ao preço e orientado para a qualidade, a *Hampton by Hilton*, trabalha com foco na inovação, fidelidade e satisfação dos clientes. Proporciona ao hóspede uma experiência com acomodações condizentes de alta qualidade de valor agregado, em todo mundo são 2.682 propriedades equipadas com restaurantes, mini mercado e academia de ginástica a disposição do hóspede 24 horas por dia.

Com um clima envolvente e de simplicidade o *Tru by Hilton*, defende o amor a simplicidade, espírito humano e busca viajantes que são conscientes desses valores. A proposta é uma experiência de volta ao básico, com 192 propriedades presente em 2 países.

A *Homewood Suites by Hilton*, oferece uma abordagem única para estadas prolongadas, são suítes espaçosas com um e dois quartos, estão equipados com cozinha proporcionando liberdade ao hóspede. As comodidades adicionais são café da manhã, *business center*, academia de ginástica, quadras de esporte e boa conexão de internet, são 516 hotéis em 4 países.

Em nível intermediário dentro das estadas prolongadas, o *Home2 Suites by Hilton*, oferece serviços exclusivos em suas suítes, para viajantes sofisticados e conscientes do custo, que querem se hospedar durante alguns meses ou algumas noites. Dispondo de serviços de lavanderia, academia de ginástica e amplos espaços comunitários, são 478 hotéis em 2 países.

Com uma crescente coleção de hotéis e *resorts*, compondo as 56 propriedades o *Hilton Grand Vacations*, convida ao hóspede a experimentar uma vida de férias com elegância, conforto, espaços inovadores em todas as propriedades. Os hóspedes desfrutam de acomodações que oferecem o conforto de casa, as comodidades sob medida em cada destino e o serviço de qualidade aferido pela Hilton.

No Brasil a Hilton possui 13 propriedades que utilizam as marcas: *Canopy*, *DoubleTree*, *Hampton Inn*, *Hilton*, *Hilton Garden Inn*, *Tapestry* e *Tru*. Os hotéis são localizados em centros estratégicos, para oferecer aos hóspedes diversas possibilidades e para tornarem a estadia mais confortável. As unidades são novas ou recentemente reformadas, com camas confortáveis, quartos decorados com extensa variedade gastronômica.

No setor de turismo e hospitalidade, a satisfação do cliente é vista como uma resposta emocional geral a qualquer serviço intangível. Se o serviço atende ou supera as expectativas, os clientes geralmente ficam satisfeitos (Li, Ye & Law, 2013). Além disso, a satisfação do cliente é um fator que influencia positivamente a fidelidade do cliente (Malik, Akhtar, Raziq & Ahmad, 2020).

Com isso, o setor do turismo e outros setores econômicos vêm passando por uma transformação impulsionada pelos avanços nas tecnologias da informação. Sistemas de recomendação, reservas online, preços dinâmicos e plataformas interativas de revisão de serviços transformaram a forma como os indivíduos consomem produtos turísticos (Sanchez-Franco, Cepeda-Carrion & Roldán, 2019).

Marca: Canopy •Canopy by Hilton São Paulo Jardins
Marca: DoubleTree •DoubleTree by Hilton São Paulo Itaim
Marca: Hampton Inn •Hampton by Hilton Guarulhos Airport
Marca: Hilton •Hilton Rio de Janeiro Copacabana •Hilton São Paulo Morumbi •Hilton Barra Rio de Janeiro •Hilton Porto Alegre
Marca: Hilton Garden Inn •Hilton Garden Inn Belo Horizonte •Hilton Garden Inn Santo André •Hilton Garden Inn Itajaí •Hilton Garden São Paulo Rebouças
Marca: Tapestry •Almenat Embu das Artes, Tapestry Collection
Marca: Tru •Tru by Hilton Criciúma

Figura 24 - Marcas Hilton no Brasil
Fonte: Elaboração própria, 2022

Hoje, os clientes estão conectados, são críticos em seu processo de avaliação, têm novas demandas e esperam ser surpreendidos a cada nova experiência. Dessa forma, continuar com o foco no cliente monitorando suas necessidades é necessário para navegar pelas mudanças para sobreviver no mercado. Esse é o propósito das unidades hoteleiras Hilton instaladas no Brasil.

A Hilton acredita que o sucesso dos seus negócios, está ligado à capacidade de operar e crescer de forma sustentável. Como uma das maiores empresas hoteleiras do mundo,

reconhecem que possuem uma responsabilidade crítica de proteger as comunidades e o planeta, para que os destinos permaneçam vibrantes e resilientes para as futuras gerações de viajantes. No bloco seguinte serão apresentadas as ações de sustentabilidade da rede.

4.1.3.1 Indicadores de Sustentabilidade

Viajar com um propósito é a estratégia de responsabilidade corporativa da Hilton, para impulsionar viagens e turismo responsáveis em todo o mundo. A rede possui o compromisso de dobrar o investimento em impacto social e reduzir o impacto no meio ambiente pela metade até 2030. As metas são sustentadas por submetas que se alinham estreitamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Globais (ODS) adotados pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015.

As estratégias desenvolvidas para proporcionar viagens com propósito, são supervisionadas pelos líderes, que estão frequentemente engajados no desenvolvimento dos programas, como também é destinado um Comitê de Governança Ambiental e Social, responsável por supervisionar as políticas e práticas corporativas. O comitê junto aos gestores, se reúnem para realizarem avaliações dos programas trimestralmente. Com relação as metas para diminuir o impacto ambiental, são trabalhadas nos quatro pilares apresentados a seguir.

Energia e Carbono	Água	Resíduos	Fornecimento responsável
Reduzir em 61% a emissão de carbono;	- Reduzir em 50% o uso da água; - Ativar 20 projetos de bacias hidrográficas nas comunidades.	- Reduzir em 50% o desperdício nas operações; - Reduzir em 50% o envio de sabão e alimentos a aterros.	Fornecer de forma sustentável - carnes, ovos, produtos agrícolas e frutos do mar.

Figura 25 - Metas de impacto ambiental
Fonte: Elaboração própria, 2022

À medida que são promovidas reduções de energia nos hotéis, também se mostram empenhados em aumentar o uso de energia renovável. As equipes de operações continuamente

avaliam oportunidades para aumentar a capacidade de produção em energias renováveis. Muitos dos hotéis em todo o mundo estão usando painéis solares, para captação de energia, incluindo o *Conrad Cartagena*, *Hampton Inn & Suites Roseburg Oregon*, *Hilton Garden Inn Sevilla*, *Grand Wailea* e o *Hilton Cape Town City Center*.

Para conservar a água, os hotéis são obrigados a seguirem diretrizes sobre o uso de acessórios hidráulicos de baixo fluxo, são fornecidos treinamento contínuo para os membros da equipe, sobre mudanças comportamentais que podem reduzir o consumo de recursos naturais, incluindo a conservação de água. Também trabalham parcerias junto aos fornecedores e a comunidade, com o objetivo de implementar projetos de gestão da água em toda cadeia de valor.

A Hilton possui um programa de reciclagem de sabão, e em 2019, este programa de reciclagem de sabonetes alcançou 5.300 hotéis (88% do portfólio da marca) - incluindo todos os hotéis do EUA e Canadá. O sabão usado nos quartos é recolhido pelas equipes de limpeza e enviado para algum parceiro de reciclagem em sabão, como *Clean the World*, *Soap Aid*, *Soap Cycling* e *Sundara*, que higienizam o sabonete e o transformam em novos produtos para doação.

O programa de redução do desperdício de alimentos é uma parte integrante dos esforços para reduzir pela metade o impacto ambiental até 2030. A produção de alimentos impacta em causa de desmatamento, extração de água e perda de habitat e biodiversidade, e ainda globalmente um terço de comida é desperdiçada. Com base em auditorias de resíduos realizadas nos hotéis da rede, foi estimado que em 2017 cerca de 41% dos resíduos que foram produzidos eram provenientes de alimentos. A Hilton está focada em melhorar as capacidades de medição para compreender melhor os níveis atuais de desperdício de alimentos e reduzir esse valor, para ajudar a mitigar os impactos ambientais da perda de alimentos.

Em 2019, o programa de desperdício de alimentos foi ampliado para as regiões da Ásia-Pacífico, Europa, Oriente Médio e África. O programa, utiliza um kit de ferramentas chamado - *Hotel Kitchen*, e um guia foi desenvolvido para reduzir o desperdício de alimentos, por meio de técnicas em cada etapa do processo de Alimentos e Bebidas, desde a compra, planejamento de cardápio, doação de itens comestíveis em excesso e descarte de alimentos não comestíveis remanescentes.

A Hilton se mostra preocupada com a poluição advinda do plástico, trata como uma ameaça as comunidades, ambientes e destinos em que operam. Logo, fazem constantemente atualizações para reduzir plásticos de uso único nos hotéis, buscando continuamente oportunidades de transição para itens reutilizáveis sempre que possível.

Com operações globais abrangendo 119 países e territórios, a rede reconhece o impacto econômico, ambiental e social que reflete na cadeia de suprimentos. Em 2016, foi anunciado o compromisso global de fornecer os frutos do mar com responsabilidade sustentável até 2022. Desde então, o foco foi expandido para incluir outros aspectos da compra responsável, dentro das metas até o ano de 2030, tais como: Compra de carne, aves e produtos agrícolas de forma sustentável.

Por meio da missão de viagens com propósito, a Hilton busca criar resultados positivos gerando impacto ambiental e social nas operações, cadeia de suprimentos e comunidades. Buscando a excelência operacional da classe, envolver os hóspedes e membros da equipe, usar a inovação e influência para fazer diferenças significativas nos destinos e comunidades em que atuam. Os hotéis fazem o rastreamento, análise e relatam o impacto ambiental e social em cada um dos empreendimentos com foco nas metas traçadas até 2030, tudo isso é realizado através da plataforma *LightStay*.

A rede hoteleira Hilton foi reconhecida no ano de 2019 pelo *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), que é o Conselho Global de Turismo Sustentável. A empresa foi premiada pelo seu sistema *LightStay*, é uma plataforma desenvolvida para acompanhar o desempenho ambiental dos hotéis da rede. O *LightStay* permite que os hotéis meçam e gerenciem energia, água e resíduos usando variáveis como ocupação e clima, e prevejam o consumo futuro. Desde a estreia do *LightStay*, as propriedades da Hilton reduziram as emissões de carbono equivalentes à remoção de 390.350 carros das estradas e contribuíram com 6.273.934 horas de voluntariado em suas comunidades locais, economizando mais de US\$ 1 bilhão em custos de serviços públicos.

Crescimento inclusivo	Direitos Humanos	Comunidade
Investir em programas de soluções sustentáveis para todos;	Incorporar em todas as transações globais os direitos humanos;	Contribuir com 10 milhões de horas de voluntariado;

Figura 26 - Investimentos em impacto social
Fonte: Elaboração própria, 2022

Em 2019, em comemoração ao centésimo aniversário, a marca lançou a *Hilton Effect Foundation*, com a missão de criar um mundo melhor para viajar. A fundação é o principal braço filantrópico internacional, apoiando esforços que ajudam a cumprir as metas traçadas até o ano de 2030. É uma organização de caridade registrada, que investe em comunidades e no meio ambiente, a Fundação visa ajudar a construir resiliência para as gerações vindouras.

A *Hilton Effect Foundation* financia projetos em todo o mundo liderados pelas equipes e parceiros sem fins lucrativos que estão tendo um impacto positivo em comunidades onde estão localizados os empreendimentos da rede e estão alinhados às metas de viagem com propósito 2030 da Hilton. Os subsídios *Hilton Effect* são concedidos anualmente a organizações sem fins lucrativos que estão melhorando destinos de viagem, criando oportunidades econômicas para todos e auxiliando a rede a avançar nas metas de viagem com propósito para 2030.

A *Hilton Effect Foundation* reconheceu que a pandemia do COVID-19 e a crescente ameaça das mudanças climáticas afetaram drasticamente comunidades e pessoas em todo o mundo. Em resposta, a Fundação concentrou seus subsídios *Hilton Effect* 2021 em organizações focadas em restaurar e fortalecer comunidades. As doações também se concentraram em organizações dedicadas a apoiar aqueles que foram desproporcionalmente impactados pelo COVID-19 e pelas mudanças climáticas, incluindo jovens, mulheres, populações minoritárias e refugiados.

Como um negócio de pessoas servindo pessoas, o foco principal da rede é criar uma cultura que melhor atenda aos clientes, membros da equipe, parceiros de negócios e membros da comunidade. Promovendo o crescimento inclusivo, permitindo que todos participem e se beneficiem de viagens. Desde capacitar os membros da equipe para que trabalhem plenamente até a criação de oportunidades para todos das comunidades, a criação de acesso ao mercado para fornecedores locais até a apresentação da cultura local para os hóspedes – tudo isso com o compromisso de gerar um impacto social positivo.

O objetivo dos negócios Hilton é servir pessoas e investir nos membros da equipe para garantir seu sucesso contínuo. A rede trabalha o engajamento com membros da equipe em todo o mundo para apoiar suas carreiras e desenvolvimento, sempre treinando-os para alcançar as metas estabelecidas. A seguir serão apresentados os indicadores de recursos humanos da rede.

4.1.3.2 Indicadores de Recursos Humanos

A Hilton define membros da equipe como colaboradores, que estão atuando nos escritórios corporativos da Hilton, em suas propriedades, e funcionários de franqueados que trabalham em propriedades de operação independentes no Portfólio Hilton. Para a rede os membros da equipe são o maior patrimônio e estão comprometidos em promover uma cultura de inclusão e capacitação a todos os membros da equipe para desenvolver todo o seu potencial.

Anualmente a rede realiza uma pesquisa global com todos os membros da equipe, que são questionados a descreverem o que mais os entusiasma em trabalhar na Hilton, o objetivo é de ofertar possibilidades de aproveitamento dos aspectos positivos das experiências no trabalho que são relatadas. Os colaboradores descrevem que o entusiasmo, provém: Das pessoas com quem trabalham, das oportunidades para crescerem em suas carreiras, do orgulho da marca, a conexão com os hóspedes e dos benefícios especiais e únicos.

Compreender e integrar as perspectivas e vozes dos membros da equipe, juntamente com os hóspedes, proprietários, fornecedores e parceiros é essencial para a rede, que busca cultivar um ambiente diversificado e inclusivo a todos. Por meio de iniciativas que trabalham cultura, talento e evolução de mercado, a Hilton se esforça para refletir as comunidades globais onde estão instalados, levando trabalho e prosperidade pois a diversidade é um dos núcleos da missão, visão e valores da marca.

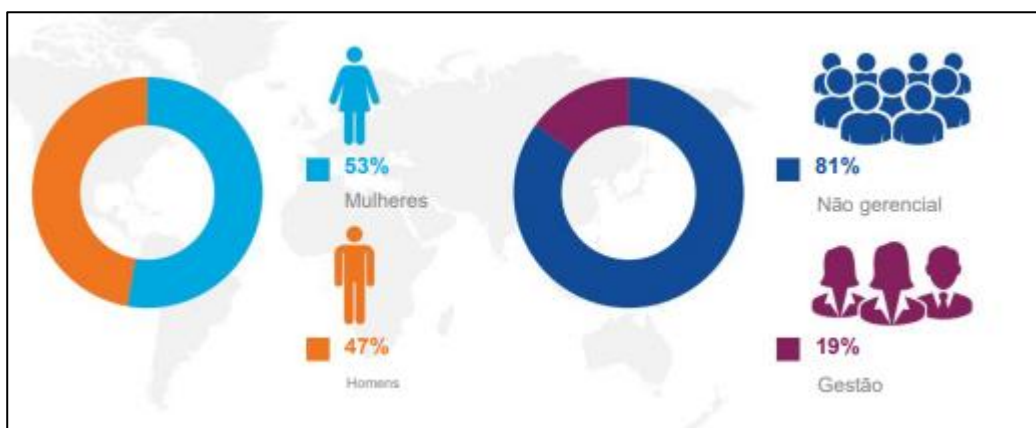


Figura 27 - Distribuição dos membros da equipe no ano de 2020

Fonte: Retirado do site <https://jobs.hilton.com/us/en/benefits>, 2022

A distribuição dos membros da equipe Hilton, no último relatório emitido no ano de 2020, estavam com um número de 424.791 membros na equipe. Destes 93% são colaboradores contratados em tempo integral na organização, os demais são contratações esporádicas. Do total

de membros, 53% são mulheres e 47% homens, ocupando cargos não gerenciais 81% e 19% desenvolvem trabalhos na gestão da rede.

O treinamento faz parte do compromisso contínuo da Hilton, para fornecer um ambiente acolhedor para os membros da equipe e hóspedes. A rede possui uma programação de treinamentos e exige que os membros de todo o mundo realizem anualmente as capacitações necessárias, que são base para oferecer um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. São quatro vertentes que compõem os treinamentos: Antitráfico (destinado a todos os membros da equipe), Diversidade e Inclusão / Preconceito Inconsciente (destinado a todos os membros da equipe), Código de Conduta (hotéis administrados e membros da equipe corporativa), Local de trabalho livre de assédio (gestão de hotéis e membros da equipe corporativa).

A rede demonstra que diversidade e inclusão, significa criar um sentimento de pertença que celebra, apoia e, acima de tudo, respeita todas pessoas. A Hilton se classificou entre as dez primeiras empresas em várias categorias, no prêmio de Melhores Empresas da *DiversityInc* no ano de 2019. Por conta do compromisso organizacional com uma cultura de inclusão - para convidados e membros da equipe de todas as origens, gênero, identidade sexual, habilidade, herança e crença.

A *DiversityInc* é uma empresa que almeja trazer educação e clareza para as organizações que desejam trabalhar com o pilar da diversidade. O modelo de negócios extrai dados valiosos das maiores e mais proeminentes empresas do mundo. Executivos dessas empresas compartilham seus dados porque querem competir pelo melhor capital humano. A *DiversityInc* tem relacionamentos com grandes corporações pois as mesmas consideram os dados, produtos e serviços um ativo inestimável para orientar o crescimento e a prosperidade de suas empresas.

A Hilton observando essas perspectivas empresariais inúmeras iniciativas para expandir a cultura de diversidade e fazer da marca um destino de carreira para todos sem nenhuma distinção. Remontam as seguintes ações:

- ✦ Parcerias multicultural, LGBTQIA + e organizações focadas na deficiência;
- ✦ Recrutamento e bolsas que apoiam diversidade e os economicamente desfavorecidos;
- ✦ Contratação não baseada em diploma universitário e promoção;
- ✦ Acomodações para funcionários com deficiências físicas ou cognitivas.

Na Hilton, os membros da equipe são colocados no centro do sucesso da empresa e a meta da gestão de recursos humanos é mostrar aos colaboradores a mesma hospitalidade

incrível que eles oferecem aos hóspedes todos os dias. Diante esse entusiasmo a empresa proporciona uma experiência transformando os ambientes de trabalho em ambientes acolhedores como o coração de sua casa.

O programa *Heart of House*, foi lançado em 2016 com projeções para melhorar a experiência dos membros da equipe e fornecer um ambiente verdadeiramente inspirador. A ideia é sustentada pelo slogan “transformar nosso *back of house* (fundos da casa) em nosso *heart of house* (coração da casa)”, consiste em 6 fluxos de trabalho principais:



Figura 28 - Programa *Heart of House* Hilton

Fonte: Retirado do site <https://jobs.hilton.com/apac/en/culture>, 2022

- ✦ **Arquitetura e Design:** Atualizando e renovando cada área dos membros da equipe no coração da casa. Os membros da equipe relatam que ter áreas acolhedoras, confortáveis e modernas para eles em todos os hotéis é importante para tornar o Hilton um ótimo lugar para trabalhar. Todas as áreas de apoio a equipe de trabalho foram redesenhadas incluindo: Entrada, corredor, circulação, vestiário, banheiro, restaurante, sala de descanso, sala de conhecimento e relaxamento, escritório e espaço ao ar livre.
- ✦ **Programa gráfico:** iluminar as áreas dos membros da equipe e compartilhar mensagens consistentes em todo o mundo por meio de gráficos inspiradores localizados em paredes, pisos, elevadores e escadas é fundamental. Essas mensagens são projetadas para conectar os membros da equipe, bem como candidatos em potencial, com a empresa, a marca e a propriedade.
- ✦ **Conectividade:** Habilitar o Wi-Fi no *Heart of House* para garantir que os membros da equipe permaneçam conectados. A sensação de desconexão pode ser uma fonte de estresse por si só, por isso o trabalho para estabelecer um ótimo canal de

comunicação com todos os integrantes, buscando facilitar o equilíbrio trabalho/vida pessoal e reduzir as despesas do plano de dados dos colaboradores.

- ✦ **Música:** O Hilton busca criar um ambiente de trabalho otimista e positivo, fornecendo música no *Heart of House*.
- ✦ **Nutrição e Bem-estar:** Reforçar as escolhas de estilo de vida saudável para que os colaboradores comam bem e se sintam bem é fundamental.
- ✦ **Vestuário para membros da equipe:** Fornecendo aos membros da equipe o conforto, a utilidade e a flexibilidade que desejam, passando de uniformes para peças com modernidade de guarda-roupas pessoal, oferecendo uma coleção de peças específicas que podem ser misturadas e combinadas para *looks* novos todos os dias.

Com um programa de benefícios destinado a todos os membros da equipe Hilton, apoiando o bem-estar e o desempenho dos colaboradores com benefícios, reconhecimento e suporte dos líderes do setor para atender às necessidades profissionais, a empresa aposta em inovação para atrair colaboradores a sua equipe.



Figura 29 - Benefícios para carreira e bem-estar Hilton
Fonte: Retirado do <https://jobs.hilton.com/us/en/benefits>, 2022

Todos os membros da equipe merecem uma ótima carreira, um grande líder e um caminho de desenvolvimento que permite que eles prosperem. Para isso, a rede hoteleira oferece um pacote de ferramentas e recursos para que cresçam pessoal e profissionalmente. O caminho de aprendizagem e desenvolvimento, é ofertado por meio das ações:

- ✦ **Hilton University:** os membros da equipe podem acessar gratuitamente aprendizagem online de *Soft Skill* (habilidades comportamentais), *Culture Wizard* (Universidade cultural online) e um *e-Learning*;
- ✦ **Aplicativos móveis:** Para desenvolvimento do *LinkedIn Learning* e *Soft Skill*;
- ✦ **Aprendizado em hospitalidade via e-Cornell:** Cursos focados em hotelaria (entre muitos outros tópicos) disponíveis gratuitamente na *Cornell University*.
- ✦ **Programas de assistência à Graduados e reembolso de mensalidades:** Oferecem assistência aos membros da equipe que ganham seus títulos, concluindo um curso universitário com certificado de graduação.
- ✦ **Líderes em crescimento:** Acreditam que todos são líderes e é por isso que estão comprometidos com o desenvolvimento de liderança para todos os membros da equipe. A estrutura da rede hoteleira oferece a todos os membros da equipe a oportunidade de crescer como um líder - do nível de entrada ao executivo sênior.
- ✦ **Academia do Gerente Geral:** Atrelado a inovação a Academia de Gerente Geral desenvolve os líderes do hotel em um caminho com curadoria para desenvolver habilidades de Gerentes Gerais e uma linha direta de *coaching* de carreira para líderes dos hotéis.
- ✦ **Passaporte para o sucesso:** como parte do compromisso da Hilton para a criação de oportunidades para os jovens, a Hilton fez parceria com a *International Youth Foundation* (IYF) e desenvolveu em conjunto um treinamento de habilidades para a vida para melhorar o nível de entrada dos membros da equipe. O treinamento foi incorporado no currículo de aprendizagem do Hilton.

Além desses benefícios a Hilton também oferece licença parental remunerada, incluindo pais adotivos. A assistência financeira está disponível para todos os pais adotivos, incluindo membros da equipe LGBTQIA+ e uma nova vantagem é o projeto cegonha de leite, permitindo que mães em viagem a trabalho, que estejam amamentando levem seus filhos ou enviem o leite materno sem nenhum custo. A seguir serão apresentados os dados da rede Hoteleira Intercontinental.

4.1.4 *Intercontinental Hotel Group (IHG)*

A *Intercontinental Hotel Group*, conhecida como também *IHG Hotels e Resorts*, foi fundada em 1977 por William Bass, quando abre uma cervejaria no Reino Unido, adquirindo o que se tornaria marcas de hotéis mundialmente famosas ao longo do caminho. No entanto, só em 1946 a hospitalidade de fato começa a ser utilizada, através de uma parceria com o fundador da *Pan American Airways*, Juan Trippe, fundam a marca *InterContinental*.

A marca opera hotéis de três maneiras diferentes – como franqueador, gerente em regime próprio e arrendado. Se concentram nos segmentos *Luxo*, *Premium*, *Essentials* e *Suites* do setor hoteleiro e possuem um portfólio direcionado de marcas personalizadas para atender às necessidades e ocasiões dos hóspedes.

O foco da rede atualmente é garantir um amplo portfólio de marcas, programas de fidelidade, fornecer sistemas e experiências em uma oferta altamente valorizada e distinta que se destaca diante os consumidores e é atraente para os proprietários de hotéis. Para manter as marcas relevantes para os hóspedes e acompanhar as tendências em evolução, a rede se compromete a desenvolver marcas estabelecidas com novos *designs*, melhorias em serviços e suporte operacional que impulsiona a demanda e o retorno ao proprietário.

Por meio de investimentos em recursos de desenvolvimento, a rede deve fornecer excelente apoio operacional aos proprietários. Os hotéis também têm acesso a um conjunto de aplicativos projetados para ajudá-los a gerenciar e melhorar o desempenho, com o objetivo de aumentar os retornos do proprietário.

Também desenvolvem tecnologia de ponta para impulsionar a demanda hoteleira, seja por meio de aplicativo de reserva móvel ou soluções para o hotel em nuvem. Os canais de distribuição (sites de reserva, relacionamento e *call centers* através dos quais quartos de hotel são comercializados e reservados) permitem aos proprietários de hotéis alcançar clientes potenciais com custos de venda mais baixos.

As prioridades do grupo hoteleiro foram evoluídas com a pandemia de COVID-19, inserindo as marcas no coração do negócio, e os proprietários e convidados no centro do pensamento estratégico. Unindo os esforços como uma empresa em busca das prioridades almejam criar vantagem competitiva, construir relacionamentos entre hóspedes e proprietários mais fortes e valorizar uma cultura que traz o melhor das equipes talentosas.

Em dezembro de 2021 os hotéis da rede alcançavam o número de 5.991 hotéis e 880.327 quartos em todo o mundo. Estes hotéis são distribuídos nos segmentos *Luxo*, *Premium*,

Essentials e *Suites*. As marcas prometem se adequar a necessidade de hóspedes e proprietários, para isso oferecem um portfólio com 16 bandeiras e um vasto leque de possibilidades de serviços.

Os hotéis que compõem o segmento luxo, possuem um legado atemporal unido por *design* diferenciado e atendimento inesquecível. Fazendo de cada viagem uma celebração de experiências extraordinárias, cada uma na sua maneira única.



Figura 30 - Marcas segmento Luxo IHG Hotels

Fonte: Retirado do site <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>, 2022

O segmento *premium*, deseja proporcionar aos hóspedes uma sensação de pertencimento e bem-estar, com os detalhes pensados para fazer cada viagem valer a pena. São quatro bandeiras *Voco*, *Hualuxe*, *Crowne Plaza* e *EvenHotels*, totalizando 472 hotéis com 126.220 quartos distribuídos no mundo inteiro.

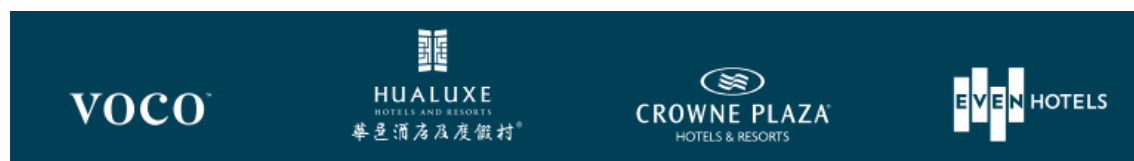


Figura 31 - Marcas segmento premium IHG Hotels

Fonte: Retirado do site <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>, 2022

São conhecidos no mundo inteiro, tido como hospedagem essencial em qualquer lugar, o segmento *Essentials* oferece exatamente o que o hóspede precisa. Com o calor e a experiência confiável que veio para definir a verdadeira hospitalidade. São três bandeiras que totalizam 4.254 hotéis, atingindo o número de 537.614 quartos.



Figura 32 - Marcas segmento Essentials IHG Hotels

Fonte: Retirado do site <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>, 2022

E por fim o segmento *Suites*, dispõe de equipamentos completos para estadas mais longas. Convidam os hóspedes a se instalarem para estadias mais longas, sabendo que os confortos de casa são sempre dentro do alcance. São quatro bandeiras neste segmento, com 704 hotéis e 75.010 quartos, com a pandemia de COVID-19, uma bandeira foi descontinuada que é o *Atwell Suites*.



Figura 33 - Marcas do segmento Suites IHG Hotels

Fonte: Retirado do site <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>, 2022

Para impulsionar o crescimento em escala de alto valor em mercados globais, a rede investe em um portfólio atraente de distintas marcas que geram forte demanda de hóspedes e proprietários. Com o foco na qualidade do imobiliário, eficiência das operações hoteleiras e investimento em inovação digital, tendências de design e serviço.

Cada uma dessas marcas está posicionada para crescer, aproveitando o poder do pessoal do IHG, sistemas, tecnologia e programa de fidelidade. Para apoiar esse crescimento, foi adotado uma maneira mais intuitiva de apresentar a amplitude do portfólio aos clientes, como parte de uma abordagem renovada. Ligado a isso, o programa de fidelidade foi atualizado tornando-se o *IHG Rewards*, concentrando em aumentar o número de membros e impulsionando mais negócios diretamente para os hotéis. Refletindo a demanda contínua das marcas, no ano de 2020 foram abertos 285 hotéis e em média um hotel por dia foi se associando a marca em busca de gestão.

Agindo com medidas consistentes para colocar o cliente no centro de tudo que a rede hoteleira se propõe a fazer, essa mentalidade e visão permitirá criar os serviços e soluções sob medida que aumentam a demanda para as marcas, fortalece a preferência do consumidor, entrega retornos mais fortes ao proprietário e impulsiona o crescimento líquido dos quartos líderes do setor. A organização delimita dois tipos de clientes: os hóspedes que podem vir a negócios ou lazer e os proprietários de hotéis, que buscam a rede em busca de auxílio para a execução de suas operações.

Apoiado por um programa de fidelidade líder, as marcas atendem consumidores finais e demanda corporativa, e geram forte retorno para os proprietários, que por sua vez atrai mais

investimentos em hotéis e impulsiona o crescimento da rede hoteleira como um todo. No Brasil a rede hoteleira está distribuída, conforme descrito a seguir.

Bahia	•Candlewood Suites
Belém	•Holiday Inn Express
Belo Horizonte	•Holiday Inn
Campos do Jordão	•Six Senses Botanique
Cuiabá	•Holiday Inn
Farroupilha	•Holiday Inn Express
Fortaleza	•Holiday Inn
Goiania	•Holiday Inn
Itacaré	•Candlewood Suites
Maceió	•Holiday Inn Express
Manaus	•Holiday Inn
Natal	•Holiday Inn
Rio de Janeiro	•Candlewood Suites
Santa Catarina	•Candlewood Suites
São Paulo	•Holiday Inn •Intercontinental •Staybridge
Trancoso	•Candlewood Suites

Figura 35 - Bandeiras IHG no Brasil
Fonte: Elaboração própria, 2022

4.2.4.1 Indicadores de Sustentabilidade

No IHG *Hotels & Resorts*, o objetivo é oferecer uma verdadeira hospitalidade para o bem. E para conseguir isso, unem esforços para cuidar das pessoas que fazem parte das equipes, comunidades e preservação do planeta. Guiados por uma cultura de respeito e responsabilidade, em 2020 foi lançado um plano de ação para os próximos 10 anos, com o intuito de garantir a beleza da viagem agora e por muito tempo no futuro, o programa é chamado *Journey to Tomorrow*.

Visando um plano de negócios responsável para uma década, o objetivo é ajudar a moldar o futuro das viagens responsáveis junto com aqueles que ficam, trabalham e são parceiros junto ao grupo hoteleiro. Com o intuito de apoiar e estimular os colaboradores a fazerem uma diferença positiva às comunidades locais, preservando a beleza do planeta e diversidade não apenas hoje, mas no futuro.

A forma como as empresas operam e se comportam está recebendo mais foco da sociedade em geral do que nunca. Isso, por sua vez, está tendo uma influência maior nas percepções e decisões de um conjunto mais amplo de partes interessadas, incluindo investidores, consumidores e comunidade. A definição do que significa ser uma empresa responsável continua a evoluir.

Nos últimos anos, o grupo IHG realizou algumas ações ao abordar questões operacionais e ambientais, lideradas por pessoas dentro da organização e os *stakeholders*, ampliando o foco e o impacto como parte da promessa de fornecer a verdadeira hospitalidade para o bem. A rede demonstra a importância de operar com responsabilidade e sustentabilidade afirmando que – é absolutamente essencial para os negócios e cultura.

Para o grupo o compromisso com negócios responsáveis começa no topo. Para isso, possuem um Conselho que está focado em garantir que seja mantido os mais altos padrões éticos de governança para apoiar a cultura, valores e compromisso de conduzir negócios com responsabilidade. Em parceria com o CEO, Comitê Executivo e líderes *seniores* garantem que essa prática seja incorporada, medida e mantida no dia-a-dia em todos os equipamentos hoteleiros.

O Comitê de Negócios Responsáveis do Grupo analisa os objetivos e a estratégia de negócios responsáveis do IHG, incluindo seu impacto em questões ambientais, sociais, comunitárias e de direitos humanos. Sua abordagem ao desenvolvimento sustentável e compras responsáveis e como ela se envolve com as principais partes interessadas em relação à sua

abordagem de negócios responsáveis. As principais considerações e recomendações são então compartilhadas com a Diretoria do Grupo.

Preocupados em construir um negócio responsável o grupo IHG, adota medidas para garantir que haja uma cultura de negócios responsáveis em todos os negócios e que os colaboradores ajam com integridade. Assim estabelecem um Código de Conduta, que rege o compromisso de operar honestamente e com padrões éticos. O Código ajuda a agir com responsabilidade e define o valor que se emprega à confiança de clientes e colaboradores, daqueles que fazem negócios com o grupo e das comunidades em que eles trabalham.

O grupo destaca a importância de que seus colaboradores e qualquer pessoa relacionada ao IHG, incluindo fornecedores e seus associados, sintam-se à vontade para relatar preocupações éticas. Para facilitar isso, disponibilizam um canal de denúncia confidencial que fornece aos colaboradores e àqueles com quem fazem negócios um meio de compartilhar quaisquer preocupações éticas que possam ter.

Com uma proposta de aquisição responsável, o IHG busca trabalhar com fornecedores que compartilham o compromisso de operar com responsabilidade. Isso inclui adotar práticas de trabalho éticas e ter um impacto positivo no meio ambiente e na comunidade local. A aquisição de bens e serviços para hotéis inclui itens necessários para a abertura, reforma e operação de um hotel, como suprimentos e equipamentos operacionais. A aquisição ocorre predominantemente no nível local do hotel.



Figura 36 - Quatro prioridades IHG Hotels

Fonte: Elaboração própria com base no relatório emitido pelo grupo, 2022

Com base nas quatro prioridades definidas pelo grupo, foram traçadas metas sobre a diversidade cultural, comunidade que fazem parte dos hotéis, uso da energia e emissões de carbono, água e sua preservação e atitudes voltadas para o acolhimento aos hóspedes. A seguir são listadas as principais propostas de cada uma das áreas descritas.

Defenda uma diversidade cultural onde todos podem prosperar

- ✿ Impulsionar o equilíbrio de gênero em todos os grupos inclusive na liderança;
- ✿ Cultivar uma cultura inclusiva para os colaboradores, proprietários e fornecedores;
- ✿ Apoiar todos os colegas para priorizar o seu bem-estar e o bem-estar dos outros;
- ✿ Promover respeito para avançar nas questões dos direitos humanos.

Melhorar a vida de 30 milhões de pessoas nas comunidades ao redor do mundo

- ✿ Impulsionar a econômica e mudança social através do treinamento de habilidades e inovação;
- ✿ Apoiar as comunidades quando os desastres naturais acontecem;
- ✿ Colaborar para ajudar aqueles enfrentando a pobreza alimentar.

Reduzir uso de energia e emissões de carbono de acordo com a ciência do clima

- ✿ Implementar com base científica até o ano de 2030:
 - Redução absoluta de 15% em todas as operações diretas;
 - Redução de 46% por m² em operações de franquia;
- ✿ Almejar 100% de novos hotéis construídos para operar em muito baixo / zero emissões de carbono até 2030;
- ✿ Maximizar / otimizar a função de energia renovável;
- ✿ Eliminar itens de uso único, mudar para reutilizável ou alternativas recicláveis;
- ✿ Minimizar o desperdício de alimentos através de um plano - prevenir e doar;
- ✿ Colaborar para alcançar soluções para grandes hotéis com itens de *commodities*.

Conservar água e ajudar a proteger o acesso a água em áreas de maior risco

- ✿ Implementar ferramentas para reduzir o consumo hídrico dos hotéis;
- ✿ Mitigar o risco de falta de água por meio de colaboração das partes interessadas;
- ✿ Colaborar para garantir a adequação da água, saneamento e condições de higiene para as comunidades.

Hóspedes

- ✿ A política de cancelamento flexível permite que os hóspedes cancelem a reserva até 24 horas antes da chegada sem ônus;

- ✦ Uma oferta reserve agora e pague depois oferece conforto se os planos mudarem;
- ✦ Compromisso com os mais altos padrões de limpeza nos hotéis;
- ✦ Tecnologia aproveitada para promover uma estada segura e limpa por meio listas de verificação de limpeza e implementação do *check-in* digital sem contato.

O Grupo IHG trabalha para crescer dentro de uma cultura que respeita e investe no corpo colaborativo, e abraça as oportunidades de contribuir positivamente para as comunidades locais operando de forma responsável e sustentável no mundo ao nosso redor. No entanto, reconhecem que para cumprir essas metas traçadas requerem um compromisso em refletir constantemente na evolução das expectativas em torno do que significa operar como um negócio responsável.

Juntamente com *Journey to Tomorrow*, para manter todos dando o melhor de si e para atrair mais pessoas talentosas, a empresa está focada em como criar um ambiente mais flexível propondo um ambiente de trabalho dinâmico entre as equipes corporativas, levando em consideração todo o aprendizado adquirido com a empresa operando remotamente durante grande parte de 2020.

As políticas que envolvem a comunidade promovem apoio, através de parcerias com instituições de caridade globais, ajuda as comunidades impactadas por desastres e auxílio para desenvolver as habilidades de emprego para os desempregados. Como resultado da pandemia, observou-se disparidades e desigualdades exacerbadas. Logo o grupo auxiliou as comunidades locais, trabalhando com parceiros de caridade existentes e construção de novas parcerias com ONGs:

- ✦ Apoio aos colaboradores da linha de frente, fornecendo acomodação para o pessoal militar e membros em situação vulnerável da sociedade.
- ✦ Parceria com a rede *Global Food Banking*, forneceu refeições para mais de 27 milhões pessoas, em uma rede de 900 bancos de alimentos em 44 países.

Em todo o setor de hospitalidade, existe uma quantidade significativa de resíduos gerados. Esse gargalo é essencial que se encontre maneiras de reduzir seja reutilizando, reciclando ou projetando itens em escala. O IHG tem o compromisso de trabalhar com outros parceiros para encontrar soluções inovadoras. Exemplos disso incluem:

- ✦ Remover o uso de *amenities* de plástico de uso único em produtos de banho para trocar por produtos a granel;
- ✦ Parcerias com organizações inovadoras para ajudar a reduzir o desperdício de alimentos;

✂ Trabalhar com fornecedores para reaproveitar garrafas de plástico descartáveis em recheios para edredons e travesseiros para os hotéis *Voco*.

O Grupo desenvolveu uma cartilha de orientações voltada para a preservação e proteção da fauna e flora como também os ecossistemas regionais mais amplos afetados pelas operações dos hotéis, *IHG Green Engage*. Isso inclui conselhos sobre gestão de espaços verdes com estratégias de longo prazo para proteger os *habitats* locais.

Com uma agenda de propostas pautada em características de governança ambiental, social e econômica, a rede tem observado que essa pauta continua ganhando destaque com todas as partes interessadas. O plano do grupo, se associa aos objetivos de desenvolvimento proposto pela ONU, com o intuito de alcançar um futuro melhor e mais sustentável para todos – algo que todas organizações em todo o mundo estão trabalhando em direção a enfrentar coletivamente alguns dos maiores desafios globais que se enfrentou trazidos com a COVID-19.

O engajamento das partes interessadas, conduz todo o percurso de alcance das metas. O grupo delimita esses personagens em:

- Acionistas e investidores;
- Proprietários de hotéis;
- Colaboradores;
- Convidados e clientes corporativos;
- Fornecedores;
- Associações do setor;
- Instituições acadêmicas;
- ONG's, Governos e Comunidade;

À luz da natureza baseada na experiência da hospitalidade e do turismo em termos de heterogeneidade, inseparabilidade, intangibilidade e perecibilidade (Hwang & Seo, 2016; Zeithaml et al., 1990), é um desafio para os prestadores de serviços oferecer serviços de qualidade e criar excelentes experiências para o cliente. A seguir são apresentadas as ações referentes aos recursos humanos.

4.1.3.2 Indicadores de Recursos Humanos

No modelo de negócios do grupo IHG, o corpo de colaboradores é fundamental para que a marca alcance seu propósito e objetivos estratégicos. São empregados diretamente indivíduos nos escritórios corporativos, centros de reserva e administração, hotéis próprios, alugados e de administração arrendada.

Compreendendo que a experiência do cliente no setor de hospitalidade e turismo não é apenas derivada de acomodação, entretenimento e alimentos e bebidas, mas também de instalações e processos de suporte, incluindo tecnologia e interações com funcionários de serviços e outros clientes (Kandampully et al., 2018).

Com o compromisso de atrair, desenvolver e reter talentos para alcançar as prioridades estratégicas, com uma força de trabalho diversificada e talentosa. A rede se apoia em políticas de contratação que considere diversos atributos, tais como: perspectivas futuras, culturas e experiências. Almejando se tornar uma empresa atraente e flexível que defenda o equilíbrio entre vida e trabalho.

Durante ano de 2020, as atividades de recrutamento foram reduzidas significativamente com o impacto da COVID-19. No entanto, a rede se empenha em oferecer uma ferramenta de gestão de relacionamento destinada aos colaboradores. À medida que o impacto da COVID-19 se aprofundava, etapas foram tomadas para reduzir os custos relacionados com as pessoas em escritórios corporativos e hotéis administrados pela propriedade.

O Conselho foi consultado e um plano global foi criado para reduzir custos e ajudar os colaboradores, inclusive apoiando a recolocação de colegas de hotel em outras oportunidades de trabalho. Nos EUA, foi lançado o *IHG Hotel Colleague Job Center* para conectar aqueles impactados pela pandemia e que buscam uma possibilidade de recrutamento em organizações.

Com objetivos a médio e longo prazo, a rede está focada em torna-se um empregador de escolha e interesse de todos. Para isso, lançou em 2021 o Programa de Proposta de Valor para o Funcionário. O programa dispõe de um site de carreiras que oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, para as pessoas que desejam trabalhar no grupo ou fora dele. São disponibilizados uma funcionalidade de alerta de trabalho, onde candidatos em potencial receberão e-mail com notificações de oportunidades.

No IHG, é promovido uma cultura de abertura, engajamento e *feedback* honesto. Disponibilizam uma ampla gama de possibilidades em engajamento, incluindo uma pesquisa de engajamento, fóruns, atualizações de desempenho lideradas pela gestão e um diretor não executivo designado para o engajamento da força de trabalho. Com a mudança para o trabalho remoto, foram implementadas soluções virtuais para garantir que os funcionários mantivessem relações de trabalho e fornecidas atualizações da empresa. Isto incluiu videoconferências, *podcasts* e ligações globais regulares com o CEO e outros Membros do Comitê Executivo.

A saúde e o bem-estar dos colaboradores é uma preocupação prioritária, a Diretoria e o Comitê Executivo revisaram em 2020 todas as ações para ajudar a combater o desgaste físico e efeitos mentais da pandemia causados pelo trabalho remoto. Todos os colaboradores corporativos têm acesso a uma Assistência ao Programa do Empregado, que foi estendido para 31 países. Medidas foram incluídas como aprendizagem flexível, com mais de 4.000 funcionários acessados, bem como pesquisas sobre as experiências do trabalho remoto de funcionários, iniciativas para elevar consciência de saúde mental, programas de treinamento e RH.

Trabalhando o desenvolvimento inicial de talentos, o programa de primeiras carreiras oferece experiência de trabalho, oportunidades de estágios e graduação para indivíduos que procuram ter uma carreira no setor de hospitalidade e ajuda atrair talentos para os hotéis que administram. Além desse desenvolvimento inicial, a rede também trabalha com ferramentas para ajudar a planejar e moldar a carreira dos colaboradores. Os funcionários realizam conversas trimestrais, chamadas *check-in* com líderes de sua linha, para planejar o desenvolvimento pessoal e discutir aspirações de carreira.

A cultura de recompensa do IHG visa atrair, reter e motivar os melhores talentos, e está centrado em torno de um conjunto de princípios básicos, gerenciados por meio de uma governança articulada, reconhecimento e pagamento feito de forma competitiva para contribuir com o sucesso do Grupo.

Os princípios garantem que a recompensa e as práticas de reconhecimento são justas e consistentes em todo o corpo de funcionários, independentemente de gênero e outros aspectos da diversidade, e que há alinhamento entre a mais ampla força de trabalho diretamente a remuneração. Regularmente são revisados esse portfólio de abordagem externa, garantindo que são atendidas as necessidades dos funcionários, oferecendo pacotes de recompensas orientados para o mercado.

Em resposta à COVID-19, o IHG fez decisões em relação ao pagamento, folgas, horas reduzidas e redundâncias para proteger o futuro da Empresa a longo prazo. Em março, o aumento salarial por mérito de 2020 foi cancelado, e no final das reduções no salário e na aposentadoria da empresa contribuições foram implementadas.

O IHG é um negócio global e a política de Diversidade e Inclusão da rede, são projetados para representar as pessoas e os hóspedes que representam os hotéis, que são compostos de várias nacionalidades, culturas, raças, orientação sexual, origens e crenças. E a base do

propósito para fornecer a *True Hospitality for Good*, que é uma verdadeira hospitalidade para o bem, sendo crucial para desenvolver as características de: como trabalhamos juntos e como expandimos nossos negócios.

A política de Diversidade e Inclusão envolve recrutamento, práticas de desenvolvimento e recompensa. Diversidade e inclusão é uma das principais prioridades do Conselho, que, por meio do Comitê de Negócio Responsável, avaliou e realinhou as prioridades e compromissos em 2020 para atender às mudanças de expectativas e das preocupações da sociedade. O projeto de diversidade e inclusão da rede é pautado sobre três pilares, conforme descrito na imagem a seguir:



Figura 37 - Pilares do projeto de diversidade e inclusão IHG Hotels
Fonte: Elaboração própria com base no relatório emitido pelo grupo, 2022

A IHG acredita que precisa fazer mais para apoiar, nutrir e fortalecer a diversidade e cultura inclusiva. Durante 2020, foram realizados inúmeros compromissos, como dobrar a representação de minoria étnica na liderança, apoio aos funcionários negros e a comunidades nas Américas.

Com um programa de aprendizagem contínuo e inclusivo, oferecem recursos para líderes e gerentes, com o intuito de desenvolver um índice de inclusão, para rastrear percepções de cultura e comportamento através de uma pesquisa de engajamento dos funcionários. A rede também se compromete em apoiar a educação, empregabilidade e capacitação na comunidade

por meio de parcerias com a Liga Urbana Nacional e Centro Nacional pelos Direitos Civis e Humanos.

Como parte da responsabilidade renovada no plano de negócios, o objetivo do grupo é impulsionar características de gênero e equilíbrio étnico, em particular nas equipes de liderança. Incluindo na base a entrega de programas de talentos, como o programa RISE, que se concentra em aumentar o número de mulheres em funções de operações e no cargo de gerente geral.

Durante ano de 2020, este programa desempenhou um papel crítico no desenvolvimento e retenção de talento de mulheres-chave em todas as regiões por meio de sessões de mentoria, *workshops* de desenvolvimento de carreira, módulos de aprendizagem de alto impacto e conversas de capacitação. Em outubro de 2020, foi lançado uma série mensal de ‘Conversas com líderes’ para o RISE, é uma plataforma que inspira pois conecta o grupo virtualmente e continua a crescer e a desenvolver experiências de liderança.

Na Grande China, uma série de programas conhecidos como a ‘*Rose Alliance*’ foi criada para Gerentes Gerais femininas, para apoiar mais o desenvolvimento profissional e encorajar as demais através do *networking*. Nas Américas, como parte dos compromissos foi anunciado em 2020, um programa sob medida para desenvolver o talento de liderança e a construção de parcerias com organizações dedicadas a apoiar funcionários negros.

A IHG reconhece que a tomada de decisão deve ser inclusiva e levar em consideração diversos pontos de vista. Nas Américas, foi lançado um treinamento para mais de 10.000 empresas americanas sobre o preconceito inconsciente é obrigatório e atingiu todos os funcionários do hotel.



Figura 38 - Benefícios IHG Hotels

Fonte: Elaboração própria com base no relatório emitido pelo grupo, 2022

Com relação aos benefícios oferecidos aos colaboradores do grupo, são apresentados:

- ✦ Banco de horas: Todos os colaboradores recebem férias anuais remuneradas e feriados, de acordo com o mercado local.
- ✦ Programas de incentivo: Algumas funções são elegíveis para incentivos, como bônus, que o recompensam pelo desempenho próprio e da empresa.
- ✦ Reconhecimento ao colega: Um programa de reconhecimento de colegas para comemorar e reconhecer o sucesso dos colegas, além de longos prêmios de serviço.
- ✦ Seguro: Na maioria dos mercados, são oferecidos acesso a seguros como assistência médica privada.
- ✦ Planos de pensão e poupança: Oferecem uma variedade de planos de pensão e poupança globalmente.
- ✦ Trabalho flexível: Acordos de trabalho flexíveis podem ser discutidos com o gerente de linha para ajudar a equilibrar a vida profissional e pessoal.
- ✦ Desconto em hotel: Oferecem tarifas de desconto para colaboradores, amigos e familiares em todas as propriedades em todo o mundo.
- ✦ Outros descontos e ofertas: Em alguns mercados, oferecem diversos descontos e acesso a tarifas preferenciais para compras e lazer.
- ✦ Restaurantes locais: Subsídios para serem utilizados em restaurantes locais.
- ✦ Bem-estar: O colaborador e sua família têm acesso ao programa global de assistência ao funcionário, que oferece conselhos financeiros, sobre estilo de vida e bem-estar.

A rede hoteleira acredita fortemente que os colaboradores merecem o melhor. Por isso, desejam acolhe-los assim como recebem os hóspedes, oferecendo uma experiência incrível. Oferecem recompensas e chances de aprender e ampliar a experiência dentro da organização. Com treinamentos adequados a cada estilo de aprendizado, disponibilizando benefícios aos associados, mantendo como prioridade o bem-estar do colaborador.

Mantendo um dos valores da marca que é unir resultados a pensamento e atitude responsável, a rede celebra as diferenças nos negócios e se esforçam para ajudar as pessoas a progredir. Encorajam no sentido de que todos são capazes de prosperar e fazer a diferença,

aumentando os talentos, respeitando e acolhendo a todos e operando de forma sustentável. A seguir são apresentados os dados referentes a *Wyndham Hotels*.

4.1.5 Wyndham Hotels e Resorts

Conhecida mundialmente como uma empresa de franquia hoteleira, com um portfólio de marcas e programa de fidelidade, detentores do título campeões do viajante diário. Todos os dias, o *Wyndham Hotels & Resorts* recebe o mundo como ninguém, esse é o lema da organização.

Tendo como missão e valores da *Wyndham*, tornar a viagem hoteleira possível para todos. Onde quer que as pessoas vão, a *Wyndham* estará lá para recebê-los. Esta missão, juntamente com os valores, orienta a forma como fazem negócios todos os dias. A cultura de serviço exclusiva *Count on Me* (Conte Comigo), incentiva cada membro da equipe a ser responsivo, respeitoso e proporcionar ótimas experiências aos hóspedes, parceiros e comunidades. Os valores da marca são pautados nos pilares apresentados na figura 39.

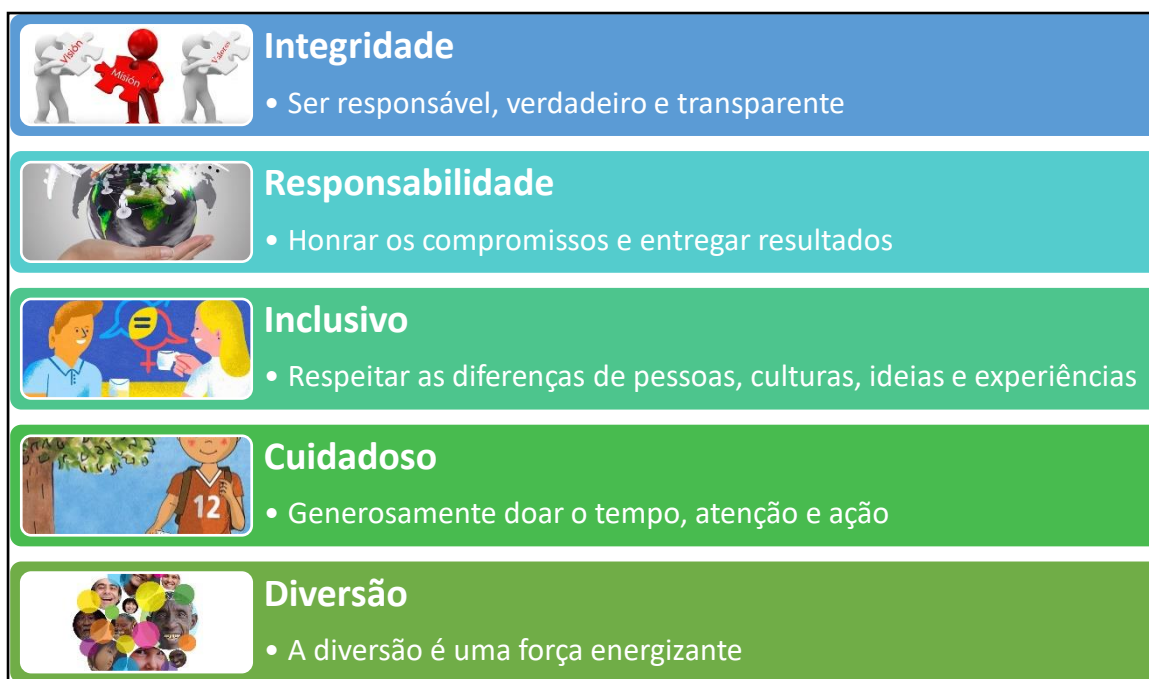


Figura 39 - Valores da marca *Wyndham*

Fonte: Elaboração própria com base no relatório emitido pelo grupo, 2022

A *Wyndham Hotels & Resorts* tem o compromisso de operar de uma maneira que coloque as pessoas em primeiro lugar, oferecendo as melhores experiências para aqueles que atendem por meio de acomodações que são social, ética e ambientalmente responsáveis. As equipes e marcas conquistaram o reconhecimento líder do setor pelo alinhamento bem-sucedido

de crescimento e desempenho com uma abordagem responsável às pessoas e ao mundo ao redor da marca.

A Wyndham Hotels & Resorts é uma organização com poucos ativos. São proprietários de dois hotéis, o Wyndham Grand Orlando Bonnet Creek Resort e o Wyndham Grand Rio Mar Puerto Rico Golf & Beach Resort, enquanto administra para terceiros mais de 392 hotéis de organizações proprietárias. O restante aproximadamente 8.900 hotéis em todo o mundo são operados por franqueados. Os franqueados operam seus hotéis de acordo com os padrões, políticas e procedimentos operacionais da marca.



Figura 40 - Dados da Wyndham

Fonte: Elaboração própria com base no relatório emitido pelo grupo, 2022

As marcas do grupo hoteleiro são divididas em seis categorias: *Distinctive*, *Upscale*, *Lifestyle*, *Midscale*, *Value* e *Extend Stay*. Como uma das maiores empresas de franquia hoteleira do mundo, possuem a oportunidade de causar um impacto significativo no mundo ao mesmo tempo em que avançam na missão de tornar a viagem de hotel possível para todos.

Com *design* cuidadoso, serviço brilhante e atenção insuperável aos detalhes, os hotéis e resorts que fazem parte do segmento – *Distinctive*, são escolhidos a dedo e proporcionam experiências incríveis em destinos espetaculares ao redor do mundo. Os hotéis combinam comodidades *premium*, restaurantes e spas com *design* arquitetônico sofisticado para deixar a melhor impressão da estada.



Figura 41 - Marcas segmento *Distinctive* Wyndham

Fonte: Retirado do site <https://corporate.wyndhamhotels.com/our-brands>, 2022

Espaços de reunião de última geração, com tecnologia avançada combinados com um sofisticado programa de alimentos e bebidas, oferecem uma combinação ideal para estimular a criatividade. Campos de golfe premiados, *spas* rejuvenescedores e a proximidade das vinícolas mais famosas do mundo atraem os hóspedes para reuniões, celebrações e novas experiências. Assim são marcados os hotéis que fazem parte do segmento *Upscale*.

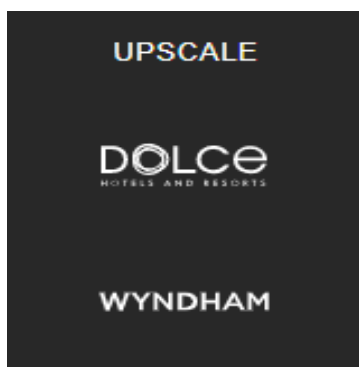


Figura 42 - Marcas segmento *Upscale* Wyndham

Fonte: Retirado do site <https://corporate.wyndhamhotels.com/our-brands>, 2022

Escondido no coração das maiores cidades do mundo, os hotéis que compõem o segmento *Lifestyle*, se localizam próximo aos locais imperdíveis - desde os melhores restaurantes, os lugares mais legais e as melhores maneiras de aproveitar diretamente o pulso de qualquer cidade grande ou pequena.

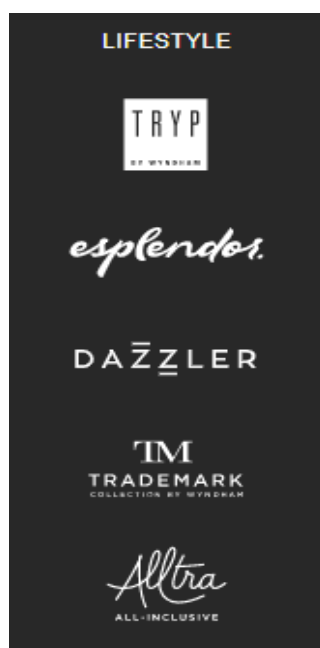


Figura 43 - Marcas segmento *Lifestyle* Wyndham

Fonte: Retirado do site <https://corporate.wyndhamhotels.com/our-brands>, 2022

Oferecendo *lobbies* convidativos, espaços de trabalho ergonômicos, *lounges* acolhedores e espaços flexíveis para reuniões, para hóspedes que desejam permanecer conectados e produtivos. Com café da manhã gratuito, quartos atualizados, academias e piscinas cobertas convidativas em locais selecionados, são descritos no segmento *Midscale*.



Figura 44 - Marcas segmento *Midscale Wyndham*

Fonte: Retirado do site <https://corporate.wyndhamhotels.com/our-brands>, 2022

Com quartos modernos e serviço premiado, os hotéis do segmento *Value* são projetados para oferecer tudo o que o hóspede precisa a um ótimo preço. Com o objetivo de ajudar os hóspedes a aproveitarem melhor o tempo com a família e os amigos. Como um companheiro de estrada, cada local também oferece Wi-Fi gratuito e um café da manhã de cortesia para os hóspedes.

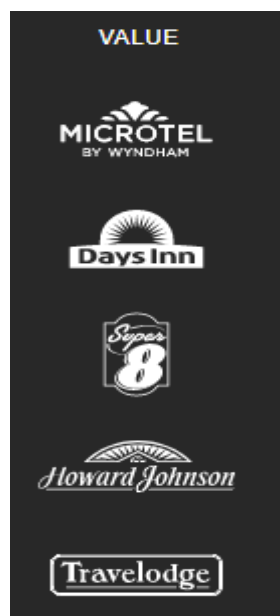


Figura 45 - Marcas segmento *Value Wyndham*

Fonte: Retirado do site <https://corporate.wyndhamhotels.com/our-brands>, 2022

Com Wi-Fi gratuito, serviços de lavanderia no local, opções saudáveis de café da manhã e academias, o *Hawthorn Suites* oferece tudo o que os hóspedes precisam para permanecer na estrada durante estadas prolongadas. Cada suíte espaçosa inclui uma cozinha completa com louças, copos e utensílios fornecidos.

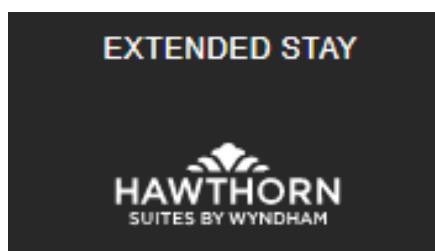


Figura 46 - Marca segmento *Extended Stay Wyndham*

Fonte: Retirado do site <https://corporate.wyndhamhotels.com/our-brands>, 2022

No Brasil a *Wyndham* atua com seis marcas: *Day Inn*, *Ramada*, *Tryp*, *Wyndham* e *Wyndham Garden*. Com hotéis e serviços diversificados, atendendo a públicos distintos totalizam 32 hotéis da marca, distribuídos em 10 estados brasileiros. A seguir são listados todos os hotéis e suas respectivas localizações.

ALAGOAS
• <i>Pratagy Beach All Inclusive Resort</i> Maceió - Wyndham
BELO HORIZONTE
• <i>Ramada by Wyndham</i> Belo Horizonte Lourdes
ESPIRITO SANTO
• <i>Days Inn</i> Linhares
MANAUS
• <i>TRYP by Wyndham</i> Manaus • <i>Ramada by Wyndham</i> Manaus Torres Center
MINAS GERAIS
• <i>TRYP by Wyndham</i> Varginha Café Royal • <i>Ramada Hotel & Suítes Airport</i> Lagoa Santa • <i>TRYP by Wyndham</i> Belo Horizonte Savassi • <i>Ramada Encore by Wyndham</i> Belo Horizonte Minascasa • <i>Ramada Encore</i> Virgínia Luxemburgo
PARANÁ
• <i>Wyndham</i> Foz do Iguaçu • <i>Days Inn by Wyndham</i> Cascavél
PERNAMBUCO
• <i>Ramada Hotel & Suítes Recife</i> Boa viagem
RIO GRANDE DO SUL
• <i>Wyndham Gramado Termas Resort & Spa</i>
RIO DE JANEIRO
• <i>Wyndham</i> Rio Barra • <i>Ramada Encore by Wyndham</i> Rio de Janeiro Ribalta • <i>Ramada by Wyndham</i> Campos dos Goytacazes Hotel & Suítes • <i>Ramada by Wyndham</i> Macaé Hotel & Suítes • <i>TRYP by Wyndham</i> Rio de Janeiro Barra Parque Olímpico • <i>Days Inn</i> Rio de Janeiro Lapa • <i>Ramada Hotel</i> Recreio Shopping
SÃO PAULO
• <i>Ramada Encore by Wyndham</i> Fernandópolis • <i>TRYP by Wyndham</i> São Paulo Paulista Paraíso • <i>Wyndham Garden Convention</i> Nortel • <i>Ramada Encore by Wyndham</i> Berrini • <i>Wyndham</i> São Paulo Berrini • <i>Ramada Encore by Wyndham</i> Osasco • <i>Ramada Hotel & Suites by Wyndham</i> Osasco • <i>Ramada Encore</i> São Paulo Tiradentes • <i>Wyndham Garden</i> Ribeirão Preto Convention • <i>TRYP by Wyndham</i> São Paulo • <i>Ramada by Wyndham</i> Campinas Viracopos

Figura 47 - Bandeiras Wyndham no Brasil
Fonte: Elaboração própria, 2022

Com o compromisso de atuar com integridade e uma missão de fazer do hotel uma possibilidade possível em viagens para todos, a *Wyndham Hotels & Resorts* foi reconhecida como uma das Empresas mais éticas do Mundo pelo Instituto *Ethisphere* no ano de 2020. Esse reconhecimento marca a segunda vez que a empresa foi nomeada pelo *Ethisphere*, um líder na definição e promoção dos padrões e práticas comerciais éticas.

Através de um compromisso ético e de responsabilidade a rede possui um programa com práticas que devem ser efetivadas, em busca de se tornar uma empresa melhor. Os compromissos são firmados com base da Diversidade e Inclusão, Sustentabilidade Ambiental e Direitos Humanos, a seguir algumas ações efetivadas no ano de 2020.

- ✦ Compromisso de apoio para Diversidade, Inclusão e igualdade na representação de homens e mulheres em posições de liderança;
- ✦ Atingiu 100% de igualdade salarial de gênero em nível executivo globalmente;
- ✦ Participação avançada nos seis grupos de negócios de afinidade da *Wyndham*;
- ✦ Recebeu pontuação perfeita no Índice de Igualdade Corporativa para apoiar colaboradores LGBTQIA+;
- ✦ O gasto registrado com o fornecedor responsável foi de 25% e o gasto do fornecedor diverso era 12,6% tido como o mais ético do mundo.

Ações em diversidade e inclusão direcionadas as empresas do grupo:

- ✦ Lançou o Programa de Certificação *Wyndham Green* para apoiar os franqueados;
- ✦ Manutenção da certificação *LEED Gold* na sede corporativa;
- ✦ Parceria com franqueados para eliminar os plásticos de uso único;
- ✦ Sistemas de gerenciamento de energia baseados em nuvem, pilotados para reduzir os custos de funcionamento e impactos ambientais.

Sustentabilidade Ambiental:

- ✦ Fortalecimento das políticas e treinamento para apoiar os colaboradores do hotel por meio da promessa de 5 estrelas, em parceria com a *American Hotel & Lodging Association* (AHLA);
- ✦ Treinamento obrigatório para todos os membros da equipe para identificar e relatar atividades de tráfico humano;

Direitos Humanos:

- ✦ Os associados ofereceram mais de 2.300 horas para o *Wish Days*;

- ✿ Fez uma parceria com a *National Parks Conservation Association* para proteger e limpar parques nacionais;
- ✿ Apoiou mais de 50 instituições de caridade locais, regionais e nacionais por meio de nosso Evento *Wyndham Championship*;

Possuem um programa de recompensas que foi eleito pelos leitores do Jornal de maior circulação dos Estados Unidos, o USA TODAY, como o programa de número 1 para os respondentes. O *Wyndham Rewards* é o programa de recompensas com mais de 30.000 hotéis, resorts, clube de férias e aluguel por temporada em todo o mundo.

Projetado para o viajante comum, os membros ganham 1.000 pontos com cada estada qualificada e pode resgatar esses pontos por uma ampla gama de recompensas, incluindo noites gratuitas em qualquer um dos 9.200 hotéis ou dezenas de milhares de resorts e clubes de férias por meio da plataforma de relacionamento *Wyndham Destinations* e outros. *Wyndham Rewards* tem aproximadamente 83 milhões de membros inscritos em todo o mundo. A seguir serão descritas todas essas ações.

4.1.5.1 Indicadores de Sustentabilidade

Diariamente a rede hoteleira trabalha para proporcionar novas experiências para os viajantes de uma forma que impacte positivamente o mundo que envolve os hotéis. São comprometidos através de esforços voltados para a responsabilidade social, com foco em quatro temas principais:

✿ **Uma cultura de Diversidade**

Acolher diferentes perspectivas nos inclusivos e divertidos locais de trabalho, capacitando as pessoas e motivando-as a experimentarem o mundo diverso em que vivemos. A diversidade é tida como chave para o negócio, e a rede se esforça para manter uma cultura de inclusão para os membros da equipe, parceiros e convidados.

✿ **Protegendo os Direitos humanos**

Comprometidos com a segurança e bem estar do time e convidados, através da cultura organizacional *Count on Me* (conte comigo), os membros são capacitados para fazer a diferença no setor de hospitalidade. São doadas milhares de horas em trabalho voluntário, pontos do programa de fidelidade e ações para as comunidades durante todo o ano.

✿ **Liderança em Sustentabilidade**

Atuantes na responsabilidade em fazer o seu papel em proteger o ambiente, por meio de inúmeras iniciativas, tomando medidas todos os dias para minimizar o impacto das operações, trabalhando para reduzir a pegada ambiental e preservar os recursos naturais.

✿ **Apoio as Comunidades**

Preocupados com as comunidades nas quais trabalham e vivem, a prioridade da rede é desenvolver recursos e treinamentos para diminuir com o número de tráfico humano.

Wyndham Hotels & Resorts, é comprometida em proporcionar experiências excepcionais para aqueles que fazem parte do seu time, por meio de lugares para ficar que são eticamente, socialmente e ambientalmente responsáveis. Com uma presença que abrange centenas de comunidades em todo o mundo, envolvendo os membros da equipe, proprietários e operadores para defender e alavancar os valores essenciais para pensar globalmente e executar localmente.

Os objetivos do desenvolvimento sustentável propostos pela ONU, servem como um guia estratégico para o Programa de Responsabilidade Social da rede, que ajuda a promover o desempenho da empresa e a missão de tornar a viagem com acomodação em hotel possível para todos. Assim lançam as seguintes ações e estratégias direcionadas ao ODS.

- ✿ Promover e proteger os membros da equipe através do programa *Be Well*;
- ✿ Conscientizar a comunidade sobre a boa saúde e estilos de vida saudáveis;
- ✿ Incentivar a saúde e o bem-estar para os hóspedes com os quartos *Stay Well*;
- ✿ Fornece oportunidades de liderança entre as mulheres da equipe;
- ✿ Apoiar iniciativas para empoderar mulheres e meninas através de programas comunitários;
- ✿ Desenvolver negócios pertencentes a mulheres por meio do Programa de Fornecedores Diversos;
- ✿ Promover e expandir as melhores práticas para a biodiversidade nas propriedades;
- ✿ Parceria com fornecedores para causar um impacto significativo de proteção as florestas e a biodiversidade;
- ✿ Compartilhar as melhores práticas em torno do desvio de resíduos, a fim de reduzir o lixo enviado para aterros sanitários por meio do Programa *Wyndham Green*;
- ✿ Fornecer aos hotéis administrados e franqueados ferramentas e práticas recomendadas por meio do *Wyndham Green* para reduzir o impacto ambiental;
- ✿ Fornecer oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pela *Wyndham University*;

- ✦ Promover as melhores práticas em torno da conservação da água;
- ✦ Apoiar o acesso ao saneamento para todos por meio de parcerias com a comunidade;
- ✦ Reduzir plásticos de uso único para manter as hidrovias e oceanos livres de poluição e seguro para a vida selvagem;

A *Wyndham Hotels & Resorts* se envolve ativamente com organizações líderes do setor para lidar com questões ambientais e sociais urgentes e com os desafios enfrentados pela área de viagens e turismo. A liderança participa de discussões de planejamento estratégico como conselho e membros de comitê, participantes ativos e apoiadores.

Com uma proposta de fornecedor responsável, a rede destina um setor *Strategic Sourcing* (Fornecimento estratégico), a equipe trabalha para garantir uma ampla gama de opções de produtos e serviços alinhada com o compromisso com o meio ambiente e questões globais de governança.

Para fazer negócios com *Wyndham Hotels & Resorts*, é exigido que o fornecedor se adeque em conformidade com o Código de Conduta do Fornecedor, as leis aplicáveis e regulamentos em todos os locais onde o fornecedor realiza seus negócios. Ainda são avaliados por meio da Pesquisa de Fornecedor Responsável, que não se concentra apenas em produtos sustentáveis, mas também inclui perguntas sobre iniciativas filantrópicas de fornecedores e proteções de direitos humanos.

O reconhecimento do fornecedor responsável, é feito através de uma pesquisa que utiliza quatro critérios, sendo: comunidade, diversidade, direitos humanos e sustentabilidade. Esses pilares compõem a pesquisa que é realizada através de 50 perguntas.

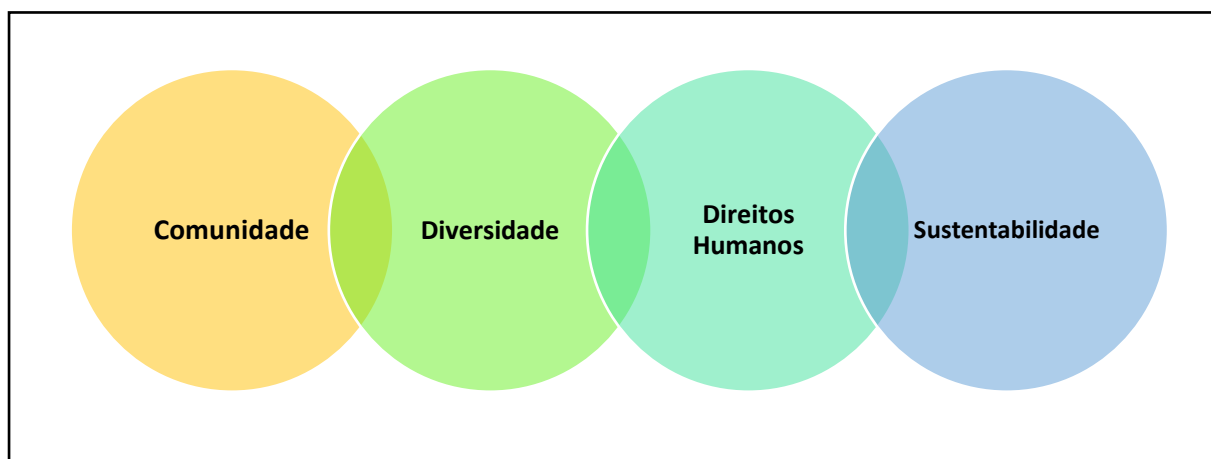


Figura 48 - Pilares do Programa Fornecedor Responsável Wyndham
Fonte: Elaboração própria, 2022

Com o objetivo de proteger os direitos humanos, em 2018, a rede firmou uma parceria com a *American Hotel & Lodging Association* (AHLA) para realizarem o programa *5-Star Promise*, uma promessa de fornecer ferramentas e recursos para melhorar a segurança e proteção dos colaboradores de hotéis localizados nos EUA. Por meio da iniciativa, foram fortalecidas as políticas e oferecidos novos treinamentos e recursos, incluindo dispositivos de segurança, para aumentar a segurança do hotel, prevenção e resposta ao assédio sexual e agressão.

Desde a implantação do programa a *Wyndham Hotels & Resorts* registrou mais de 23.000 acessos aos treinamentos vistos por membros da equipe corporativa e gerencial em 2020, incluindo os seguintes temas: Assédio sexual, segurança, conscientização sobre o tráfico humano, diversidade e antidiscriminação.

Os hotéis são um dos muitos locais que os traficantes usam para explorar suas vítimas. Como resultado, os líderes do setor de hospitalidade estão cada vez mais reconhecendo o papel que podem desempenhar na tentativa de prevenir e interromper esse tipo de crime. A rede hoteleira disponibiliza treinamento online, através do *American Hotel & Lodging Association*, expande a educação sobre tráfico de pessoas e as interseções entre o tráfico de pessoas e o setor de hospitalidade.

As equipes e franqueados em todo o mundo se envolvem ativamente em suas comunidades, através de maneiras generosas que melhoram a vida de outras pessoas. *Wyndham Hotels & Resorts* apoiou vários programas de caridade, incluindo programas educacionais de jovens e militares, comunitários e ambientais. Os esforços de caridade podem mudar de ano para ano dependendo da necessidade.

Diversidade não é apenas fazer a coisa certa - é uma responsabilidade comercial, financeira e do cliente. Viajar permite que pessoas de várias nacionalidades e origens se conectem e aprendam com diferentes culturas. Da mesma forma, podemos aumentar nosso entendimento coletivo e apreço um pelo outro no trabalho. A *Wyndham Hotels & Resorts* promove um local de trabalho onde todos os indivíduos são tratados com respeito e podem alcançar objetivos pessoais e sucesso profissional. Diversidade em perspectiva, talento e experiência ajudam a tornar uma das empresas líder em hospitalidade em um lugar notável para trabalhar.

A *Wyndham Hotels & Resorts* desenvolveu o Programa *Wyndham Green* para mostrar como os hotéis podem reduzir custos operacionais por meio da eficiência, ajuda a impulsionar

a receita de viajantes de negócios com consciência ambiental, permanece competitivo no mercado e aumenta a fidelidade à marca. Existe um esforço para integrar totalmente o Programa *Wyndham Green* em toda a cadeia de valor, envolvendo e educando executivos e líderes de marca, membros da equipe, parceiros de projeto e construção, franqueados e fornecedores.

Com um sistema de gestão ambiental *online* próprio, projetado especificamente para rastrear, medir e relatar o desempenho global de energia, emissões de gases, água e desvio de resíduos o *Wyndham Green Toolbox*, permite visualizar e analisar o impacto nos níveis macro e micro enquanto dimensionam os requisitos organizacionais. As propriedades podem rastrear e medir os impactos das medidas de eficiência que foram implementadas, monitorar e comparar o progresso para reduzir custos e impacto ambiental.

Por meio do programa *Wyndham Green*, a rede lançou uma certificação interna que compila as melhores práticas e projetos, na Conferência Global em setembro de 2019. Em um tempo relativamente curto, alcançou quase 500 hotéis com certificação *Wyndham Green* e a meta é aumentar ainda mais a adoção.

O programa consiste em cinco níveis progressivos compreendendo de cinco a sete melhores práticas por nível que abordam a conservação de energia e água, desvio de resíduos, eficiência operacional, envolvendo convidados e membros da equipe. A Certificação *Wyndham Green* está alinhada com programas de certificação externa populares, como *TripAdvisor Green Leaders* e *Green Key*, que fornece iniciativas de bom senso paralelamente aos programas de certificação de construção como LEED e *Green Globes*.

A fim de se envolver ainda mais com os hóspedes, a rede expandiu o programa existente de reutilização de lençóis e toalhas, lançando o Programa *Wyndham Green Housekeeping* em novembro de 2019, permitindo aos membros do *Wyndham Rewards* a oportunidade de reduzir ainda mais o impacto de suas estadas ao meio ambiente.

Os membros podem ganhar 500 pontos de bônus se optarem por dispensar o serviço de limpeza nos hotéis participantes durante as estadas de duas ou mais noites. O objetivo do programa é conservar água e energia e, ao mesmo tempo, apelar para uma lealdade dos hóspedes ao *Wyndham Hotels & Resorts*. Também ajuda a conservar os recursos naturais enquanto aumenta a eficiência operacional dos hotéis.

A rede está comprometida com uma redução de 15% no uso de água por metro quadrado até 2025. Por meio da certificação Programa *Wyndham Green*, a rede solicita aos hotéis que sigam as melhores práticas de conservação de água, incluindo atualizações de baixo ou nenhum

custo que reduzem o consumo e custos operacionais. Esses itens representam 25% dos requisitos gerais de certificação.

Assuntos relacionados a resíduos têm sido objeto de crescente legislação pública e acaba sendo uma oportunidade de atuação das organizações. Requisitos de reciclagem obrigatória, minimização de plástico de uso único, proibição de espuma de poliestireno e canudos de plástico, regulamentos de lixo eletrônico, compostagem e gestão de resíduos de alimentos são iniciativas importantes, e a *Wyndham Hotels & Resorts* possui como objetivo apoiar essas iniciativas sempre que possível em suas operações.

4.1.5.2 Indicadores de Recursos Humanos

Reconhecendo os valores fundamentais da marca, baseados em cuidado, respeito, inclusão e direitos humanos fundamentais, difundidos em diferentes perspectivas que refletem nos diversos clientes, membros da equipe e comunidades em todo o mundo. Trabalhando pelo progresso na temática da diversidade e jornada de inclusão, conforme apresentado anteriormente, a rede tem tomado medidas para aumentar o engajamento das lideranças *seniores*, adicionando uma meta de Diversidade e Inclusão ao desempenho e análises de todos os líderes de equipe *sênior*; reforçando os esforços para recrutar, reter e promover os talentos diversos; e continuar com os programas de treinamento de inclusão - tudo para inspirar a equipe de trabalho a contribuir para uma mudança significativa na empresa, no setor, nas comunidades e o no mundo.

Durante a luta corporativa e organizacional para sobreviver, os recursos humanos têm um papel especialmente importante a desempenhar no desenvolvimento e implementação de políticas de colaboradores, relações com colaboradores, avaliação de desempenho, progressão na carreira e uma ampla gama de outras situações igualmente importantes e complexas.

A rede apresenta a divisão de sua força de trabalho através de classificação de geração, compreender as semelhanças e diferenças geracionais fornece uma base para examinar a diversidade de perspectivas e necessidades geracionais, *insights* e instruções para abrir o pensamento sobre a diversificada população de funcionários.

Atualmente existem cinco gerações no mercado de trabalho. Eles são os seguintes:

1. Geração silenciosa (idade 74-89);
2. Baby boomers (54-73 anos);

3. Geração X (idade 42-53);
4. Millennials (24-41 anos);
5. Geração Z (9-23 anos).

Segundo Valenti (2019), a geração silenciosa valoriza a dedicação e o trabalho árduo, aprecia as regalias tradicionais e o reconhecimento personalizado. Enquanto alguns desses funcionários ainda estão em funções de liderança importantes, outros estão se reengajando na força de trabalho em segundas carreiras por desejo ou necessidade financeira de trabalhar como consultores, trabalhadores de varejo, cuidadores, etc. Ao pensar na interação entre sua força de trabalho, garantir que os outros entendam sua expectativa de respeito pela experiência e seu desejo de compartilhar sua sabedoria é a chave para a geração.

Os *babies boomers*, uma das maiores gerações no mercado de trabalho, ocupam cargos de liderança em muitas organizações. Foram a primeira geração nos EUA a ter mais mulheres (de 22 a 37 anos) na força de trabalho e, como geração, eles levaram as organizações a se concentrarem no *feedback* 360° e na tomada de decisões por consenso. Como eles trabalham com outras gerações, garantir que eles estejam envolvidos na tomada de decisões pode ser fundamental para obter seu apoio (Bottomley & Willie Burgess, 2018).

A geração X, muitas vezes chamada de filho do meio de gerações, é muito menor do que os *baby boomers* e os *millennials*. Atingindo a maioridade em um contexto cada vez mais global, esta geração desenvolveu a capacidade de trabalhar com sucesso em uma variedade de estilos e normas de trabalho. Conforme descrevem Shaikh, Jamal e Iqbal (2021), essa geração cresceu com dois pais que trabalham, a Geração X aprendeu a ser altamente independente e autodirigida. Com cargos de liderança ainda preenchidos por *baby boomers*, a geração X tornou-se altamente empreendedora. Aproveitar essa criatividade e motivação pode ser a chave para engajar esses funcionários.

Os *millennials*, a maior geração na força de trabalho, inspiraram as organizações a mudar e se adaptar a um mundo digital. Eles estão altamente conectados entre si e com o mundo ao seu redor; eles querem ver como o trabalho que fazem impacta a organização, o cliente ou a sociedade em geral. Envolvê-los em conversas sobre os efeitos posteriores do trabalho que estão fazendo é fundamental (Delgado, Hill, Regalado & Waldman, 2020).

Segundo Gaidhani, Arora e Sharma (2019), a geração Z pode ser a mais jovem na força de trabalho, mas, como a geração X, eles esperam fazer parcerias entre gerações para fazer as coisas. Crescendo com a mídia social, eles entendem o valor de reunir as pessoas em torno de

ideias e criar impulso para a mudança. Eles são grandes defensores de suas paixões. À medida que crescem em suas carreiras, explorar essa paixão será fundamental para o sucesso organizacional.

Para que as organizações sejam bem-sucedidas nesta nova era, elas precisarão ser flexíveis na maneira como traduzem seus valores em prática para garantir que os sejam significativos para sua força de trabalho. Com base nos dados divulgados no último relatório emitido pela rede, o quantitativo de colaboradores estava em 14.200 pessoas, através do levantamento realizado sobre a força de trabalho, a seguir são apresentados os dados referentes aos colaboradores que atuam na rede como peça fundamental para o sucesso da organização.

Tabela 5 - Descrição das características dos funcionários Wyndham

Diversidade da força de trabalho				
Idade	2020	2019	2018	
Geração silenciosa (74-89 anos)	1%	<1%	<1%	
Baby boomers (54-73 anos)	20%	21%	22%	
Geração X (42-53 anos)	29%	27%	27%	
Millennials (24-41 anos)	45%	47%	46%	
Geração Z (9-23 anos)	5%	4%	4%	
Presença da mulher em postos de trabalho				
Característica	2020	2019	2018	
Percentual de mulheres no grupo	60%	62%	62%	
Mulheres na liderança	30%	28%	31%	
Mulheres em cargos de nível médio	50%	51%	48%	
Mulheres em outros cargos	20%	21%	21%	
Raça / etnia				
Característica	2020	2019	2018	
Branco	38%	37%	37%	
Hispânico ou Latino	33%	35%	34%	
Negro ou Afro-americano	19%	20%	21%	
Asiático	8%	5%	4%	
Índio	1%	<1%	<1%	
Nativo Havaiano	1%	<1%	<1%	
Engajamento da força de trabalho				
Rotatividade de Funcionários	2020	2019	2018	
Funcionários em cargos de Gerência	15%	18%	27%	
Funcionários em cargos Intermediários	9%	16%	12%	
Demais funcionários	13%	17%	25%	
Treinamento e Desenvolvimento				
Descrição	2020	2019	2018	
Total de treinamentos concluídos	457.780	229.707	147.769	

Fonte: Elaboração própria com base no relatório Wyndham do ano 2021, 2022

Em 2018, o CEO da rede assinou o *The Action for Diversity & Inclusion* - o maior compromisso de negócios impulsionado por CEOs para avançar na temática da diversidade e inclusão no local de trabalho. Esta é uma colaboração única de mais de 450 CEOs e presidentes acadêmicos dos EUA, representando cerca de 12 milhões de funcionários, que assinaram um

compromisso de agir para cultivar ambientes onde experiências e perspectivas são bem-vindas e onde os funcionários se sentem confortáveis e encorajados a discutir sobre a diversidade e inclusão.

O compromisso da rede neste acordo de negócios inclui:

- ✦ Cultivar um local de trabalho que apoia o diálogo aberto em conversas complexas, e às vezes difíceis, sobre diversidade e inclusão, adicionando esses tópicos ao programa da - Conte Comigo e desenvolvimento de liderança.
- ✦ Compartilhar e colaborar entre as empresas, a fim de promover a Diversidade e Inclusão dentro da comunidade empresarial com a promoção e desenvolvimento contínuos de grupos de negócios com afinidade.
- ✦ Implementar treinamento de preconceito inconsciente no local de trabalho.

Em 2019 a rede alcançou a meta de 100% de igualdade salarial de gênero comparando a remuneração média de mulheres e homens no nível executivo, medido em uma base não ajustada, para o ano de 2019. Para todos os funcionários abaixo do nível da gestão executiva, alcançou 95% de igualdade salarial de gênero, comparando a remuneração média de mulheres e homens, medida em uma base não ajustada, para 2019.

Para trabalhar o engajamento dos membros da equipe, a gestão se apoia no programa *Count on Me (Conte Comigo)*, a promessa de serviço da *Wyndham Hotels & Resorts* define como interagir com hóspedes, parceiros, comunidades e entre si. Por meio do *Count on Me*, aspiram a:

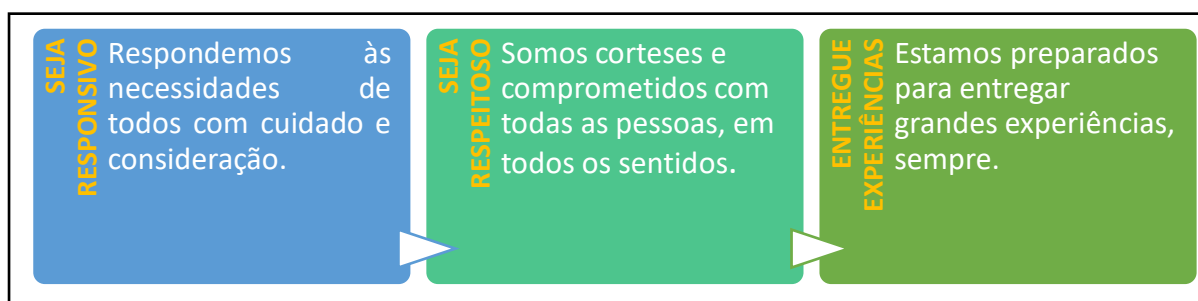


Figura 49 - Pilares do Programa *Count on Me*

Fonte: Elaboração própria com base no relatório Wyndham 2021, 2022

Como líderes em hospitalidade, a rede reconhece o papel crítico que o serviço desempenha na empresa. Logo a promessa de serviço do *Count on Me* está alinhada com os valores essenciais - integridade, responsabilidade, inclusão, cuidado e diversão - e são incorporados e celebrados em todos os níveis da organização.

O desenvolvimento da carreira profissional dos membros da equipe é a chave para o sucesso a longo prazo e é uma das prioridades da empresa. Através de uma busca constante, a gestão de recursos humanos procura identificar e desenvolver talentos em toda a empresa e fornecer uma variedade de experiências de aprendizagem e métodos de entrega flexíveis para uma aprendizagem diversificada. Isso inclui prática no trabalho, *coaching* e aconselhamento, avaliações de desempenho eficazes e *feedback* honesto e oportuno bem como programas formais, como:

✦ **Liderando com sucesso**

O desenvolvimento neste programa se concentra em duas áreas integrantes - Gerenciando: funções operacionais do dia-a-dia, e Liderando: inspirando habilidades motivacionais necessárias para liderar uma equipe. Os cursos abrangem tópicos como capacitação de equipes, dando e recebendo *feedback*, abraçando uma cultura inclusiva, motivando e reconhecendo outros, *coaching* e mentoria.

✦ **Grupo de desenvolvimento de Líder Thayer**

Também conhecido como “Experiência de Liderança em West Point”, permite o crescimento para o nível de execução em liderança nas áreas de inovação, liderança organizacional interna, melhorando a qualidade geral da liderança e aumentando o comprometimento e retenção dos colaboradores.

✦ **Programa de liderança Castell**

É dedicado a acelerar as carreiras de mulheres profissionais no setor da hospitalidade. *Castell* entrega oportunidades de desenvolvimento impactantes para mulheres, profissionais talentosas que demonstraram forte potencial de liderança. Esse programa inclui *workshop* com profissionais especializados em desenvolvimento de executivas, treinamento contínuo e oportunidades de *networking* além de métricas de desempenho monitoradas pela *Georgia State University*, um parceiro acadêmico do Projeto Castell.

✦ **Wyndham University**

No *Wyndham Hotels & Resorts*, existe um interesse em ajudar as pessoas a perceber as possibilidades que existem em todos os horizontes através das oportunidades de aprendizagem online, virtuais e presenciais da *Wyndham University*. Oferecem uma variedade de experiências

de aprendizagem que desenvolvem o conhecimento, habilidades e competências dos membros da equipe e franqueados, por meio de conteúdo de qualidade e métodos de entrega flexíveis.

Os treinamentos servem a um público de aprendizagem diversificado, que se estende aos proprietários de hotéis e suas equipes, bem como aos membros de própria equipe interna. Em 2019, a *Wyndham University* comemorou o lançamento global de sua plataforma *online* para todas as regiões e experimentou um engajamento, conforme número de inscritos apresentados na tabela 6.

Tabela 6 - Usuários da *Wyndham University*

LOCALIDADE	NÚMERO DE USUÁRIOS
AMÉRICAS	12.883
ÁSIA, PACÍFICO E CHINA	19.602
EUROPA ORIENTE MÉDIO E ÁSIA	8.744

Fonte: Elaboração própria com base no relatório Wyndham 2021, 2022

Na plataforma *online* da *Wyndham University*, os alunos encontraram experiências de aprendizagem com curadoria específica para seu desenvolvimento profissional. Eles também podem:

- ✦ Explorar novos conteúdos por meio de *webinars* de aprendizagem interativos, cursos, vídeos e materiais de apoio;
- ✦ Acessar materiais de orientação, oportunidades de *networking* e certificações do setor;
- ✦ Adquirir conhecimento sobre tópicos especializados em várias funções e níveis de liderança para apoiar o profissional.

✦ ***Hospitality Management Program* - HMP (Programa de Gestão de Hospitalidade)**

Além disso, a *Wyndham University* oferece suporte a conferências e eventos, incluindo o *Hospitality Management Program* (HMP) para a certificação de Gerente Geral. O HMP apresenta conteúdo personalizado com base no nível de experiência, segmento de mercado e marca de hotel, simulações práticas, duas feiras e oportunidades de *networking* com outros hoteleiros e marcas líderes. Os franqueados podem se relacionar com outros participantes enquanto participa deste programa de treinamento, que se presta a troca mútua de ideias, compartilhamento de conhecimento e melhores práticas. Durante 2019, 986 líderes de hospitalidade em todas as marcas participaram do HMP.

Com mais de 15 anos de experiência em hospitalidade, a equipe de treinamento oferece capacitação personalizada nos hotéis para ajudar os franqueados a alcançarem seus objetivos

operacionais e metas financeiras. Eles trabalham para identificar desafios específicos ou áreas de oportunidade e criar uma experiência de aprendizado.

Por meio de programas de gestão de desempenho, orientação e custos bem como uma revisão de talento global e processo de planejamento de sucessão, a rede busca conceder e nutrir os melhores desempenhos da organização, com atenção especial para grupos minoritários. Esses indivíduos participam de vários programas de desenvolvimento de liderança, além de participarem de programas externos com base em seus interesses e necessidades.

A mentoria também tem sido uma prática de longa data para apoiar o desenvolvimento de membros da equipe corporativa e de hotéis administrados em todas as fases de suas carreiras. O programa de mentoria aproveita o componente de estrutura de desenvolvimento da *Wyndham Hotels & Resorts* (experiência, exposição e educação) fornecendo aos membros da equipe a oportunidade de aprender com a combinação de origens, experiências, perspectivas e conhecimentos de um indivíduo dentro da organização por um período de tempo.

O programa de mentoria - Círculo de Aprendizagem para membros da equipe oferece uma oportunidade de reunir um grupo diversificado de membros da equipe com objetivos, interesses e aspirações comuns em um programa de mentoria estruturado organicamente que ajuda os participantes a se apropriarem de seu desenvolvimento.

No geral, um mentor pode fornecer experiência para ajudar os participantes a melhorar seu desenvolvimento e aprendizagem, auxiliando em: desenvolver competências para suas funções atuais, aprimorando habilidades que podem ser transferíveis, compreendendo o funcionamento interno da organização ou hotel, praticando a arte de construir relacionamentos, dando e recebendo *feedback* e construindo suas redes.

✿ **Be Well (Fique bem)**

Wyndham Hotels & Resorts tem o compromisso de oferecer programas que enfocam nutrição, exercícios, gerenciamento de estilo de vida, aspectos físicos e emocionais, bem-estar, saúde financeira e qualidade do ambiente em que trabalham e vivem. Acreditam que saúde e bem-estar envolvem realização, produtividade profissional e pessoal. Para ajudar todos os membros da equipe a ter estilos de vida mais saudáveis enquanto se equilibra família, trabalho e outras responsabilidades, oferecem vários recursos, todos sob a marca *Be Well* - adotando um programa de estilo de vida saudável. Muitos dos programas são oferecidos sem custo para os

membros da equipe e estão disponíveis para suas famílias também. Abaixo estão alguns exemplos das ações que envolvem o *Be Well* celebrados em 2019.

✦ ***Be Well Day* (22 DE MAIO DE 2019)**

Todos os anos, o *Wyndham Hotels & Resorts* celebra o bem-estar no *Be Well Day*. Neste dia participam membros da equipe de todo o mundo em atividades de promoção dos diversos aspectos da saúde e do bem-estar, incluindo saúde física, mental, emocional, social e financeira. Essas atividades incluem feiras de saúde, desafios de atividade física, demonstrações de culinária saudável, exames de saúde no local e uma grande variedade de sessões educacionais. Em 2019, *Wyndham Hotels & Resorts* incentivou as propriedades gerenciadas a participarem do *Be Well Day*, proporcionando um concurso para ganhar fundos adicionais para futuras atividades de bem-estar.

✦ ***Be Well Health Services* (Fique bem serviços de saúde)**

Com uma estrutura física, instalada em New Jersey o *Be Well Health Services* fornece serviços para centenas de membros das equipes. Esta instalação fez parceria com um sistema de saúde local, para fornecer atendimento conveniente e dedicado. Não há custo para os membros da equipe para acessar esses serviços clínicos. Além de diagnóstico e tratamento para doenças menores, com enfermeira no local oferece educação em saúde contínua e uma variedade de serviços preventivos. Os serviços de bem-estar incluem monitoramento da pressão arterial, exames de diabetes, vacinas contra influenza, avaliações ergonômicas e encaminhamentos para tratamentos apropriados.

A instalação corporativa em New Jersey oferece equipamentos para a prática de exercícios básicos, em um ambiente limpo e amigável, além de uma variedade de aulas e programas motivacionais. O especialista em condicionamento físico e gerente de cada setor, deve encorajar os membros da equipe a se tornarem mais ativos fisicamente e a excederem seus objetivos de bem-estar. Não só o centro *fitness* impacta fisicamente na saúde e bem-estar do membro da equipe, mas também auxilia os membros no gerenciamento do estresse.

✦ ***Wyndham Relief Fund* (Fundo de socorro Wyndham)**

Em tempos de grande necessidade, o *Wyndham Hotels & Resorts* é compelido a agir implementando programas projetados para ajudar não apenas a comunidade, mas também os membros da equipe. O *Wyndham Relief Fund* foi criado para ajudar os funcionários que estão enfrentando dificuldades financeiras imediatamente após um desastre natural ou um sofrimento

peçoal imprevisto. Seguindo os desafios de negócios e fechamentos de hotéis relacionados à pandemia de COVID-19, por meio do *Wyndham Relief Fundo*, foi possível ajudar mais de 2.800 associados que foram afetados por licenças e fechamentos temporários.

O grupo *Wyndham Hotels & Resorts*, se esforça para fornecer uma gama de produtos e serviços de valor agregado que visam aprimorar a experiência de viagem do consumidor individual e impulsionar receitas aos clientes empresariais. A profundidade e amplitude dos negócios em diferentes segmentos do setor de hospitalidade fornecem a oportunidade de expandir os relacionamentos clientes individuais (internos e externos). A seguir serão apresentados dados referentes a rede hoteleira *Accor*.

4.1.6 Rede Accor

A Accor é um grupo de hospitalidade líder mundial que oferece experiências únicas e significativas em 5.000 hotéis e residências em 110 países. O Grupo vem adquirindo *expertise* em hotelaria há mais de 50 anos, resultando em um portfólio de marcas, do luxo à econômica, apoiado por um dos programas de fidelidade mais atraentes do mundo.

Além da acomodação, a Accor possibilita novas maneiras de viver, trabalhar e se divertir, combinando comida e bebida com vida noturna, bem-estar e trabalho conjunto. Também oferece soluções digitais que maximizam a distribuição, otimizam as operações hoteleiras e melhoram a experiência do cliente.

O objetivo da rede hoteleira é oferecer aos hóspedes a experiência mais atraente possível, na busca por maneiras de surpreendê-los e levar sua satisfação a um nível superior. Porque encontrar as chaves para um serviço incomparável desta natureza é uma fonte importante de diferenciação, a Accor dá ênfase especial a busca perpétua por novas maneiras de oferecer serviços de alta qualidade aos hóspedes com estadas e experiências inesquecíveis.

Com um portfólio variado e flutuante em várias experiências, são 40 bandeiras hoteleiras que representam uma ampla gama de experiências que permitem que todos encontrem uma marca que toca com seus desejos, satisfaz suas necessidades e respeita suas despesas.

Com presença de longa data na economia de hotéis de médio porte, a Accor opera em todos os segmentos, desde mais sofisticado para o mais econômico:

- ✦ 26% nos segmentos de luxo e *premium*, com produtos superlativos e altamente diferenciados;
- ✦ 34% no segmento *midscale*, com os produtos desenvolvidos com os principais sócios;
- ✦ 40% no segmento econômico, por meio de produtos padronizados, mas sem comprometer a qualidade ou valor;

Segmento luxo

Os hotéis de luxo trazem consigo características peculiares, ofertando ao hóspede uma experiência autêntica e memorável, com atenção especial, hospitalidade personalizada, generosa e fiel ao espírito do lugar e do destino. Esses empreendimentos estão dispersos por diversos continentes e países.

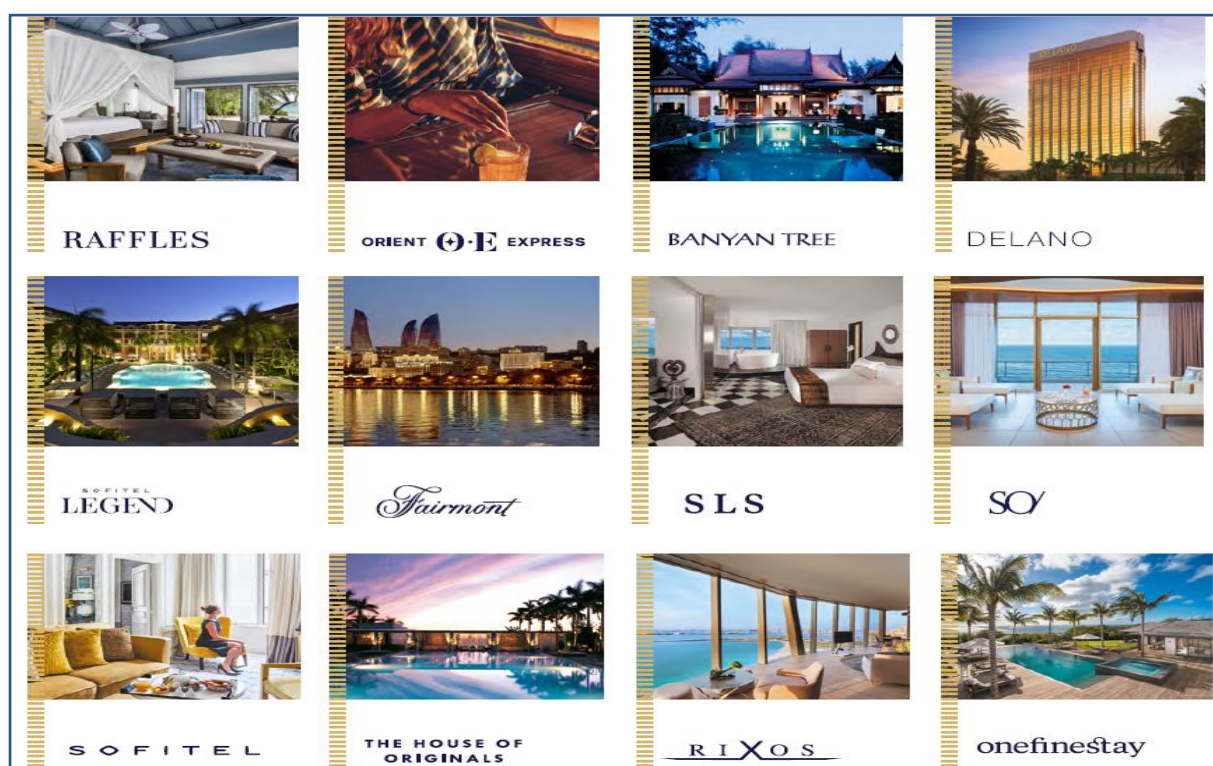


Figura 50 - Bandeiras Accor - Segmento Luxo
 Fonte: Retirado do site (www.all.accor.com), 2021

Os hotéis que fazem parte do segmento *premium*, possuem um apelo muito forte a arte, cultura e preservação das características locais. Os hotéis oferecem um ambiente único e diferente, onde hóspedes e moradores podem se perder na cultura de cada destino e explorar todos os ambientes que eles oferecem.

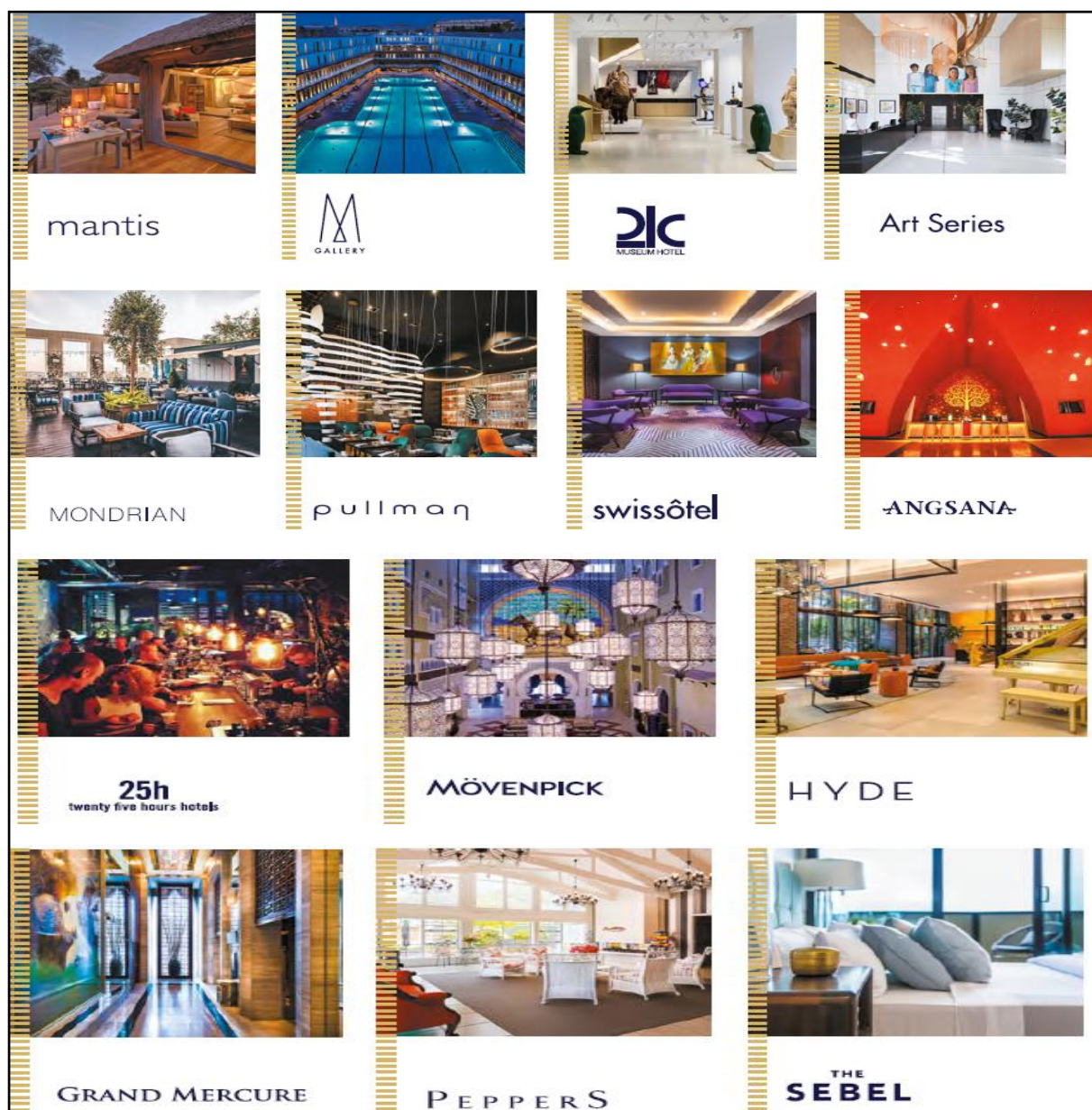


Figura 51 - Bandeiras Accor - Segmento Premium
 Fonte: Retirado do site (www.all.accor.com), 2021

Segmento Midscale

De hotéis a *resort* o segmento *midscale*, é composto por ambientes modernos, integrados a forma mais natural do local e possuem *design* intuitivo. Ofertando aos hotéis um ambiente descontraído e uma atmosfera animada.



Figura 52 - Bandeiras Accor - Segmento Midscale

Fonte: Retirado do site (www.all.accor.com), 2021

Segmento econômico

Os hotéis que compõem o segmento econômico da rede hoteleira, são caracterizados por se situarem próximos as atrações turísticas urbanas ou locais de entretenimento populares para turistas. Os serviços nesses empreendimentos são limitados e suas diárias são ofertadas com preços acessíveis ao viajante.

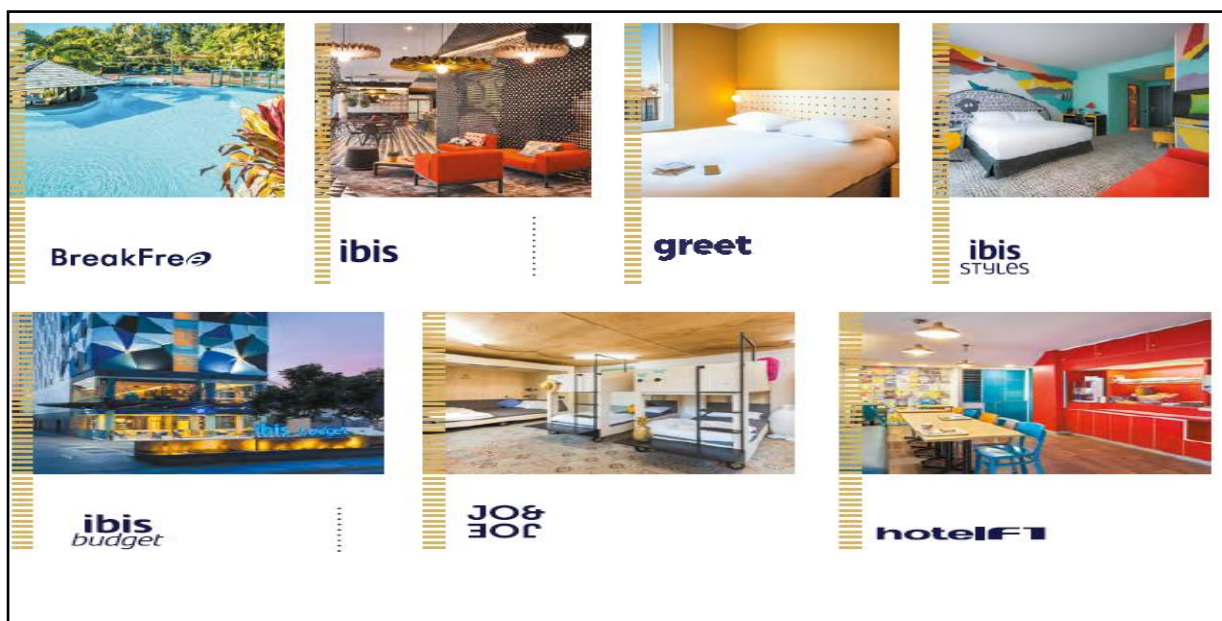


Figura 53 - Bandeiras Accor - Segmento Econômico

Fonte: Retirado do site (www.all.accor.com), 2021

No Brasil estão presentes em 24 estados, espalhados por diversos municípios. Em sua maioria com hotéis de categoria econômica, seguido de estadas do segmento *premium* e por fim alguns hotéis da categoria luxo da rede Accor. Na figura 54, são mencionadas todas as bandeiras da rede Accor que se encontram no Brasil.

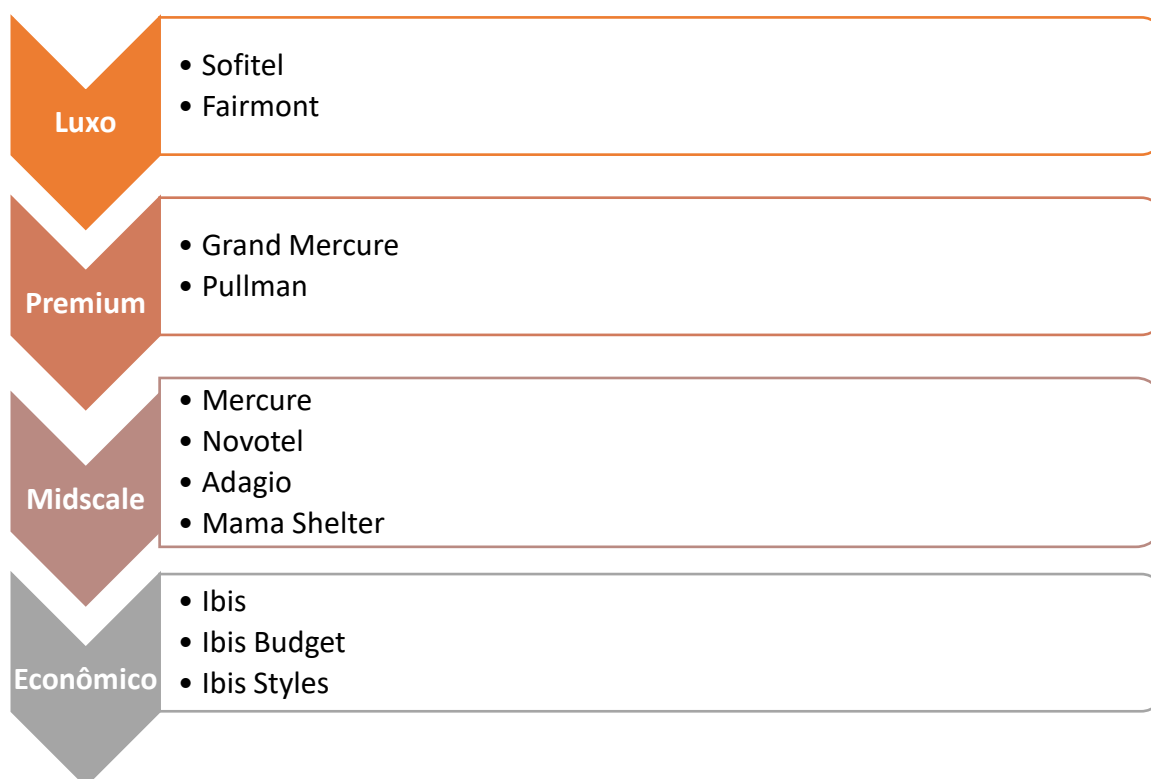


Figura 54 - Bandeiras Accor no Brasil
Fonte: Elaboração própria, 2021

Hospitalidade aumentada significa antecipar todas as necessidades do cliente. Seja para a organização de eventos de luxo, entrega de serviços personalizados, criação de experiências únicas ou oferecendo soluções digitais, a visão da Accor de hospitalidade é mais do que simplesmente planejar, é criar adiante.

Na verdade, as atividades no domínio do turismo e hotelaria dependem cada vez mais de tecnologias que podem compreender, antecipar e agir de acordo com as necessidades humanas para melhorar a experiência pessoal, o bem-estar e aumentar a eficácia operacional (Gretzel, 2021).

Os serviços inteligentes que usam soluções digitais permitem previsões e precisão das principais tarefas e possibilita que indivíduos, organizações e agências de governança respondam com mais flexibilidade às principais mudanças situacionais. Em um mundo que

enfrenta eventos de crise cada vez mais complexos e simultâneos, essas oportunidades são importantes e devem se expandir além do trabalho e dos contextos locais.

Sendo assim, a rede Accor oferece aos hóspedes as possibilidades dos seguintes serviços:

✦ *Coworking:*

A Accor oferece soluções e espaços de *coworking* adaptados às necessidades de todos os clientes, desde *freelancers* a empresários, bem como uma ampla seleção de áreas dentro dos hotéis para hospedar reuniões e eventos de clientes.

✦ *Reuniões e eventos de negócios:*

A Accor aproveita equipamentos tecnológicos de ponta, ofertas de alimentos e bebidas e atividades sob medida para hospedar mais de 700 eventos por dia em seus 3.100 hotéis para seminários, todos os segmentos combinados, representando mais de 18.000 reuniões em espaços disponíveis para seus clientes empresariais. A Accor oferece uma gama ilimitada de experiências, eventos feitos sob medida e locais sofisticados, disponíveis dia e noite para entreter hóspedes em todo o mundo.

✦ *Eventos e Catering:*

A Accor fez de seus 10.000 restaurantes e bares o coração e a alma de seus hotéis, pensando como donos de restaurantes e oferecendo experiências autênticas e inesquecíveis. O Grupo cria locais que não são apenas “modernos”, mas também locais animados essenciais para moradores e viajantes.

4.1.6.1 Indicadores de Sustentabilidade

A rede Accor se posiciona com relação a necessidade sustentável de diversos ambientes, operando na encruzilhada de muitos setores, desde hotéis, restaurantes, setor imobiliário, turismo e serviços digitais, onde o setor de hospitalidade enfrenta uma série de fatores ambientais, econômicos e sociais de desafios de longo alcance. Os desafios de sustentabilidade podem ser divididos nas seguintes linhas:

✿ Comunidades locais

Os negócios da Accor têm raízes profundas nas regiões anfitriãs. Pode aprofundá-los ainda mais envolvendo as comunidades locais em seu desenvolvimento, bem como protegendo-os dos excessos do turismo em grande escala e criando novos pontos de contato localmente.

✿ Cuidando das pessoas

A Accor é um grupo centrado nas pessoas em um negócio intensivo em mão-de-obra. Tem a responsabilidade de cuidar das pessoas cujo trabalho é a base de seus negócios e contribuir para o seu desenvolvimento. Isso se aplica não apenas aos seus funcionários, mas também para todas as pessoas que trabalham em toda a cadeia de valor.

✿ Promovendo alimentos sustentáveis

Em um ano normal, a Accor obtém um terço de seu volume de negócios de alimentos e bebidas. À sua maneira, os hotéis possuem restaurantes renomados e isso lhe confere a responsabilidade de promover um sistema de alimentação mais sustentável.

✿ Reduzindo a pegada ambiental

O setor hoteleiro tem muitos impactos ambientais globais e locais. A Accor está ciente de sua responsabilidade de implementar soluções e tecnologias que limitam ou mesmo neutralizam esses efeitos. Uma vez que a degradação ambiental se tornou um sério desafio em todo o mundo, muitas empresas enfrentam a pressão inevitável de adotar procedimentos de inovação verde na busca de suas vantagens econômicas, ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente (Li, Zheng, Cao, Chen, Ren & Huang, 2017).

A inovação verde reflete as medidas tomadas para mitigar os efeitos desfavoráveis que a produção e as operações podem ter sobre o meio ambiente, com ênfase na melhoria dos processos, tecnologias, sistemas, produtos, bem como métodos de gestão (Chen, Yi, Zhang & Li, 2018).

Observando essas vertentes a rede hoteleira Accor desenvolveu um programa que possui uma estratégia global relacionado ao desenvolvimento sustentável, denominado – *Planet 21*. O programa se baseia em mais de 70 ações que devem ser implementadas pelos hotéis ao longo do ano. Anualmente são traçadas novas metas e ajustes dessas ações para o alcance dos objetivos propostos, dentro dos 10 pilares apresentados a seguir:

1. Propor aos hóspedes a reutilização das toalhas e lençóis;
2. Oferecer *amenities eco-friendly*/sustentáveis;
3. Utilizar produtos de limpeza seguros e com certificados ecológicos;
4. Eliminar o uso de canudos, mexedores e cotonetes com hastes de plástico;
5. Combater a exploração sexual infantil;
6. Banir o uso de espécies marinhas em extinção;
7. Utilizar redutores de consumo de água;
8. Tratar os efluentes líquidos;
9. Usar lâmpadas de LED ou alguma outra opção energeticamente eficiente;
10. Fazer a gestão de resíduos.

Associado ao programa *Planet 21*, a rede Accor defende uma alimentação saudável e sustentável, com isso definiu em sua Carta de Alimentação Saudável e Sustentável pilares para serem trabalhados pela equipe de Alimentos e Bebidas (A&B). No documento, são firmados 9 compromissos que devem ser responsabilidade de todos os empreendimentos da rede hoteleira.

1. Reduzir os resíduos alimentares em 30%;
2. Privilegiar fornecedores locais e produtos da época;
3. Ampliar a oferta de produtos orgânicos e apoiar a agroecologia;
4. Privilegiar fornecedores que tenham compromissos relacionados com o bem-estar animal;
5. Banir as espécies de peixes ameaçadas e promover a pesca responsável;
6. Eliminar os plásticos descartáveis;
7. Eliminar aditivos controversos e eliminar gorduras e açúcares;
8. Propor café ou chá responsável;
9. Responder às diferentes necessidades alimentares.

Para padronizar o programa *Planet 21* em todos os empreendimentos hoteleiros espalhados pelo mundo, foi desenvolvido um aplicativo chamado Gaia, o objetivo desse suporte *online* é que o gerenciamento das metas possa ser inserido através dessa plataforma. O Gaia permite acesso aos hotéis para avaliar a si mesmos, definir seus objetivos prioritários, criar seus planos de ação e monitorar seu progresso. Essa atividade é feita mensalmente por todos os hotéis da rede, onde são pontuados aspectos referentes a: água, energia, efeito estufa, dentre outros itens.

No início de cada mês, os hotéis acessam a ferramenta online de relatórios e análise de consumo de água e energia. Conforme as diretrizes de cada país junto as equipes de manutenção do hotel, monitoram as entradas e discutem desvios e possíveis melhorias para os hotéis. No final do ano, os dados são validados a nível regional inicialmente e depois no nível central antes de ser submetido aos auditores, assim são validados todos os outros itens cadastrados a plataforma.

4.1.6.2 Indicadores de Recursos Humanos

Os negócios da Accor criam e mantêm muitos empregos em mais de 100 países. No final de dezembro de 2020, havia cerca de 266.000 funcionários da marca Accor em todo o mundo. As diferentes populações de pessoas que trabalham diretamente ou indiretamente para o Grupo Accor, e a forma como as políticas de RH aplicam, são os seguintes:

- ✦ 12.600 funcionários diretamente do Grupo Accor. Desses colaboradores, 5.600 trabalham no Grupo e nos escritórios *countries head* (escritórios chefes no país), os outros 7.000 trabalham nos hotéis próprios e alugados do grupo. Nesse âmbito, a Accor exerce suas responsabilidades como Empregador. Seus valores, princípios de gestão, remuneração, o diálogo social e as políticas de desenvolvimento de talentos são aplicados diretamente, junto com todas as relações com os funcionários e as responsabilidades inerentes à sua posição como empregador direto;
- ✦ 179.000 pessoas empregadas pelos proprietários de hotéis administrados. Um contrato de gestão torna possível implantar o Políticas de recursos humanos do Grupo em hotéis administrados;
- ✦ 74.000 pessoas empregadas pelos proprietários dos 2.616 hotéis franqueados. Nos hotéis franqueados, o dia-a-dia e a gestão dos funcionários é responsabilidade de seus empregadores: o franqueado. A Accor se esforça para compartilhar seus valores e compromissos em seus relacionamentos e comunicação com toda a rede de franquias.

Logo a força de trabalho está espalhada por cinco continentes, em 100 países, e de acordo com três métodos de gestão: a subsidiária (aproximadamente 12.600 funcionários, ou seja, 5% da força de trabalho sob a bandeira), gestão (cerca de 179.000 funcionários, 67%) e franquias (uma estimativa de 74.000 funcionários, 28%).

No relatório emitido pela rede no ano de 2021, refletia os dados fechados do ano anterior, equivalente ao ano de 2020. No documento são apresentadas todas as informações referentes aos funcionários que fazem parte da rede hoteleira, descrevendo o perfil, idade, cargos de gestão, quanto tempo estão na organização, questões referentes a condições de trabalho e treinamentos.

É importante destacar que o ano de 2020, foi um período atípico tendo em vista a crise sanitária mundial enfrentada de COVID-19. O surto de COVID-19 é considerado um incidente impactante e uma grande crise de saúde na história mundial (Fong, Law & Ye, 2020; Zenker & Kock, 2020). Hotéis são locais públicos que atraem muitas pessoas e o serviço é realizado por meio de interações entre funcionários e hóspedes. Como o COVID-19 pode se espalhar por meio de gotículas respiratórias, contato físico e aerossóis, a maioria dos hotéis foram total ou parcialmente fechado durante a pandemia.

Logo, algumas informações referentes aos funcionários sofreram diferenças absurdas como é o caso das contratações e desligamentos. No ano de 2020 foram contratados 91.321 funcionários e desligados 89.350. No ano de 2019, foram contratados 2.760 funcionários e desligados 10.036. A taxa de rotatividade total ficou em 38%. Este aumento se deu principalmente a crise da COVID-19 e ao fechamento de muitos hotéis por um período significativo do ano.

Embora a pandemia de COVID-19 tenha afetado uma ampla gama de indústrias, os danos ao setor de hospitalidade foram particularmente devastadores (Lai & Wong, 2020). O *World Travel and Tourism Council* (2020) previu uma perda mundial de 180 milhões de empregos neste setor, com uma perda de US \$ 2,7 trilhões no produto interno bruto.

Em resposta à pandemia global, uma série de estudos conceituais e empíricos examinaram os efeitos do COVID-19 na hospitalidade e no turismo (Qiu, Park, Li & Song, 2020), incluindo estudos dos efeitos da pandemia nas operações das empresas de hospitalidade e turismo (Hao, Xiao & Chon, 2020; Jiang & Wen, 2020; Kaushal & Srivastava, 2021), a adoção de tecnologia avançada para lidar com crises (Kim, Kim, Badu-Baiden, Giroux & Choi, 2021; Shin & Kang, 2020) e a gestão da crise e recuperação ao nível do destino (Altuntas & Gok, 2020; Ioannides & Gyimóthy, 2020).

O setor de hospitalidade tem uma base de clientes altamente diversificada, o que exige que a equipe possua habilidades excepcionais de atendimento ao cliente. A diversidade de gênero e outros aspectos dentro de uma organização podem proporcionar experiências de alta

qualidade e flexibilidade no atendimento ao cliente, o que permite ao hotel atender às necessidades e demandas dos hóspedes / clientes de forma mais eficaz (Ali, Kulik & Metz., 2011).

Na figura 55, é apresentado um resumo das descrições dos funcionários da rede Accor.

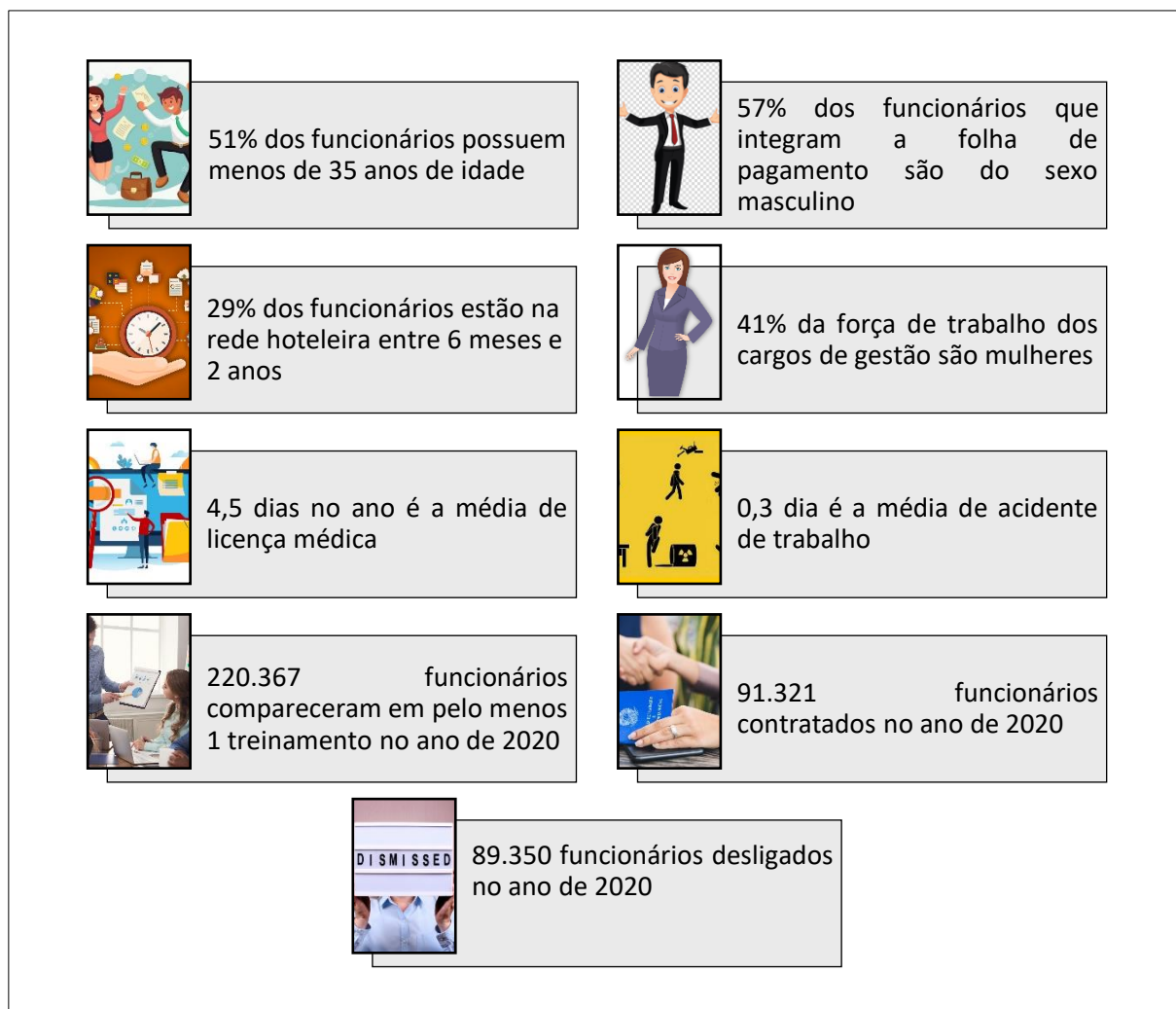


Figura 55 - Descrição dos Funcionários Accor
Fonte: Elaboração própria, 2021

Há vários anos, a Accor vem se transformando em resposta às principais mudanças em seu ecossistema: as expectativas de hóspedes e funcionários são cada vez mais diversificadas e exigentes, novos conceitos de hotel estão surgindo, a profissão está se adaptando, novos negócios estão desapontando, os operadores históricos no setor estão convergindo e outros estão incubando. Confrontado com esses desafios, o Grupo Accor coloca a experiência de hóspedes e funcionários no centro de todas as suas ações e o hóspede agora é o juiz de desempenho.

Para que isso aconteça, o Grupo depende de dois fatores – o talento e as habilidades dos funcionários. Uma vez que é a qualidade da relação entre os hóspedes e o funcionário que os recebe que é a base de uma experiência inesquecível, o Grupo foca em seu objetivo principal: o de fornecer uma experiência inesquecível do funcionário, de constante aperfeiçoamento do *know-how* e o relacionamento interpessoal dos funcionários.

Para tanto, reconhecer e desenvolver talentos é uma das estratégias da Accor. Desde ambientes de trabalho que incentivam a autonomia, o Grupo está constantemente adaptando suas estruturas para torná-los mais inclusivos, abertos, dinâmicos, inovador e relevante para as comunidades que eles visam servir.

Em comum com muitos setores, as funções dos gerentes de recursos humanos (RH) no setor hoteleiro estão mudando à medida que as organizações se esforçam para tornar suas funções de RH mais econômicas e “estratégicas” (Herington, McPhail & Guilding, 2013). Avaliações do posicionamento estratégico em evolução da função apontam para uma série de questões de gestão de talentos (recrutamento, desenvolvimento e retenção) que continuam a desafiar a gestão hoteleira, como sazonalidade, alta rotatividade de mão de obra e baixos salários (Baum, 2015).

O Grupo Accor lançou no ano de 2019 o programa - *Be Limitless*, observando que um dos maiores ativos da Accor é seu *pool* de talentos, onde atrair e reter pessoas talentosas é uma de suas prioridades. Com base na cultura corporativa e os valores do Grupo Accor, o programa tem por lema: “*Be Limitless*: Faça o que você ama”. Cuidar do mundo ao teu redor. Ouse desafiar o *status quo*!

O programa *Be Limitless*, é apoiado sobre os quatros pilares:

1. Venha como você está - desenvolva uma cultura corporativa inclusiva.
2. Trabalhe com propósito - forneça a oportunidade de se envolver com o Grupo.
3. Cresça, aprenda e aproveite - dê acesso a um treinamento atraente e planos de carreira.
4. Explore possibilidades ilimitadas - ofereça benefícios atraentes ao funcionário.

Com base nos princípios do Grupo Accor que é voltar sua atenção na experiência do hóspede, na criação de laços com os hóspedes, em trocas personalizadas, em despertar emoções e em criar entusiasmo nas interações diárias - o objetivo da cultura corporativa é que cada funcionário deve se sentir responsável e autônomo, aprender com os outros, compartilhar conhecimento e experiência, e poder contar com ambientes digitais de ponta.

Os recursos humanos, compreendidos como habilidades, conhecimentos, atitudes e competências e a forma como são geridos são fatores-chave para produzir uma vantagem competitiva sustentável, pois são difíceis de serem imitadas (Armstrong, 2017; Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2017; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2015). Isso é particularmente verdadeiro para o setor hoteleiro, que são fortemente baseados no capital humano para sua operação e entrega de serviços com sucesso (Hoque, 2013).

O processo de recrutamento dentro do Grupo Accor é baseado na proposta de valor descrita no programa “*Be Limitless*”. Com isso em mente, a rede oferece um ecossistema digital, chamado – *Careers*. Onde através do site é possível criar uma experiência otimizada para cada candidato. Em cada área geográfica, o conteúdo do site de carreiras da Accor pode ser adaptado às características específicas do mercado de trabalho local.

A implantação de um processo consistente de seleção de talentos em todo o Grupo, independentemente da geografia e da marca hoteleira, faz parte da missão organizacional. Para tal, várias ferramentas de avaliação *online* com base na estrutura de capacidade da liderança da Accor foram projetadas. Eles permitem que os recrutadores garantam que as habilidades comportamentais do candidato correspondem à posição que eles estão se candidatando. Além disso, guias de entrevista de recrutamento foram desenvolvidas de acordo com a estrutura de liderança e a da capacidade da marca Accor. Essas guias auxiliam os gerentes durante a entrevista de recrutamento a fim de avaliar as habilidades de cada candidato, a adequação do perfil para o cargo, o nível esperado de desempenho, etc.

Considerando a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como um sistema (entradas-processo-saídas) recrutamento e seleção são os processos mais importantes para a obtenção e retenção funcionários qualificados, a um custo razoável, e alcançar adequação pessoa-trabalho e organização (Broughton, Foley, Ledermaier, & Cox, 2013; Chan & Kuok, 2011; Gonzalez & Rivres, 2017; Roth, Bobko, Van Iddekinge & Thatcher 2016; Stone, Deadrick, Lucaszewski & Johnson, 2015; Taylor, 2014). O recrutamento é um conjunto de práticas / métodos adotados pela empresa a fim de identificar e atrair funcionários em potencial, enquanto a seleção também é um conjunto de práticas / métodos para decidir de acordo com critérios predefinidos quais candidatos serão nomeados para empregos (Armstrong, 2017; Torrington et al., 2017).

Essas práticas são consideradas bastante significativas na função da GRH, uma vez que afetam todas as práticas e decisões organizacionais (Chanda, Bansal, & Chanda, 2010). De acordo com a visão dos sistemas da GRH, as práticas de RH estão interligadas de uma forma

que a execução bem ou malsucedida de um, tem um efeito imediato na eficiência e eficácia do outro (Huselid, 1995; Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003; Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

Como o recrutamento de jovens talentos está no cerne das preocupações do Grupo, a Accor trabalha há muitos anos com mais de 250 estabelecimentos entre escolas e universidades de todos os níveis e especializações em todo o mundo. Uma ampla variedade de atividades direcionadas a esta população (visitas regulares, parcerias pontuais, eventos nas redes sociais, eventos de recrutamento, reuniões rápidas, laboratório de simulação, etc.) cria uma rede próxima de relações que facilitam a entrada de jovens em todo o grupo. Em 2020, essas atividades foram reduzidas e a participação do Grupo em eventos foi feita principalmente à distância.

Dentro dos compromissos do Grupo no plano do programa *Planet 21*, estão as atividades de engajamento dos funcionários. A pesquisa de engajamento da Accor oferece uma visão geral do envolvimento dos funcionários e mede o progresso ano a ano. Em 2020, devido à crise do coronavírus, a pesquisa de engajamento não pôde ser lançada. Uma pesquisa de "pulso" foi realizada em junho, depois em novembro entre funcionários da sede corporativa (Accor SA) para melhor compreender as experiências dos funcionários em toda a situação do COVID-19.

O objetivo desta pesquisa também foi dar a oportunidade de expressar sua opinião sobre os novos métodos de trabalho que surgiram durante a crise (teletrabalho em particular). Esta pesquisa foi realizada inteiramente *online*, de forma voluntária e confidencial. Esta pesquisa permitiu ao Grupo identificar seus pontos fortes (equipamento técnico disponíveis para o trabalho, resposta adequada do Grupo à crise, qualidade da informação comunicada) e pontos de atenção (o grau de otimismo em relação ao futuro, carga de trabalho relacionada à atividade parcial).

A Accor está ciente do fato de que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um meio de engajar e reter talentos. Quanto mais os funcionários se envolvem em projetos de desenvolvimento sustentável, mais comprometidos eles são para o seu trabalho, mais significado eles atribuem a suas ações e mais eles se sentem conectados ao seu empregador.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é definida como "a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade", segundo a Comissão Europeia em seu tratado publicado em 2011. Logo a RSC, ganhou espaço ao longo dos anos no setor de

hospitalidade. Desde a década de 1990, os hotéis têm adotado cada vez mais práticas de RSC como demonstração de seu compromisso com o turismo sustentável (Ayuso, 2007).

Na esteira dos desafios globais, incluindo mudanças climáticas, questões da cadeia de abastecimento, esgotamento de recursos e crises econômicas, a importância da RSC em hotéis foi elevada (Park & Levy, 2014). A adoção de práticas de RSC em hotéis foi impulsionada por uma série de fatores, incluindo economia de custos, maximização de lucros, posicionamento de marca, pressões sociais e considerações éticas de vários grupos de partes interessadas, como funcionários e proprietários, entre outros (Levy & Park, 2011).

Além disso, o Grupo acredita que seus compromissos devem, em primeiro lugar, ser com seus funcionários que estão conduzindo a força por trás de sua política de desenvolvimento sustentável. Eles fazem na verdade, com o que os funcionários atuam como embaixadores em seu trabalho diário com os hóspedes.

Desde 2018, o Grupo fornece aos funcionários da Accor e hotéis administrados (representando 75% do Grupo força de trabalho total) com o aplicativo móvel *Acting Here* (Agindo Aqui) dedicado a ensinar sobre o desenvolvimento sustentável e envolvendo os funcionários em gestos ecológicos simples e concretos.

O aplicativo *Acting Here* usa técnicas de gamificação para incentivar um número máximo de funcionários a obter envolvidos, tanto no trabalho como em casa. A Accor definiu “O Essencial”: 20 práticas-chave que o Grupo gostaria que os funcionários adotassem (não deixando a água correr desnecessariamente, desligar a luz ao sair de uma sala, etc.) Na segunda versão do aplicativo, disponibilizada aos funcionários no início de 2020, cada novo usuário deve ser treinado nos 20 ecos gestos e assistir a vídeos apresentado pelo programa *Planet 21 In Action*.

Este aplicativo móvel também é usado para compartilhamento individual ou em grupo das boas práticas entre os funcionários e hotéis. Algumas das boas práticas publicadas no *Acting Here* são retransmitidas em outras mídias sociais, a fim de melhorar sua visibilidade e inspirar os colaboradores do Grupo. Em 2020, devido à crise ligada à pandemia do COVID-19, apenas duas campanhas temáticas puderam ocorrer: uma campanha sobre a água e uma campanha sobre os plásticos - que acompanhou o anúncio do Grupo Accor de seu compromisso para eliminar plásticos descartáveis da experiência do hóspede até 2022. Outras campanhas inicialmente planejadas para 2020 foram adiadas para os anos seguintes: mudanças climáticas, inclusão e diversidade, comida, solidariedade.

Se tratando da gestão de talentos do Grupo Accor, a rede se dedica às 266.000 pessoas talentosas que trabalham sob sua bandeira. Com um simples objetivo de que todos os funcionários se sintam livres e responsáveis em sua posição a fim de poder, coletivamente e individualmente, oferecer a melhor experiência ao hóspede. A Accor se mostra comprometida em apoiar seus funcionários durante toda sua carreira dentro do Grupo.

Com a diversificação da força de trabalho e mudanças rápidas na forma como as tarefas são delegadas e executadas, as organizações são cada vez mais solicitadas a garantir o engajamento positivo dos funcionários (Ambler, Godlonton & Recalde, 2021). Flexibilidade no local de trabalho é um conceito de pesquisa que chama a atenção porque está positivamente associado ao desempenho organizacional relacionado à retenção e comprometimento de funcionários (Richman, Civian, Shannon, Jeffrey & Brennan, 2008); (Lee, Magnini & Kim, 2011).

Além disso, de uma perspectiva organizacional, a flexibilidade do local de trabalho pode representar a capacidade de uma organização de melhorar a lucratividade organizacional por meio de práticas como emprego, qualidade e rotação de cargos (Jeffrey, Jacob, Shannon, Brennan, Blanchard & Martinengo, 2008).

A Jornada do Talento dentro do Grupo Accor, desenha um paralelo entre a carreira de um funcionário dentro do Grupo e a experiência de um hóspede em um de seus hotéis. Essa abordagem enfatiza boas práticas de gestão e sua importância em cada estágio da carreira do funcionário, conectando-os com o comércio central do hoteleiro. Como o exemplo, listado no relatório da rede: A decisão de um talento candidatar-se a uma vaga é tão crucial quanto a decisão de um hóspede de reservar um quarto: esta é a fase do primeiro contato, que estabelece os fundamentos do relacionamento futuro.

A gestão de talento e desempenho no Grupo é feita através das seguintes etapas: avaliação de desempenho e *feedback*, identificação de potencial, gestão de carreira e saída. A Accor tem desenvolvido uma gestão de talento em formato cíclico, contínuo e dinâmico. Cada talento, independentemente de seu nível no modelo de liderança, se beneficia de uma entrevista de desempenho com seu gerente.

A entrevista de desempenho é uma oportunidade de fazer um balanço do ano passado e definir as metas para o próximo ano. Também dá aos funcionários uma oportunidade de expressar seus objetivos de carreira para que um plano de desenvolvimento apropriado possa ser preparado. Desde 2020, os funcionários podem optar por realizar esta entrevista de

desempenho de forma contínua, mensal, trimestral, semestral ou anual. Eles também podem solicitar *feedback* “ponto a ponto” em qualquer tempo para apoiar o desenvolvimento de suas habilidades.

Esse processo de avaliação almeja preparar futuros gerentes para a rede, onde o mapeamento assim estabelecido fornece uma visão geral do talento que existe dentro do Grupo. Um processo baseado na avaliação de desempenho (habilidades, conduta, realizações) e a identificação de potencial (aspirações, capacidade, compromisso pessoal), determinado para cada talento durante seu desempenho e entrevista de desenvolvimento, oferece um aporte para preparar planos de sucessão resultando ao Grupo visibilidade sobre o conjunto de líderes e futuros líderes apoiando assim a mobilidade entre os funcionários.

Peter e Blomme (2019) afirmaram que a flexibilidade do local de trabalho satisfaz as necessidades de quando e onde trabalhar, levando em consideração o desempenho pessoal, organizacional e econômico no trabalho e na vida; eles argumentaram que a flexibilidade do local de trabalho deve ter importância nas organizações porque satisfaz as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos.

Essa flexibilidade reduz o desgaste do funcionário (Maglalang, Sorensen, Hopcia, Hashimoto, Katigbak, Pandey, Takeuchi & Sabbath, 2021), diminui o estresse, aumenta o comprometimento organizacional (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011) e atua como um amortecedor contra impactos negativos (Staines & Pleck, 2007) ao mesmo tempo em que desempenha um papel central nas estratégias do empregador que as empresas adotam para competições importantes por meio do aprimoramento do desempenho organizacional (Coenen & Kok, 2014).

O Grupo Accor está convencido de que a qualidade do serviço e a satisfação do hóspede depende principalmente das habilidades e do comprometimento de seus funcionários. A estratégia de aprendizagem e desenvolvimento da Accor baseia-se no terceiro pilar “Crescer, aprender e desfrutar” do programa “*Be Limitless*”. Coloca o contínuo desenvolvimento de talentos no centro de suas prioridades, com o objetivo de fazer do aprendizado um modo de vida na Accor. O objetivo é oferecer a todos, os meios para desenvolver sua autonomia, para entrar em uma cultura de aprendizagem ao longo da vida e desenvolver suas habilidades rapidamente em resposta a um ambiente em mudança.

Boshoff e Allen (2000) definiram treinamento como receber educação para fornecer serviço de alta qualidade para o cliente e saber como lidar com o cliente insatisfeito. Enquanto

isso, Mondy e Noe (2005) definiram treinamento como o esforço contínuo projetado para melhorar a competência do funcionário e desempenho organizacional. O funcionário treinado seria capaz de lidar com qualquer situação difícil (por exemplo, reclamação do cliente) em que pode ter um impacto sobre o serviço prestado.

Programas de treinamento específicos para o trabalho também foram desenvolvidos para dar a todos os funcionários da marca Accor a oportunidade de adquirir novas habilidades e / ou aprimorar seus conhecimentos em um momento de significativa mudança no setor. Diversas trilhas visam profissionalizar os cargos envolvidos e desenvolver conjuntos de habilidades, bem como aprimorar as capacidades dos funcionários e informá-los sobre os planos de carreira em potencial.

Essas trilhas de trabalho são equipadas com um ambiente digital dedicado ao desenvolvimento de habilidades em um campo específico de especialização das funções. Este ambiente digital é uma referência para as habilidades e inclui cursos, programas e conteúdos alinhados com a faixa de trabalho em questão. Em 2020, a fim de aproveitar a reorganização das horas de trabalho durante a crise de saúde, numerosos cursos de treinamento foram disponibilizados aos funcionários *online*: idiomas, automação de escritório, saúde e segurança e um módulo específico sobre resiliência e gestão de crises “Liderando o novo normal” foi desenvolvido para gerentes como parte do Programa de Liderança, implantado nas sedes da França.

Com o objetivo de tornar o treinamento mais acessível ao funcionário, a rede hoteleira conta com uma escola própria de qualificação profissional – *Accor Academy*. Um dos principais objetivos é fornecer acesso a conteúdo de treinamento para o maior número de pessoas possível, em particular através da plataforma digital. O programa de treinamento da *Accor Academy* está aberto a todos os funcionários Accor, independentemente da família de trabalho, formação educacional, posição ou antiguidade. Como resultado, todos os funcionários da chefia de escritórios, hotéis próprios e alugados, administrados e franqueados têm acesso aos cursos, que podem ser adaptados às necessidades específicas da estrutura de gestão de cada hotel.

A *Accor Academy* se concentra em mais formatos multimídia e orientados para o digital vislumbrando a comunidade nas abordagens de aprendizagem. Esta transição para mais formatos digitais foi acelerada pela crise de saúde: todo o treinamento ofertado foi atualizado para se adaptar ao ensino à distância. No ano de 2020, foram 2,6 milhões de horas dedicadas a

treinamentos, em 2019 5,9 milhões de horas, os gerentes integram 67% dessas horas no ano de 2020.

A plataforma digital, denominada INES, foi lançada em janeiro de 2020. Ela reforça a experiência dos colaboradores. Gerenciando seu perfil, cada funcionário tem acesso a uma identidade digital e recursos úteis em diferentes estágios de sua carreira dentro do Grupo, incluindo gestão de carreira e formação.

A interface digital oferece ferramentas e conteúdo em três áreas: **a aquisição de novos talentos e a gestão da mobilidade** (gestão digitalizada e pré-seleção de aplicações para maior eficiência, compartilhamento de ofertas que possibilitem aos colaboradores conhecer as vagas disponíveis e se candidatar); **Gestão de talentos** para gerenciar desempenho, *feedback*, desenvolvimento de carreira, planos de sucessão e o **espaço learning**, que hospeda toda a oferta de treinamento da Accor disponível em todo o mundo para todas as funções e todos os funcionários, e é largamente disponível via *smartphone*.

Como empregador, a Accor é responsável por garantir ao funcionário saúde e segurança. Como resultado, a qualidade das condições de trabalho e vida profissional é o foco principal das preocupações do Grupo. A melhoria das condições de trabalho é implementada a nível local para funcionários da Accor e em consulta com os sócios que possuem os hotéis, para os funcionários dos quais eles são empregadores, são metas gerais:

- ✦ Prevenção de acidentes, por lesões de esforços repetitivos e outras questões de saúde e segurança no local de trabalho, identificando riscos e implantação de módulos de treinamento;
- ✦ Limitar o impacto do negócio de hospitalidade e suas horas de trabalho incomuns na saúde dos funcionários e sua vida pessoal, de modo a aumentar o apelo do empregador da Accor e crescendo o comprometimento dos funcionários;
- ✦ Montar uma organização do trabalho mais ágil ao mesmo tempo cumprindo os regulamentos de cada país, a fim de promover a iniciativa, autonomia e responsabilidade dos funcionários.

Em 2020, a prioridade do Grupo Accor era definir e implementar procedimentos para garantir a saúde de seus funcionários e convidados no contexto de uma pandemia global. Os gerentes locais estão na linha de frente quando se trata de saúde e segurança. Eles devem buscar identificar e mitigar riscos em uma base diária e implementar planos de ação para garantir segurança no trabalho.

A Accor definiu uma política de remuneração global para os funcionários de suas matrizes e propriedade, alugada e administrada hotéis (representando 72% da força de trabalho total do Grupo). Esta política é adaptada às práticas específicas de cada país. É baseado em cinco princípios:

- ✦ Considerar o desempenho e o potencial de cada funcionário;
- ✦ Oferecer remuneração competitiva em cada mercado e país;
- ✦ Garantir que a remuneração dos funcionários seja determinada de forma justa;
- ✦ Encorajar a poupança dos funcionários e a propriedade de ações;
- ✦ Fortalecer a cobertura de saúde do funcionário e outros benefícios.

A Accor garante que nenhum critério relacionado a idade, sexo, nacionalidade ou qualquer outro critério pessoal são considerados ao definir a remuneração dos funcionários. O Grupo também está empenhado em compensar cada funcionário em linha com as práticas de mercado, graças aos mapas globais e trabalho locais preparados para cada faixa de trabalho e um comum método de avaliação do trabalho.

A cada ano, o Grupo participa de pesquisas de remuneração no mercado geral e no mercado hoteleiro com prestadores de serviços de referência na maioria dos países em que atua. Em 2020, devido à crise da COVID-19, a pesquisa geral de mercado foi realizada em um número limitado de países e a pesquisa de mercado hoteleiro não foi realizada. A participação nessas pesquisas permite estabelecer grades de remuneração que serão aplicadas pelos gestores de Recursos Humanos para definir a remuneração dos funcionários.

Todos os salários base (correspondentes à parte fixa da remuneração) são revisados anualmente. A base de reajuste salarial é definida localmente, de acordo com o custo de vida, práticas de mercado e resultados anuais. Cada unidade local tem a tarefa de gerenciar adequadamente sua própria folha de pagamento e de coletar os dados e análises relacionados.

Todos esses achados foram retirados do relatório integrado anual do ano de 2020, emitido pelo Grupo Accor. Foi possível observar todas as políticas e práticas da rede, no que se limita as descrições, responsabilidade social corporativa, governança corporativa, capital humano, gestão financeira, posicionamento de mercado, dentre outras informações. A seguir são apresentadas as informações referentes a rede *Choice Hotels*.

4.1.7 Choice Hotels

A *Choice Hotels International* é uma das maiores franqueadores de empresas de hospedagem do mundo. Com mais de 7.100 hotéis franqueados em mais de 40 países e territórios, a *Choice* representa cerca de 600.000 quartos em todo o mundo, dado atualizado em 31 de março de 2021. A família de marcas de hotéis *Choice* oferece aos viajantes de negócios e lazer uma variedade de opções de hospedagem de alta qualidade, com serviços completos em diversos segmentos nas categorias econômica, intermediária, luxo e empreendimentos de estada prolongada.

O negócio da *Choice* começou como uma cooperativa de marketing formada por um grupo de sete proprietários de tribunais de automóveis da Flórida em 1939. Operando sob o nome de *Quality Courts United* - a primeira cadeia de hotéis do país - os proprietários buscavam encaminhar negócios para os hotéis uns dos outros e estabelecer padrões de serviço para suas propriedades para melhor atender as necessidades e expectativas de seus hóspedes.

Nas últimas sete décadas, a *Choice Hotels* cresceu, inovou e foi pioneira em tendências e padrões de hospitalidade. A seguir são relacionados alguns marcos importantes:

‡ **1939** - Sete proprietários de hotéis independentes na Flórida unem forças e determinam maneiras de melhor atender às necessidades de seus clientes. Além de compartilhar as melhores práticas, o grupo implementa um sistema de encaminhamento de negócios entre si.

‡ **1941** - O grupo formaliza seu relacionamento, criando uma associação chamada *Quality Courts United* – a primeira rede hoteleira do país. Com sede em Daytona Beach, Flórida, a *Quality Courts* revoluciona o setor ao estabelecer um conjunto comum de padrões de qualidade e práticas operacionais para todas as propriedades da associação. *Quality Courts* publica os nomes das propriedades que cumprem esses padrões para criar uma rede de referências para hóspedes que revitaliza o negócio de cada hotel individualmente.

‡ **1946** - A associação cresce e alcança 50 hotéis – todos tornados familiares aos hóspedes pelo icônico logotipo do *Quality Courts*, que marcava cada propriedade como membro de um seleto grupo de hotéis de alto padrão. Quando o número de hotéis chegou a 100 em 1952, os membros da associação tiveram ainda mais benefícios à sua

disposição, incluindo assistência na seleção do local, projeções de receita e orientação operacional.

✦ **1949** - Entre muitas medidas pioneiras, a *Quality Courts* se torna a primeira do setor a oferecer carpetes de parede a parede, trocas diárias de roupa de cama, serviço de recepção 24 horas e telefones nos quartos.

✦ **1969** - A adesão ao *Quality Courts* aumenta para mais de 24.000 quartos, tornando-se a maior associação de operadores hoteleiros independentes do mundo.

✦ **1980** - A *Quality Inns International* funde-se com a *Manor Care Inc.*, uma empresa de cuidados de saúde fundada pela família *Bainum*. A fusão proporciona à empresa a solidez financeira necessária para crescer e impulsionar a empresa em novos segmentos de hospedagem.

✦ **1981** - A *Quality Inns* torna-se a primeira do setor a introduzir a estratégia de segmentação de mercado, e divide seu sistema de hospedagem em três marcas distintas: *Quality Royale*, *Quality Inn* e *Comfort Inn*. O primeiro hotel *Comfort Inn* abre no final daquele ano.

✦ **1986** - *Quality Inns* compra os direitos do nome *Clarion Hotels*, e todas as propriedades *Quality Royale* se tornam hotéis da marca *Clarion*. A empresa também lança as marcas *Sleep Inn* e *Comfort Suites*, que apresentam novas opções de hospedagem para o setor, como hotéis *all-suites*, quartos para não fumantes e pacotes de amenidades no quarto.

✦ **1990** - A *Quality Inns International* muda seu nome para *Choice Hotels International*, um nome que reflete mais claramente a variedade de ofertas de marca da empresa e a crescente presença global. Além de reunir todas as suas marcas sob o nome *Choice*, a empresa adiciona as marcas *Econo Lodge* e *Rodeway Inn* ao seu portfólio.

✦ **1995** - A *Choice Hotels* lança o *ChoiceHotels.com*, o primeiro site do setor de hospedagem a oferecer acesso em tempo real a um sistema central de reservas.

✦ **1998** - A *Choice Hotels* lança seu programa de recompensas de fidelidade, *Choice Privileges*.

✦ **2003** - A *Choice Hotels* lança o *Choice ADVANTAGE*, o primeiro sistema de gerenciamento de propriedades baseado em nuvem do setor.

✦ **2005** - A *Choice Hotels* entra no segmento de hotéis de luxo com a introdução de sua primeira marca de luxo, *Cambria Hotels & Suites*, um hotel de luxo com serviços

selecionados, projetado para atrair o viajante moderno. A empresa também expande suas ofertas de estada prolongada com a aquisição de sua décima marca, *Suburban Extended Stay Hotels*.

✦ **2008** - A *Choice Hotels* apresenta o primeiro conceito de marca *design* do setor com seu *Ascend Hotel Collection*, um portfólio global de hotéis e *resorts* independentes de luxo, boutique e históricos. Como membro do *Ascend Hotel Collection*, os hotéis independentes podem manter sua identidade local, ao mesmo tempo em que obtêm acesso às poderosas ferramentas da *Choice*, incluindo um sistema global de reservas, gerenciamento de receita e o programa de benefícios *Choice Privileges Rewards Program*.

✦ **2009** - A *Choice Hotels* se torna a primeira empresa de hospedagem a lançar um aplicativo global para *iPhone*, oferecendo aos viajantes outro canal conveniente para pesquisar todos os hotéis da marca *Choice*, visualizar as comodidades do hotel, gerenciar sua conta *Choice Privileges* e muito mais. O aplicativo gratuito rapidamente se torna um dos aplicativos de viagem mais baixados.

✦ **2016** - A *Choice Hotels* lança o *Vacation Rentals by Choice Hotels*, expandindo ainda mais seu portfólio de opções de hospedagem para acomodar qualquer ocasião de viagem.

✦ **2018** - A *Choice Hotels* conclui o acordo para adquirir a marca e negócios *WoodSpring Suites*, quase triplicando sua presença em estadas prolongadas.

Ao longo dos anos, mais hotéis aderiram ao sistema *Quality Courts*, que se tornou uma força influente no setor de hospedagem e estabeleceu uma reputação de fornecer hospedagem econômica e orientada a valor convenientes em locais populares. A empresa estabeleceu um rico histórico de inovação, pois foi a primeira do setor a garantir reservas; oferecem serviço de recepção 24 horas, telefones nos quartos e reservas gratuitas 24 horas por dia; possuem diversas marcas do segmento; desenvolveram um sistema global de marketing e reservas; oferecem quartos para não fumantes em todos os hotéis; desenvolveram o primeiro aplicativo global de hotel para uso com o *iPhone*; e o primeiro sistema de gestão de propriedades baseado na Internet, massivamente distribuído.

Segundo Kotler (2010), a estratégia de segmentação de mercado que é uma das abordagens importantes do marketing contemporâneo, pode ser definida como uma estratégia que envolve a divisão de um grande mercado em segmentos de consumidores com

necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem exigir práticas individuais para cada parte. Os empreendimentos da *Choice Hotels*, são divididos nas categorias luxo, intermediário, econômico e estadas prolongadas, ampliando assim o leque de opções ao viajante.

Segmento Luxo



Figura 56 - Marca *Ascend Hotel Collection*
Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

As propriedades *Ascend Hotel Collection* oferecem experiências únicas e de luxo para os hóspedes que procuram férias verdadeiramente distintas. Propriedades boutique elegantes e únicas, o portfólio *Ascend* abraça a comunidade local, enfatizando a arte, o luxo e a cultura característica do destino.



Figura 57 - Marca *Clarion*
Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Com instalações superiores e acomodações excepcionais, a marca *Clarion* possui propriedades de alto padrão que oferecem serviço de primeira classe aos hóspedes, seja em viagens de negócios ou lazer. Hotéis e suítes elegantes em destinos procurados abrangem o portfólio da *Clarion*. Os hotéis *Clarion Collection* oferecem acomodações de luxo com toques

de individualidade e charme. Cada propriedade tem sua própria personalidade, com grande ênfase na experiência do hóspede.



Figura 58 - Marca *Cambria*

Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Nos Hotéis *Cambria*, o hóspede pode desfrutar de pequenas indulgências projetadas para ajudá-lo a se inspirar e ficar no seu melhor lugar. Seja com uma cerveja artesanal em um bar elegante, trabalhando em espaços para reuniões ou relaxando em quartos *designs* com banheiros inspirados em spa e roupas de cama *premium*. A segurança e tranquilidade são a prioridade nos serviços oferecidos pelo *Cambria Hotels*. Os protocolos de limpeza incluem orientações desenvolvidas em resposta à pandemia, incluindo recomendações relacionadas à limpeza profunda, desinfecção, higiene e distanciamento social.

Segmento Intermediário ou Médio



Figura 59 - Marca *Comfort Inn & Suítes*

Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Com hotéis em cidades e regiões da Europa, os locais *Comfort* estão disponíveis, oferecendo comodidades confiáveis por um excelente valor. Seja viajando a negócios ou a lazer, *Comfort Hotels, Suites e Inns* podem ser encontrados em destinos de primeira linha a localidades rurais. Com comodidades e hospitalidade amigável, o *Comfort* almeja tornar as férias ou viagem de negócios um sucesso.

A marca *Comfort* é o carro-chefe da *Choice Hotels* é o segmento com a qual se tem mais hotéis ao redor do mundo. Os hotéis, pousadas e suítes são encontrados em diversos locais. Os hóspedes podem encontrá-los no centro da cidade, perto de atrações turísticas ou ainda próximo a aeroportos e rodoviárias.



Figura 60 - Marca *Sleep Inn*

Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Nos hotéis *Sleep Inn* o compromisso é de proporcionar aos viajantes uma ótima noite de descanso. Os hóspedes são convidados a desfrutar de acesso *premium* gratuito ao aplicativo de sono e relaxamento *Better Sleep*. Durante a estada, pode ouvir misturas de sons suaves, meditações e histórias de ninar para uma experiência profundamente relaxante. Nos hotéis *Sleep Inn*, são explorados ambientes elegantes, projetado para ajudar o hóspede a relaxar. O hóspede encontrará novos elementos de *design* inspirados na natureza, além de comodidades.



Figura 61 - Marca *Clarion Pointe*

Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

A bandeira *Clarion Pointe* é marcada por toques de *design* contemporâneos, conectividade sob demanda, fundamentos modernos na linha *fitness* e opções de alimentos e bebidas com curadoria, desde um café da manhã melhor para o hóspede até cerveja e vinho

sendo vendidos no mercado interno do empreendimento. Enaltece a experiência do hóspede, convidando-o a aproveitar ao máximo os itens que são fornecidos nos lugares, para uma estada mais nítida e conectada.



Figura 62 - Marca *Quality By Choice Hotels*
Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Nos hotéis *Quality*, se acredita que viajar deve significar conectar-se com as pessoas e obter o valor que você merece. A bandeira objetiva proporcionar uma estada acessível e todas as comodidades que o hóspede precisa para relaxar e se concentrar no que realmente importa.

Segmento Econômico



Figura 63 - Marca *EconoLodge*
Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

A marca *EconoLodge* oferece a experiência de hotel que simplifica a viagem - uma parada fácil na estrada onde o hóspede pode encontrar um ótimo lugar para ficar. Oferecem um quarto limpo e confortável e um boa noite de descanso, com preços acessíveis.



Figura 64 - Marca *Rodeway Inn*
Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Os hotéis da *Rodeway Inn*, oferecem acomodações simples, para hóspedes que estão viajando com o orçamento limitado. Quartos confortáveis, acessíveis, com opções de serviços básicos, tudo isso com a confiabilidade e segurança da marca.

Estadia prolongada



Figura 65 - Marca *MainStay Suites*
Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Servindo estadas por alguns dias, semanas, meses ou mais, as suítes espaçosas o ajudam a manter seu estilo de vida. Nos locais *MainStay*, o cliente desfrutará das conveniências de casa, além das vantagens de ficar em um hotel - como suítes espaçosas com áreas separadas para trabalhar e relaxar, cozinha totalmente equipada, café da manhã continental gratuito, internet de alta velocidade, lavanderia no local, mercado e serviço de limpeza regular.



Figura 66 – Marca *Suburban*

Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

O *Suburban Extended Stay Hotels*, oferece suítes e estúdio com as comodidades certas do hotel, para que o hóspede possa ficar com conforto e conveniência. Como uma solução simples para as necessidades de habitação de longo prazo, com o intuito de oferecer um serviço agradável e acessível.



Figura 67 - Marca *WoodSpring Suítes*

Fonte: Retirado do site (www.choicehotels.com), 2022

Em 2018 a *Choice Hotels International*, uma das maiores empresas hoteleiras do mundo, concluiu a aquisição da marca e franquia de negócios *WoodSpring Suites*, uma marca de hospedagem para estadas prolongadas, da *WoodSpring Hotels LLC*. A aquisição foi anunciada em 18 de dezembro de 2017 e adiciona cerca de 240 hotéis de estada prolongada em 35 estados ao portfólio da *Choice Hotels*, criando um portfólio de mais de 350 propriedades com as marcas existentes, *MainStay Suites* e *Suburban Extended Stay*.

No Brasil a *Choice Hotels International*, é administrada pela *Atlântica Hotels*. Presente em mais de 44 cidades brasileiras, somando mais de 11 mil quartos, a rede se distribui entre as bandeiras: *Sleep In*, *Comfort*, *Comfort Suítes*, *Quality* e *Clarion*, sendo representadas da seguinte forma:



Figura 68 - Bandeiras *Choice Hotels* no Brasil

Fonte: Elaboração própria, 2022

No ano de 2020 a *Choice Hotels*, foi reconhecida pelas suas ações em algumas premiações a nível mundial, pelo terceiro ano consecutivo foi premiada como uma das melhores empresas para pessoas com deficiência trabalhar, segundo a Associação Americana de Pessoas com Deficiência. Como também obteve índice máximo na categoria “Melhores Lugares para Trabalhar para a Igualdade LGBTQIA+” determinado pelo Índice de Igualdade Corporativa da Campanha de Direitos Humanos Americana.

A cultura corporativa da *Choice* anuncia que deve refletir o mundo diversificado em que vivemos e os diversos clientes e franqueados que a rede atende. Estão em busca dos melhores talentos que as empresas de hospitalidade, franquia e tecnologia têm a oferecer e cultivam esse talento em um local de trabalho aberto e inclusivo, gerando uma organização de alto desempenho com resultados de negócios positivos.

Oferecem capacitação aos associados para progredir em suas carreiras, fornecendo-lhes acesso a redes, grupos de recursos e outras ferramentas que promovem o desenvolvimento de carreira e consciência cultural. A *Choice* oferece oportunidades iguais de emprego e promoção para todos os associados e todos os candidatos, independentemente de raça, cor, religião, sexo, nacionalidade, idade, orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, deficiência, informações genéticas ou qualquer outro fator protegido pelas leis aplicáveis.

4.1.7.1 Indicadores de Sustentabilidade

Preocupados com o meio ambiente e sociedade em que estão instalados, a *Choice Hotels* incentiva todos os hotéis franqueados a respeitarem o meio ambiente e efetivarem através de práticas esse cuidado. Com ações que vão desde ao uso consciente de água, papel, produtos até a utilização da tecnologia como associada nesse objetivo.

Com o intuito de padronizar as ações a rede dispõe de um programa chamada – *Room to be Green*. O programa concentra-se em cinco pilares que fazem a diferença no impacto ambiental: conservação de energia, conservação de água, reciclagem e redução de resíduos, engajamento de funcionários e excelência operacional e uso sustentável de produtos.

No programa são divididas ações em três níveis, o primeiro nível é obrigatório para todos os hotéis o segundo e terceiro são níveis extras. Para acompanhar essas ações, a rede desenvolveu uma ferramenta de auto preenchimento, onde os gestores hoteleiros são capacitados para responder fielmente cada característica, havendo falha no preenchimento o hotel pontua negativamente no Processo de Revisão de Garantia em Qualidade Choice (QAR).

Os requisitos obrigatórios de nível 1 incluem:

- ✦ Conservação de energia - Use soluções de iluminação interna com eficiência energética, como lâmpadas LED ou fluorescentes compactas (CFL).
- ✦ Conservação de água - Ofereça a todos os hóspedes um programa de reutilização de toalhas e lençóis por meio de material de apoio aprovado no quarto e / ou sinalização.
- ✦ Reciclagem e redução de resíduos - De acordo com as leis de reciclagem estaduais ou locais, certifique-se de que o hotel oferece recipientes de reciclagem designados para uso dos funcionários e hóspedes.
- ✦ Engajamento do funcionário e excelência operacional - Designe um membro da equipe para ser o “Líder Verde” do hotel.
- ✦ Uso sustentável do produto - Substitua a espuma de poliestireno por alternativas sustentáveis em propriedades intermediárias e superiores.

No ano de 2020 foram adicionadas as seguintes ações:

- ✦ O lançamento do *Housekeeping* mediante solicitação, coloca os hóspedes no controle de quando os funcionários do hotel entram em seus quartos. O sucesso do programa piloto demonstrou que os hóspedes não desejam o serviço de limpeza diariamente, pois 90% optaram por fazer o serviço de limpeza após a 3ª noite de sua estada. Uma redução

no serviço de limpeza resulta em uma redução no uso de produtos químicos, água e energia.

- ✿ O lançamento do Diretório Eletrônico de Atendimento ao Hóspede e *check-in* digital reduziu as necessidades de papel e impressão. Os esforços da *Choice* para digitalizar serviços, bem como minimizar os impressos no quarto em todo o portfólio de marcas, reduzem o desperdício de plástico e papel.
- ✿ Por meio de esforços de reformulação da imagem da marca, aproximadamente 4.000 propriedades mudaram ou estão em processo de mudança para sinalização LED com eficiência energética até 01/11/2022. A conversão da sinalização fluorescente para LED reduzirá o uso de energia elétrica em 50%, em média, em cada hotel.

Muitos hotéis *Choice* vão além para conservar recursos e tomar decisões que respeitam o meio ambiente. Além de atender aos requisitos de *Room to Be Green* Nível 1, os hotéis se engajam em uma seleção de iniciativas aprimoradas e ecologicamente corretas para ganhar o reconhecimento do *Choice's Room* para ser *Green* nível 1, 2 e nível 3. Esses hotéis se inscrevem para a designação de nível 2 e nível 3 por meio de uma auto auditoria e um compromisso de participar de uma variedade de atividades que incluem:

- ✿ Utilizar o *Energy Star Portfolio Manager* para rastrear e gerenciar o consumo de energia e água;
- ✿ Parceria com a organização sem fins lucrativos *Clean the World* para reciclar sabonetes e produtos de higiene pessoal;
- ✿ Uso de produtos de limpeza ou consumíveis ecológicos;
- ✿ Investir em melhorias como sistemas de gestão de energia ou fontes de energia renováveis;
- ✿ Buscar o status de certificação LEED;

Muitos dos franqueados vão além para conservar recursos e tomar decisões que respeitam o meio ambiente, incluindo parceria com a *Clean the World*. O objetivo desse empreendimento social é reciclar sabonetes e shampoos descartados em hotéis para que possam ser distribuídos a pessoas carentes em todo o mundo, a fim de prevenir doenças relacionadas à higiene e morte.

Com a missão de salvar milhões de vidas em todo o mundo, a *Clean the World* lidera uma revolução de higiene global para distribuir sabão reciclado e produtos de higiene de mais

de 5.000 hotéis e *resorts* parceiros, para crianças e famílias em países com alta taxa de mortalidade devido a infecção respiratória aguda (pneumonia) e doenças diarreicas (cólera), duas das principais causas de morte em crianças menores de cinco anos. Desde 2009, a *Clean the World* já distribuiu mais de 50 milhões de sabonetes em 127 países. Estima-se que o *Clean the World* salvou milhões de vidas ao diminuir as doenças relacionadas com a higiene.

A *Choice Hotels* está comprometida em conduzir os negócios de maneira consistente com os princípios contidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas. A Política de Direitos Humanos descreve o compromisso com uma conduta empresarial ética, não exploradora e não discriminatória e mostra esforços para garantir a conscientização dessas questões entre os proprietários e funcionários dos hotéis franqueados.

Em todos os escritórios corporativos e em hotéis franqueados da marca *Choice* em todo o mundo, se preza o compromisso de fazer com que cada associado, cada parceiro e cada hóspede se sintam bem-vindos, desejados e respeitados - essa é a promessa da marca. Parte de como se cumpre essa promessa é tecendo iniciativas deliberadas de diversidade em todos os níveis da empresa, desde o Conselho de Administração até a linha de frente dos hotéis franqueados. A *Choice* foca os esforços de diversidade, equidade e pertencimento em três áreas principais:

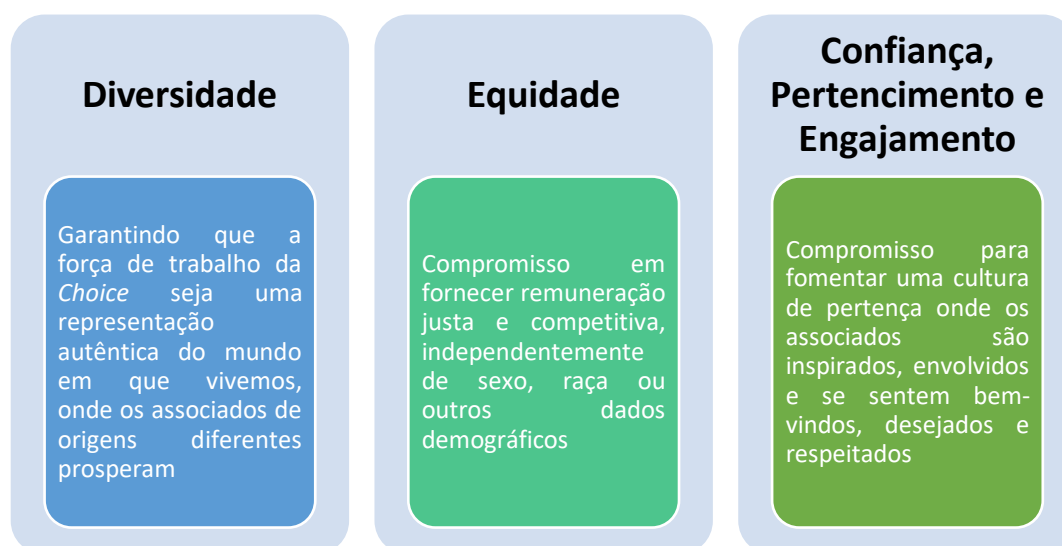


Figura 69 - Compromissos *Choice Hotels*
Fonte: Elaboração própria, 2022

4.1.7.2 Indicadores de Recursos Humanos

Impulsionados pelo desejo de capturar a agilidade, criatividade, pensamento inovador e percepções aprimoradas do cliente que diversos talentos trazem para organizações com culturas inclusivas, a rede mantém atenção a composição do talento humano de seu grupo. Observando as dimensões tradicionais da diversidade, como gênero e etnia, e também buscando atrair e envolver associados que trazem consigo uma variedade de experiências de vida, perspectivas e habilidades.

Na *Choice*, existe um esforço para promover um ambiente que crie uma força de trabalho energizada e engajada - e é por isso que realmente valorizam o relacionamento com as comunidades locais próximas aos escritórios corporativos, bem como as parcerias nacionais sem fins lucrativos que têm presença nas comunidades onde os franqueados são proprietários e operam.

A *Choice* oferece programas educacionais para funcionários de propriedades franqueadas por meio da *Choice University* para conscientizar sobre como identificar e combater o tráfico humano em hotéis. Mais de 35.000 funcionários do hotel completaram o treinamento *online* desde o lançamento.

A rede trabalha ativamente para atrair diversos talentos em todos os níveis da organização e seguem medidas deliberadas para eliminar o preconceito inconsciente. Além disso, exige uma lista diversificada de candidatos para todas as funções em aberto, no nível de cargos base até Gerente *Sênior*. Promover uma cultura inclusiva que capacita o aprendizado, o crescimento e a capacidade de todos para causar impacto, é marcante na organização.

Em relação a paridade e oportunidade de pagamento, apresentam o compromisso de fornecer remuneração justa e competitiva, independentemente de gênero, etnia ou outros dados demográficos. Para garantir que estão cumprindo com o compromisso de tomar decisões de remuneração equitativas, são conduzidas análises de oportunidades e paridade salarial corporativa anualmente.

Em 2020, a *Choice* iniciou um programa de estágio em hospitalidade para alunos que frequentavam faculdades e universidades historicamente negras. O programa de estágio é uma parceria com vários hotéis *Cambria*, localizados nos principais mercados dos Estados Unidos. O programa é projetado para fornecer oportunidades de emprego significativas e remuneradas no setor hoteleiro com o apoio extra dos recursos da *Choice*.

Com relação as recompensas, a rede oferece um menu de recompensas para ajudá-los a crescer, ter sucesso e estar bem, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. O pacote de benefícios *Total Rewards* da *Choice* reflete uma perspectiva holística sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e até mesmo inclui vantagens exclusivas, como descontos em viagens em hotéis *Choice* em todo o mundo, são trabalhados seis aspectos.

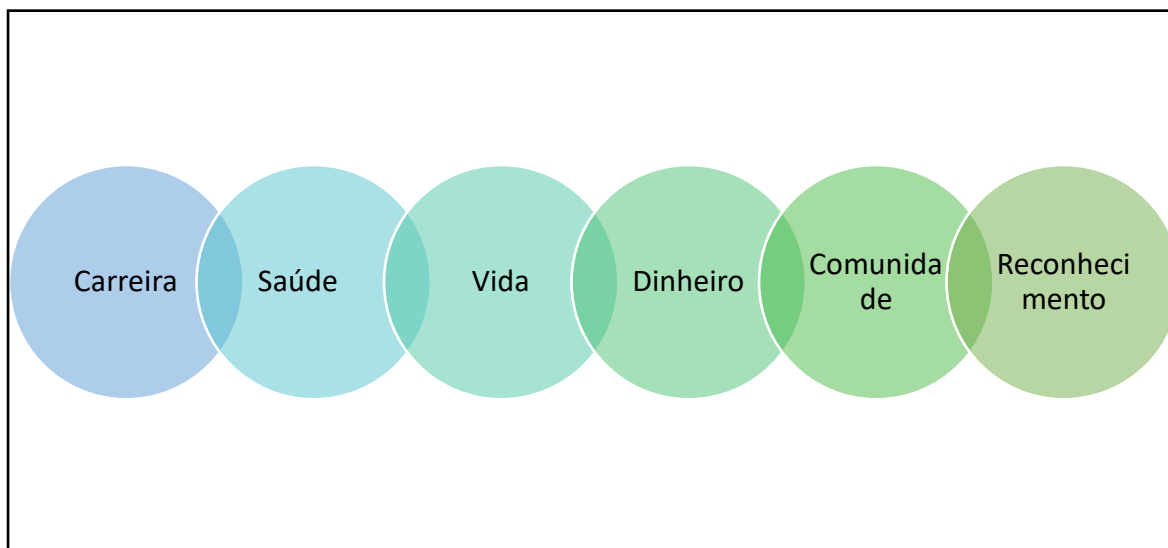


Figura 70 - Recompensas *Choice Hotels*
Fonte: Elaboração própria, 2022

No âmbito **carreira**, são trabalhados os aspectos:

- ✿ Programa de integração formal
- ✿ Desenvolvimento profissional
- ✿ *Coaching* de Liderança
- ✿ Treinamento on-line
- ✿ *Job Shadowing*
- ✿ Programa de tutoria
- ✿ Mobilidade de Projeto (projetos em outros departamentos)
- ✿ Diversão e preparação física
- ✿ Serviços associados e descontos para fornecedores
- ✿ Eventos Sociais Corporativos
- ✿ Subsídio Mensal *Fitness*
- ✿ Desafios de Bem-Estar

Na perspectiva da **saúde**, são aplicados:

- ✿ Planos Médicos, Odontológicos e de Visão

- ✿ Contas de despesas com cuidados flexíveis e dependentes
- ✿ Programas de Bem-Estar
- ✿ Tele Doc (acesso a um médico por telefone ou site)
- ✿ Programa de Assistência ao Funcionário
- ✿ Seguro de vida e invalidez

Com relação a característica **vida**, são abordados:

- ✿ Vantagens de viagens e descontos em hotéis
- ✿ Férias remuneradas, licença pessoal e licença médica
- ✿ Licença familiar remunerada (maternidade, paterna, adotiva e companheira doméstica)
- ✿ Licença Paga de Cuidador
- ✿ Cuidados de Apoio a Crianças e Idosos
- ✿ Assistência para Adoção
- ✿ Seguro para animais de estimação
- ✿ Benefícios de deslocamento

Com relação ao **dinheiro**, apresentam:

- ✿ Pagamento Base
- ✿ Bônus (variável)
- ✿ Conta Poupança Saúde
- ✿ Educação em Gestão Financeira
- ✿ Plano de Serviços Jurídicos
- ✿ Estacionamento grátis
- ✿ Subsídios de transporte público
- ✿ Bônus de indicação de funcionário

Em relação a **comunidade**, são trabalhados os aspectos:

- ✿ Cultura Inclusiva
- ✿ Licença Voluntária Paga
- ✿ Combinação de presentes de caridade
- ✿ Espaço de trabalho com certificação LEED

E em relação ao **reconhecimento** do colaborador, são apresentados:

- ✦ *Choice Champions Awards* (Colaboradores premiados)
- ✦ *STAR Awards* (prêmios de reconhecimento financeiro)
- ✦ Cerimônias de promoção
- ✦ Prêmios de serviço

Na *Choice*, se prega que o mundo corporativo deve refletir o mundo diversificado em que vivemos. Na busca dos melhores talentos que o setor de hospitalidade e tecnologia tem a oferecer e cultiva esse talento em um local de trabalho aberto e inclusivo. Oferece a possibilidade aos associados progredirem em suas carreiras, fornecendo-lhes acesso a redes, grupos de recursos e outras ferramentas que promovem o desenvolvimento de carreira, além de orientação e atividades que promovem a consciência cultural.

Em 2019, a rede lançou o treinamento “Bem-vindo, procurado e respeitado - é bom para todos”, por meio do portal educacional online, *Choice University*. Essa iniciativa visa conscientizar sobre o preconceito inconsciente e lembrar aos proprietários e operadoras a importância de ter uma interação respeitosa com todos os hóspedes, com mais de 20.000 funcionários do hotel acessando o conteúdo desde o seu lançamento.

Segundo os autores Tien, Anh e Thuc (2019), as universidades corporativas agregam benefícios a organização como também aos colaboradores. Para as empresas melhora a produtividade do trabalho gerando eficiência e qualidade no desempenho. Reduz a supervisão, porque os colaboradores treinados e qualificados são capazes de se auto monitorar. Induz a estabilidade e dinamismo nos processos organizacionais como também, cria vantagem competitiva ao negócio.

Observando na vertente do colaborador, os autores Tien, Anh e Thuc (2019), afirmam que uma instituição educacional da própria organização, gera a possibilidade de uma criação de vínculo entre os colaboradores e a empresa, oferece profissionalização aos colaboradores, cria adaptações do colaborador com cargos atuais com o futuro, atende as necessidades e aspirações de desenvolvimento profissional dos colaboradores e dispõe ao colaborador uma nova forma de olhar e pensar sobre o seu trabalho aguçando a criatividade individual.

Todas as informações até aqui apresentadas sobre a *Choice Hotels*, foram extraídas do relatório anual de sustentabilidade divulgado no ano de 2021, como também da página oficial da rede. A seguir serão apresentadas as características com relação a rede hoteleira *Oyo Hotels e Homes*.

4.1.8 Oyo Hotels e Homes

OYO Rooms é uma cadeia hoteleira indiana fundada por Ritesh Agarwal em 2013. Começou com um nome *Oravel* em 2011. A plataforma era para ser um destino de curto e médio prazo com opção de cama, café e quartos privados. Após longa pesquisa de hospedagem em vários hotéis, casas de café da manhã e pousadas em toda a Índia, o Sr. Ritesh identificou a nova necessidade dos clientes e entrou em uma estratégia de oceano azul com novo modelo de negócios nomeando-o como quartos OYO.

A estratégia do oceano azul é um conceito de gestão que prescreve que as organizações, em vez de enfrentar os concorrentes, tentem criar e explorar novos espaços de mercado, os chamados oceanos azuis. Desde a sua criação em meados dos anos 2000, tornou-se um dos conceitos mais populares no campo da estratégia e um dos maiores chavões no mundo dos negócios (Madsen & Slatten, 2019).

Atualmente a *OYO Hotels e Homes* é um negócio onde organiza quartos de hotel sob a sua marca e atendimento padronizado aos clientes desses equipamentos. A OYO implementou essa estratégia no ano 2017. Não possui hotel, mas os aluga e investe uma pequena quantia de dinheiro para fazê-lo de acordo com o padrão da empresa. A OYO possuía a ideia inicial de captar pequenos hotéis que geralmente estavam vagos com uma taxa de 90% e torná-los parceiros em vez de construí-los.

OYO trabalha mudando a aparência do hotel, gastando uma pequena quantia de dinheiro para uma melhor experiência do cliente. A ideia é eliminar aspectos extravagantes, mas reter aspectos como previsibilidade e higiene por meio de inovação de valor. Assim, a OYO consegue reduzir significativamente o preço por quarto e ao mesmo tempo aumentar o valor para o cliente.

Com base nos dados emitidos pela marca, a cadeia de hospitalidade da OYO tornou-se a primeira rede da Índia orientada por tecnologia de hotéis econômicos, de marca padronizada que expandiu amplamente sua presença em mais de 10.000 hotéis e 1 milhão de quartos em 337 cidades com 3.000.000 usuários ativos. A OYO tornou-se a 3ª melhor e mais rápida empresa de aluguel e crescimento da Índia, oferecendo hotéis, casas e espaços de convivência.

No Brasil a rede está presente em todas as capitais com mais de 600 propriedades associadas a plataforma. Com a missão de capacitar empreendedores e pequenas empresas

como pousadas, hotéis e residências, fornecendo uma plataforma global que aumenta os ganhos e facilita as operações.

A OYO possui a missão de fornecer espaços de qualidade para milhões de pessoas de renda média em todo o mundo. Quer seja habitante da cidade ou um viajante, sempre que sair de casa, pode escolher um alojamento seguro, acessível, confortável e adequado a todos os orçamentos.

Globalmente, o setor de hospedagem é altamente fragmentado e uma grande porcentagem dos ativos não tem marca e muitas vezes carece de experiência profissional. Proprietários de hotéis menores, e às vezes até grandes hotéis autônomos, em destinos urbanos e de férias, geralmente carecem de competências como gerenciamento de receita, tecnologia e análise de dados que permitem uma visão profunda das preferências do cliente e da rede de distribuição.

Como uma empresa de hospitalidade voltada para a tecnologia, a OYO está redefinindo essa fragmentação do setor de hospitalidade, capacitando parceiros ativos individuais com sua proposta de sucesso de combinar *design*, hospitalidade, conhecimento tecnológico, gestão de receitas e capacidades operacionais, permitindo-lhes ter sucesso neste espaço competitivo de forma consistente adicionando mais e mais clientes. Isso permite que os parceiros ativos se concentrem no que é mais importante - oferecer uma ótima experiência ao hóspede, tornando a OYO seu parceiro de hospitalidade de confiança.

Com o foco contínuo na entrega de valor para os proprietários de hotéis parceiros e na conquista da confiança e lealdade dos clientes levou hoje a empresa a se tornar uma das principais cadeias de hotéis do mundo, atendendo a milhões de hóspedes em todo o mundo, incluindo Índia, China, EUA, Europa, Sudeste da Ásia, Oriente Médio, Japão e muito mais. No ano de 2019, aumentou a receita em 3 vezes ao ano, com mais de um milhão de quartos em todo o mundo.

No ano de 2019 a rede recebeu viajantes nos hotéis e casas de férias em 80 países ao redor do mundo, foram 180 milhões de convidados de mais de 120 nacionalidades. Uma média de 750.000 hóspedes optaram por se hospedar em um OYO todas as noites. Ainda no mesmo ano, o número de propriedades estava em mais de 43.000 no tipo hotel e em 50.000 casas de férias e estadias prolongadas.

Cada aspecto do ecossistema da OYO está centrado em fornecer uma experiência de qualidade ao hóspede, por meio de características consistentes almejando a fidelidade do

hóspede. Realizando investimentos significativos em ciência de dados e análise para ajudar a melhorar a experiência em cada ponto de contato. Os *insights* conduzem mais do que preços - eles indicam melhorias de *design*, melhorias de capital e outras oportunidades operacionais para encantar os hóspedes.

Envolvendo cada vez mais ativamente os parceiros, a OYO investe em programas que se encarreguem de trilhar esse caminho, como o *OYO Partner Engagement Network* (OPEN), programa destinado aos parceiros que tem o objetivo de identificar maneiras de capacitá-los e apoiá-los.

São utilizados fóruns para coletar *feedback* e concordar sobre melhorias sistêmicas que serão mutuamente benéficas, ao mesmo tempo em que garantem uma economia de negócios sólida para os parceiros e para a marca. Apenas na Índia no ano de 2019, foram envolvidos 18.00 parceiros nesse projeto. A rede acredita que resultados que estão entregando aos hóspedes e parceiros têm sido a chave para o crescimento contínuo, nos principais mercados de hospitalidade em todo o mundo.

A marca possui um manual com orientações a todos os parceiros, ele é replicável e baseado em seis alavancas, conforme apresenta a figura 71.

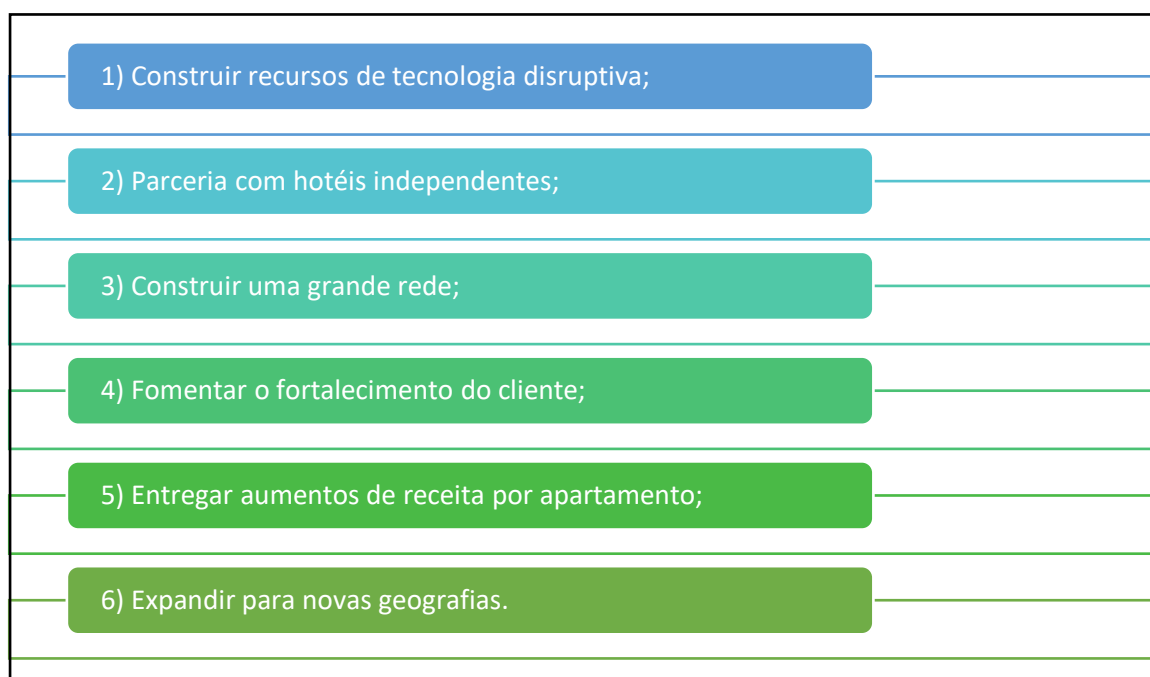


Figura 71 - Alavancas manual OYO

Fonte: Elaboração própria com base no relatório OYO, 2022

Atentos as questões recentes que afetam a marca e observando as oportunidades de melhorar em várias áreas, como satisfação do hóspede, relações com parceiros e economia

sustentável, o que inclui o dimensionamento correto da força de trabalho. Logo a rede propõe alguns pontos estratégicos de mudança, de dois maiores gargalos apontados no último relatório da rede, sendo eles:

- ✦ Reestruturação de funcionários: reorganização das equipes em negócios, funções e geografias de acordo com as metas e objetivos para os anos futuros. À medida que impulsiona a sinergia habilitada para a tecnologia, aumenta a eficiência e remove a duplicação de esforços entre empresas ou geografias.
- ✦ Problemas dos parceiros: devido a importância do alinhamento dos parceiros com a oferta aos clientes. A rede é empenhada em fornecer a 100% dos hóspedes uma experiência perfeita. Para que isso aconteça, precisa implementar processos muito fortes e expectativas claras da rede de parceiros.

A OYO adota medidas para otimizar e fortalecer nossos negócios. Ouvindo o que os hóspedes, parceiros ativos e colegas têm a dizer e estão comprometidos em entregar o melhor, concentrando-nos nos seguintes objetivos estratégicos:

✦ **Crescimento sustentável:**

- Equilibrar a velocidade do crescimento de acordo com as capacidades operacionais;
- Construir um plano de rede que impulsiona o crescimento assertivo para OYO, para parceiros e clientes;
- Concentrar-se nos negócios principais e racionalizar os caminhos de crescimento;
- Concentrar-se em localizações lucrativas e evitar o crescimento que dilui as margens de lucro;
- Reduzir ainda mais os custos operacionais implantando tecnologia nos sistemas e processos;
- Excelência operacional;
- Impulsionar a adoção uniforme dos produtos de tecnologia para proprietários em diferentes geografias;
- Aproveitar as capacidades globais de cada função central para acelerar o desenvolvimento de tecnologia, para reduzir a duplicação de esforços e para encurtar drasticamente a curva de aprendizado de cada mercado OYO.

✿ **Cultura e governança:**

- Capacitar os membros com as ferramentas certas para impulsionar a produtividade e a governança;
- Continuar a construir uma cultura de transparência, meritocracia e alto engajamento;
- Entregar propostas de valor enquanto constrói confiança como o pilar subjacente que aproxima dos parceiros de ativos e clientes;
- Balanço saudável para cumprir as prioridades.

A OYO utiliza a tecnologia para impactar e mudar a vida de mais de 3,2 bilhões de pessoas de renda média em todo o mundo que merecem melhores espaços de vida. A rede percorreu um longo caminho em um período relativamente curto de seis anos para se tornar uma das principais cadeias de hospitalidade do mundo, e está em busca de construir um negócio sustentável, que também gere impacto social com ações que serão apresentadas a seguir.

4.1.8.1 Indicadores de Sustentabilidade

A OYO tem sido pioneira na modernização de hotéis pequenos e econômicos com o uso da tecnologia mais recente e inovações. Desejando um ambiente corporativo responsável, estão empenhados em aproveitar a tecnologia e recursos para cultivar uma cultura de sustentabilidade, com foco no desenvolvimento de habilidades e criação de oportunidades econômicas nas cidades onde operam e assim ajudar a impulsionar o turismo local.

Com uma proposta de construir uma infraestrutura socioeconômica que capacite pequenos e médios proprietários de hotéis e residências a expandirem seus negócios com facilidade. Enquanto permitem que os hóspedes saiam quando e para o que quiserem, são lançados novos recursos para preencher as lacunas apresentadas pelos parceiros e hóspedes, sempre que possível.

O programa de responsabilidade social corporativa e divulgação da OYO - *OYO Reach* trabalha para criar um impacto inclusivo, sustentável e positivo para a empresa, funcionários e sociedade.

1. Impulsionando mudanças positivas: Iniciando ativamente projetos para melhorar as comunidades e a experiência geral do cliente.

2. Melhorar os meios de subsistência: Melhorar os padrões de vida dos proprietários, funcionários e fornecer treinamento vocacional para pessoas no setor.

3. Engajando funcionários: Comprometer-se com a criação de valor social e incentivar os indivíduos a fazer a sua parte.

4. Negócios sustentáveis e éticos: Gerenciar as operações com métodos sustentáveis para minimizar o impacto sobre o meio ambiente e, ao mesmo tempo, garantir os meios de subsistência.

A consciência ambiental tem sido um foco chave da OYO, a cada passo do caminho, são postas retribuições ao planeta, minimizando o uso de materiais não biodegradáveis e reduzindo a pegada de carbono em todas as instâncias. Algumas ações que foram adotadas em busca de minimizar esses impactos apresentadas na figura 72.



Figura 72 - Ações Sustentáveis OYO
 Fonte: Elaboração própria com base no relatório OYO, 2022

Por meio de iniciativas como o *OYO Care*, a cadeia de hospitalidade fez parceria com mais de 24 ministérios estaduais e autoridades locais para oferecer algumas de suas propriedades para fornecer instalações de autoisolamento a preços acessíveis para minimizar a possibilidade de infecção e maximizar o distanciamento social e a higiene, diante a pandemia de COVID-19.

A OYO esteve em contato com mais de 50 hospitais governamentais e privados para fornecer suporte de acomodação aos socorristas e médicos a preços acessíveis. Os esforços foram de acordo com as recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS), para que médicos e equipes paramédicas que tratam pacientes com COVID-19 sejam isolados após seu

dever de rotina. A empresa forneceu entre os anos de 2019-2020, 100 mil diárias como parte da iniciativa *OYO Care*.

Construir um legado de Inclusão vem da missão de servir a todos, embora a marca tenha espaço para todos, deixa claro que não tem espaço para discriminação com base em qualquer coisa, religião, gênero, cor ou favoritismo. Acolhendo solteiros, casais, famílias de perto e de longe de braços abertos. Sem perfis, sem julgamentos, sem perguntas. A OYO pertence a qualquer pessoa que precise de estadias seguras e confiáveis, nas quais possa entrar e sair sempre que quiser.

Na OYO, se tenta construir um ecossistema que valorize a diversidade em todas as formas e permita que as pessoas realizem todo o seu potencial. Reconhecendo o valor de construir uma força de trabalho diversificada e criar um local de trabalho inclusivo, onde todos os funcionários sejam tratados igualmente com respeito e dignidade.

Como um empregador de oportunidades iguais, garante que a força de trabalho seja representativa de todos os setores da sociedade e trabalhe proativamente para fornecer oportunidades iguais às Pessoas com Deficiência, mantendo um ambiente de trabalho livre de qualquer discriminação.

Algumas atividades que são contempladas através do *OYO Reach*:

- ✦ Instalação de acionamento para 17 balões de oxigênio: A equipe da OYO trabalhou em estreita colaboração com os voluntários do *ACT Grants*, juntamente com autoridades distritais locais e equipes hospitalares. Para garantir o fluxo ininterrupto de oxigênio para cerca de 5.000 leitos.
- ✦ Iniciativas sociais para comemorar 2 anos na Indonésia: Comemorando 2 anos na Indonésia, a OYO realizou sessões de aconselhamento mental e espiritual, campanhas de distribuição de alimentos e atividades de engajamento em 6 cidades por meio de 12 ONGs.
- ✦ Alimento para o bem: A OYO inicia a campanha alimentar *Feed for Good* em seis cidades da Índia, em parceria com ONGs locais – *United Foundation, Jagorani & Live to Give*.
- ✦ Fornecimento de linho usado para fazer máscaras para 'Médicos para você': Doou pacotes de lençóis e toalhas das propriedades da OYO para '*Doctors for you*' em parceria com a *Diversey India* para serem reciclados em máscaras e aventais.

- ✦ Melhorar a infraestrutura de 3 escolas governamentais em *East Delhi*: Como um projeto futuro, as equipes de transformação da OYO estarão aprimorando o projeto e a infraestrutura de 3 escolas governamentais no leste de Delhi, em parceria com a Fundação *Gautam Gambhir*.
- ✦ Alargar o apoio ao programa da Fundação REACH: Ajudar estudantes talentosos de origens desprivilegiadas a buscar educação de qualidade nas principais instituições em todo o país.
- ✦ Começou a apoiar a Fundação *Mrida* e a sociedade de bem-estar: Capacitar crianças de comunidades marginalizadas para viver uma vida digna com acesso à educação.
- ✦ Doando para as vítimas do ciclone Fani em Orissa: Distribuiu itens essenciais entre as famílias afetadas e forneceu adiantamento comercial sem garantias aos proprietários de ativos para recuperar suas perdas.
- ✦ Abordou a questão da escassez de água em Shimla: Equipando 83% dos hotéis OYO com sistemas de captação de água que ajudaram a economizar aproximadamente 81.000 litros de água.

4.1.8.2 Indicadores de Recursos Humanos

Conforme o relatório emitido pela marca em 2021, contavam com mais de 25.000 funcionários em todo o mundo - ou *OYO Prenuers*, como são chamados na empresa - são parte integrante da história da OYO e do que tem sido capaz de construir nos últimos sete anos. Com um conjunto de princípios da Cultura OYO - construir confiança, ser respeitoso, ser resiliente, governar as ações em todos os momentos. O objetivo da empresa com esses princípios é que cada um dos membros da equipe seja capacitado e incentivado a atender às necessidades dos hóspedes.

A marca foi reconhecida como empregadores preferidos e inovadores no setor de hospitalidade. Quatro anos consecutivos (2016 a 2019), o *LinkedIn* reconheceu a OYO como uma das marcas empregadoras líderes na Índia. OYO também está em sua lista “Top Startups na Índia”, em 2018 e 2019. Em 2019, OYO também foi classificado como número 2 nas empresas mais inovadoras da *Fast Company* na Índia, e *The Economic Times* nomeou OYO “2018 Startup of the Year”, uma prova do compromisso e esforços contínuos para construir uma empresa que prioriza o funcionário.

Isso é um fator de inspiração para a marca, enxergar talentos experientes, bem como jovens empreendedores com experiência nas melhores empresas e escolas do mundo, escolherem a OYO como o lugar onde desejam trabalhar e criar algo significativo. As equipes são ainda mais fortalecidas e apoiadas por um grupo diversificado de líderes.

À medida que as restrições do COVID-19 diminuem e a economia começa a se abrir novamente, muitas empresas começaram a planejar trazer sua força de trabalho de volta ao escritório. Tendo em mente as novas realidades de negócios, a *OYO Hotels & Homes* implantou um modelo de local de trabalho híbrido, o que ajuda a empresa a operar em plena capacidade em todo o país, sem comprometer a saúde e segurança de seus funcionários. Enquanto uma maioria significativa continua a trabalhar em casa, várias equipes optaram por trabalhar de qualquer lugar, enquanto outras optaram por centros de *coworking* flexíveis oferecidos pela *OYO Workspaces*.

O modelo híbrido garante dar opções à força de trabalho à medida que os estados saem do bloqueio, diante a pandemia, para manter as normas de distanciamento social e fornece flexibilidade no horário de trabalho que, em contrapartida, resultou em uma melhoria perceptível na produtividade geral dos funcionários da rede.

Liderando com humanidade e empatia, foram lançadas iniciativas centradas no funcionário para elevar a motivação do funcionário durante os tempos incertos de pandemia. Para garantir a conexão dos funcionários, são organizadas sessões de café virtuais com seus líderes, como também um programa de reconhecimento - CEO-Club.

A empresa desenvolve o Dia Virtual da Família, com o objetivo de construir melhores laços interpessoais entre os *OYO Prenuers*. Para promover a qualificação e o *e-learning* entre os funcionários, possuem o *OYO Versity*, é o Sistema de Gestão de Aprendizagem para os funcionários que inclui aulas sobre liderança, como aumentar a produtividade trabalhando remotamente, entre outros tópicos.

A empresa também organizou seu primeiro módulo totalmente digital, para capacitar com precauções necessárias diante o COVID-19 e avisos de saúde para os *OYO Prenuers* em todas as geografias. A plataforma interna de suporte técnico *OYO Seek* tem sido fundamental para resolver a maioria das questões dependentes de tecnologia em tempo hábil.

Para apoiar o bem-estar mental do funcionário durante esses tempos difíceis, o Programa de Assistência e Bem-estar do Funcionário, fornece serviços de consultoria aos seus funcionários, onde eles podem contar com apoio profissional de forma confidencial para

melhorar seu bem-estar emocional. Os benefícios incluem aconselhamento telefônico ilimitado, acesso a um programa de Terapia Comportamental *online* de 8 semanas, entre outros. O objetivo é permitir que os funcionários tenham uma vida mais plena e livre de estresse, devido às mudanças no ambiente de trabalho.

A *OYO Homes & Hotels* afirmou que a organização oferece aos funcionários benefícios que são remuneração competitiva de mercado, segurança, saúde, folga, creche e opções de ações para funcionários. Além de fornecer segurança financeira suficiente aos seus funcionários, incluindo o pessoal de estágio, que recebem aviso prévio e pelo menos um mês de compensação. Sempre que seus funcionários tiverem alguma emergência, a *OYO Homes & Hotels* fornecerá uma compensação monetária para seus funcionários, pois eles querem garantir que seus funcionários tenham liquidez suficiente em suas contas bancárias.

Além disso, a saúde também é um dos benefícios aos funcionários oferecidos pela *OYO Homes & Hotels* fornece assistência médica também conhecida como seguro médico aos funcionários e seus familiares. A *OYO Homes & Hotels* fez parceria com a *ACKO General Insurance Company* para projetar um produto de seguro gratuito que também incluísse seguro médico para funcionários sem quaisquer encargos.

A marca oferece folgas para seus funcionários, que incluem licença médica, feriados, licença maternidade ou paternidade, licença emergencial e outras. A *OYO Homes & Hotels* também oferece creche para seus funcionários. Os hotéis têm serviços internos de creche chamados *Little O* em seu escritório corporativo em Gurugram, na Índia, que é operado pela *Klay*, a maior e mais confiável pré-escola e facilitadores de creches da Índia.

Little O está equipado com uma área de lazer, camas confortáveis, e a equipe para cuidar das necessidades das crianças. Os hotéis também forneceram um subsídio mensal reembolsável para os pais da *OYO* que utilizam outros serviços de creche para seus filhos.

Em 2016, a *OYO Homes & Hotels* lançou um instituto de treinamento de habilidades em Gurgaon para treinar e certificar os funcionários do setor de hospitalidade. Este instituto de treinamento de habilidades fornece uma plataforma para os funcionários melhorarem suas habilidades físicas e sociais. Habilidades usadas para indicar competências pessoais transversais, como aptidões sociais, linguagem e capacidade de comunicação, simpatia e capacidade de trabalhar em equipe e outros traços de personalidade que caracterizam as relações entre as pessoas.

Como a *OYO Homes & Hotels* sempre se aproxima dos recursos de tecnologia, o lançamento de um instituto de treinamento de habilidades ajuda os funcionários a se adaptarem ao novo ambiente tecnológico. *OYO Homes & Hotels* visa motivar os seus colaboradores para aumentar a produtividade do trabalho. Ao longo do treinamento de habilidades, os funcionários podem se recarregar e, ao mesmo tempo, buscar novas formas ou uma maneira mais adequada de projetar seu trabalho para melhorar seu desempenho.

Possibilitando uma chance para os funcionários se autodesenvolverem que pode aumentar sua satisfação no trabalho. Com conhecimento e informação adequados sobre suas funções e os produtos ou serviços que estão fornecendo ajudam os funcionários a ter um melhor desempenho no trabalho, tornando melhor equipados para atender os clientes.

Ao longo do programa de treinamento de habilidades, os funcionários podem melhorar suas habilidades de comunicação, tendo em vista sua importância para o desempenho das funções. A melhoria nas habilidades sociais construirá confiança e pode garantir que as expectativas dos funcionários em relação aos empregos serão satisfeitas. A seguir serão apresentadas as características da rede *Huazhu Group*.

4.1.9 *Huazhu Group*

É um grupo hoteleiro multimarcas líder que nasceu na China, com operações internacionais, sem atuação no mercado brasileiro. Os hotéis são operados sob três modelos diferentes: hotéis próprios, alugados e franqueados que operam sob gestão de contratos. Em 2018 a rede sofreu a sua primeira expansão de 4.230 hotéis em 31 de dezembro de 2018 para 6.789 em 31 de dezembro de 2020, representando um aumento de 26,7%. Em 31 de dezembro de 2020, possuíam 6.789 hotéis em operação, incluindo 753 hotéis alugados e próprios e 6.036 hotéis franqueados, com um número de 652.162 quartos agregados ao hotel. No mesmo período, estavam desenvolvendo 2.449 hotéis adicionais, incluindo 44 alugados e hotéis próprios e 2.405 hotéis franqueados.

Visão	Missão	Valores	Cultura Corporativa
• Tornar-se uma empresa de classe mundial	• Alcançar uma vida melhor	• Busque a verdade, a perfeição e a beleza	• Um grupo de amigos com a mesma opinião se reúne e felizmente realiza grandes empreendimentos

Figura 73 - Características do *Huazhu Group*

Fonte: Elaboração própria com base no relatório 2021 do grupo, 2022

As marcas são tidas como a base do sucesso do grupo, em mais de uma década, passou de uma rede de hotéis econômicos a um grupo de hotel multimarcas cobrindo todo o espectro de segmentos de mercado. Aproveitando os *insights* do consumidor e a capacidade de fornecer soluções inovadoras e produtos que definem tendências, de acordo com o último relatório emitido em 2021, operam um portfólio de mais de 20 marcas distintas de hotéis.

Ao expandir o portfólio de marcas, oferecem não apenas produtos voltados para viajantes de negócios, mas também marcas que atendem às tendências do mercado emergente e às necessidades dos clientes – de saídas de fim de semana para experiências que enriquecem a vida. A marca de estilo de vida e *resort*, *Blossom House*, é particularmente popular entre viajantes a lazer.

Desde 2014, a *Huazhu* e a *Accor* formaram uma aliança extensa e de longo prazo para desenvolver conjuntamente o negócio hoteleiro na China. Através de uma estreita cooperação, a *HUAZHU* opera uma gama de marcas de hotéis cobrindo o mercado diversificado, desde marcas de luxo – *Grand Mercure*, *Joya*, *Blossom Hill*, até *midscale* – *Novotel*, *Mercure*, *Manxin*, *Ji*, *Crystal Orange*, *Orange Select*, *CitiGO*, *Starway*, *ibis Styles* e econômica – *Ibis*, *HanTing Plus*, *HanTing*, *Elan*, *Hi*, atendendo às necessidades de negócios e lazer.

A tabela abaixo apresenta as principais marcas de hotéis por categoria de acordo com o relatório anual do ano de 2021. As categorias são divididas em: *Economy*, *Midscale*, *Upper Midscale* e *Upscale*. Além das marcas apresentadas na imagem, foram inseridas a bandeira *Ibis Style* incorporando o segmento *Midscale*, o *Novotel* referente ao segmento *Upper*, *Gand Mercure* e o *Jaz in The City*, que são do segmento *Upscale*. Como também outros hotéis sem bandeira que são parceiros.



Figura 74 - Marcas do Huazhu Group

Fonte: Retirado do site <https://ir.huazhu.com/company/investor-relations>, 2022

Desenvolvendo uma base de clientes leais e engajados, o grupo possui o programa de fidelidade *H Rewards*, em 31 de dezembro de 2020 computava mais de 169 milhões de membros. O envolvimento com os membros do programa, se dá por meio de vários pontos de contato *online e offline* para personalizar suas experiências de hospedagem e promover relacionamentos fortes e duradouros que inspiram lealdade às marcas. O *H Rewards* é uma plataforma de distribuição poderosa, que permite conduzir custos mais baixos e campanhas de marketing direcionadas visando manter um alto percentual de vendas diretas aos clientes.

Em 2020, aproximadamente 74% das diárias foram vendidas para clientes que eram membros individuais ou corporativos do *H Rewards*. Detentora de uma infraestrutura de tecnologia líder no setor, que aprimora a experiência do cliente, a eficiência operacional e sustenta o rápido crescimento. O núcleo desta infraestrutura é um conjunto abrangente de módulos com aplicativos, incluindo um sistema de gerenciamento de propriedade baseado em nuvem e reserva centralizada, aquisição e sistemas de gestão em receita.

Aproveitando a experiência operacional e recursos tecnológicos, o grupo construiu um sistema compartilhado que centraliza os serviços e percebeu-se as economias possibilitadas por essas operações hoteleiras. Também empreendem em uma série de iniciativas de digitalização,

que é pioneira no setor para otimizar a eficiência operacional e a estrutura de custos dos hotéis e se tornarem “hotéis inteligentes”.

Aproveitando o forte reconhecimento de marca, o grande tráfego de membros e a infraestrutura de tecnologia, o grupo é pioneiro em oferecer um sistema operacional de negócios projetado para aprimorar as operações do hotel em todas as frentes. O sistema operacional de negócios é o resultado de anos de *know-how* e atuação no setor de hospitalidade, e inclui ideias inovadoras que são testadas e refinadas pela primeira vez nos hotéis próprios e alugados. Posteriormente, essas ideias podem ser encaminhadas aos franqueados com confiança, permitindo, assim, expandir efetivamente a rede de hotéis de uma maneira leve e segura.

Com relação ao modelo de negócios que o grupo trabalha, o modelo de administração de propriedade, operam diretamente em hotéis alugados, bem como em propriedades próprias. Sob o modelo de franquia, é cobrada taxas dos franqueados, mas não são designados gerentes de hotel no local. O grupo adota um método disciplinado, voltado para o retorno que visa alcançar alto crescimento e lucratividade e aplica padrões operacionais de qualidade e consistentes em todos os hotéis.

A equipe de gestão possui uma experiência significativa no que diz respeito à operação de hotéis. Com base nessa experiência, a equipe de gestão desenvolveu uma plataforma operacional, implementou um rigoroso processo de orçamento e utiliza os sistemas próprios de informação, em tempo real para monitorar o desempenho do hotel. A seguir estão alguns dos principais componentes de infraestrutura de gestão destinados aos hotéis:

- ✦ **Orçamentos:** A equipe de orçamento e análise prepara um orçamento anual detalhado de custos e receitas para cada um dos hotéis próprios e alugados e um orçamento de receita anual para cada um dos hotéis administrados e franqueados. O orçamento do hotel está preparado com base, entre outras coisas, no histórico de desempenho operacional de cada hotel, no desempenho de hotéis comparáveis e condições do mercado local. Pode ajustar o orçamento mediante a ocorrência de eventos inesperados que afetem significativamente o desempenho operacional específico do hotel.
- ✦ **Preços:** As tarifas dos hotéis próprios e alugados, bem como dos hotéis administrados, são determinadas usando um gerenciamento de receitas centralizado. Ajusta-se as tarifas dos quartos regularmente com base na

sazonalidade e na demanda do mercado. As tarifas dos hotéis franqueados são determinadas pelos franqueados com base nas condições do mercado local.

- ✦ **Monitoramento:** Por meio do sistema de gerenciamento de propriedade baseado em nuvem, é possível monitorar a ocupação de cada hotel, status, tarifas médias diárias, RevPAR e outros dados operacionais em tempo real.
- ✦ **Gestão de caixa centralizado:** Os hotéis próprios e alugados depositam dinheiro em conta central várias vezes na semana. Geralmente, também se centraliza todos os pagamentos de despesas. Os hotéis franqueados gerenciam seu dinheiro separadamente.
- ✦ **Aquisição centralizada:** Com um sistema de aquisição centralizado para lidar com os requisitos de compras, dada a escala de rede de hotéis e com o sistema se tem o poder de compra para garantir condições favoráveis de fornecedores para todos os hotéis.
- ✦ **Garantia de qualidade:** Através de formulações com padrões de marca detalhados sobre as instalações do hotel e decoração de interiores, também dispõe de um manual de operação ao qual a equipe segue de perto para garantir a qualidade da experiência do cliente. São realizadas verificações de qualidade internas periódicas nos hotéis para garantir que as políticas e procedimentos operacionais são seguidos.
- ✦ **Treinamento:** Observam a qualidade e o conjunto de habilidades dos funcionários como essenciais para o negócio e, portanto, fazem do treinamento de funcionários uma de nossas principais prioridades. A Universidade *HuaZhu*, anteriormente conhecida como *HanTing College*, juntamente com as equipes de gestão regional, oferecem programas de treinamento estruturados para os gerentes de hotel, demais funcionários do hotel e equipe corporativa. Os gerentes de hotel são obrigados a participarem do programa de treinamento intensivo de três semanas, cobrindo tópicos como cultura corporativa, gestão de equipe, vendas e marketing, atendimento ao cliente, padrões de operação do hotel, financeiro e gestão de Recursos Humanos. A Universidade *HuaZhu* preparou um pacote de treinamento para novas contratações para padronizar o treinamento para funcionários de hotéis em todo o grupo hoteleiro. Além disso, oferecem à equipe corporativa vários programas de treinamento, como habilidades

gerenciais, habilidades de *software* e cultura corporativa. Em 2020, a equipe de base dos hotéis e a equipe corporativa receberam em média aproximadamente 68 e 48 horas de treinamento, respectivamente.

- ✦ **Infraestrutura de tecnologia e digitalização:** Desenvolvendo e implementando com sucesso, uma tecnologia avançada proprietária e escalonável em nível infraestrutura de grupo, bem como um conjunto completo de iniciativas de transformação digital para os hotéis. Eles cobrem operações de hotel aproveitando tecnologias avançadas, como algoritmos, análise de *big data*, mineração de dados, Inteligência Artificial (IA), aprendizado de máquina, dentre outros. Essas ferramentas permitem melhorar a eficiência das operações, tomar decisões oportunas e aumentar a lucratividade.

Com relação aos principais aspectos desenvolvidos, em relação a infraestrutura tecnológica o grupo possui as seguintes iniciativas:

- ✦ **Sistema de gestão de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*):** O sistema integrado de CRM mantém informações dos membros *H Rewards*, incluindo sua reserva, histórico, padrão de consumo, pontos acumulados e resgatados e pré-pagamento. Acompanhando e monitorando de perto as informações e o comportamento dos membros, são capazes de servir melhor os membros do programa de fidelidade e oferecer promoções direcionadas para aumentar a fidelidade do cliente.
- ✦ **Sistema central de reservas:** Um sistema central de reservas 24 horas e em tempo real disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. O sistema central de reservas permite reservas por meio de vários canais, incluindo site, aplicativos móveis, *call center*, agentes de viagens terceirizados e parceiros de reservas *online*. O gerenciamento de estoque em tempo real a melhora da capacidade do sistema e a eficiência das reservas, aumentando assim a satisfação do cliente e maximizando a lucratividade.
- ✦ **Sistema centralizado de gerenciamento de receita:** Alimentado por algoritmos desenvolvidos internamente e IA, o sistema ajusta automaticamente as taxas de quarto de todos os hotéis da rede hoteleira (incluindo hotéis operados diretamente, hotéis gerenciados e hotéis franqueados) de maneira centralizada

no nível do grupo ou da unidade de negócios, com base no histórico de desempenho operacional de cada hotel, as tarifas dos concorrentes e condições do mercado local em minutos, otimizando efetivamente as tarifas médias diárias do hotel e níveis de ocupação.

- ✦ **Sistema de compras centralizado:** Aproveitando a tecnologia da Internet das Coisas (IoT), o sistema é um dos primeiros e maiores sistemas de aquisição centralizados no setor de hospedagem da China em termos de compra total. O uso do sistema permite gerir de forma eficiente os custos operacionais, especialmente no que diz respeito aos fornecimentos utilizados em grandes quantidades, e permite a todos os hotéis da rede fazer compras em massa de suprimentos de hotel ao mesmo tempo.
- ✦ **Sistema de gerenciamento de propriedade baseado em nuvem (*Cloud-PMS*):** O *Cloud-PMS* é um aplicativo em nível de hotel baseado em nuvem que é habilitado e integrado a infraestrutura de tecnologia centralizada. Este sistema permite que cada hotel da rede gerencie de forma eficiente e econômica seu inventário de quartos, reservas e preços por conta própria em tempo real por meio de um navegador de internet, que por sua vez otimiza a taxa de ocupação de cada hotel, as taxas médias diárias de quarto e as receitas geradas por quarto disponível, ou RevPAR.
- ✦ **Série *Easy* (Fácil):** Foi implementado um sistema digital da série “*Easy*” para melhorar a eficiência operacional do hotel. Por exemplo, o sistema digital “*Easy Housekeeping*”, que é o primeiro de seu tipo no setor, agiliza e digitaliza vários processos de limpeza do hotel, incluindo limpeza do quarto, atualização e manutenção do *status* do quarto, o que por sua vez reduz o tempo entre o *check-out* e o *check-in* de um quarto de hotel, aumentando a eficiência da rotatividade do quarto de hotel. Este sistema apresenta um aplicativo móvel desenvolvido internamente, que designa automaticamente a equipe de limpeza ou manutenção para um local que requer limpeza ou reparos.
- ✦ **Quiosques de *self-check-in* / *out*:** Os quiosques de auto-*check-in* / *out* patenteados e fáceis de usar, com tecnologias avançadas, como reconhecimento facial, oferece uma substituição totalmente automatizada dos serviços padrão de *check-in* / *out*.

- ✦ **Iniciativas de pagamento digital:** Atualmente, oferecem uma variedade de opções convenientes de pagamento digital para os hóspedes, incluindo pagamento online com cartão de crédito, *Alipay*, *WeChat Pay* e *Apple Pay*.
- ✦ **Robôs inteligentes:** Foram o primeiro grupo hoteleiro na China a alcançar a implantação em larga escala de robôs inteligentes. Esses robôs inteligentes alimentados por IA, podem viajar por todo o hotel para fazer entregas de lanches, produtos de higiene e outras comodidades do hotel, cumprimentar os hóspedes e conduzi-los aos seus quartos, melhorando tanto a eficiência operacional do hotel como a experiência do hóspede.
- ✦ **Assistente de IA:** Incorporado nos aplicativos móveis, o assistente inteligente de IA pode conversar com os hóspedes do hotel e responder às suas dúvidas, melhorando assim a experiência do hóspede.
- ✦ **Quartos inteligentes:** Uma série de outras características inteligentes dos quartos de hotel também ajudam a melhorar a qualidade da estadia dos hóspedes. Por exemplo, através de iniciativas de IA, a “*Hello Huazhu*”, permite o controle de voz nas instalações do quarto, como luzes, TV, ar-condicionado e persianas.

Além dessas ações o grupo destina meios para lançar um negócio sustentável, respeitando o meio ambiente, os colaboradores e comunidade qual estão inseridos. A seguir são apresentadas demais informações.

4.1.9.1 Indicadores de Sustentabilidade

A identificação das principais partes interessadas e o envolvimento das mesmas é considerada uma pedra angular na gestão sustentável do *Huazhu*. Foram identificados 10 importantes grupos de partes interessadas que incluem acionistas, investidores, clientes, fornecedores, parceiros, comunidades locais e organizações não governamentais. E são fomentadas ações de diálogo por meio de coletivas de imprensa e utilização de mecanismos de engajamento buscando responder às expectativas e prioridades de cada parte interessada.

Em 2020, foram realizadas pesquisas em colaboração com uma empresa de consultoria terceirizada, destinada a discernir os interesses, expectativas e requisitos das partes interessadas em relação ao desenvolvimento do *Huazhu*. Isso levou a uma revisão interna de desempenho

que identificou e avaliou questões materiais relativas à sustentabilidade. De acordo com esta avaliação, o Grupo identificou a extensão e escopo do material de apoio, com questões que servem como base para alcançar os objetivos de gestão sustentável.

Mantendo o princípio de serviço orientado para o cliente, o grupo constrói uma experiência de acomodação em circuito fechado por meio de operações e gestão digitais nos hotéis. Ao mesmo tempo, se preocupa em garantir a segurança da vida e da propriedade de todos os clientes, garantindo assiduamente a segurança e privacidade de seus dados, sustentando assim uma experiência de acomodação mais conveniente e confiável.

O grupo *Huazhu* busca melhorar constantemente a qualidade de seu serviço, possuem um manual, denominado - O Manual de Ouro, que orienta os colaboradores em termos de atitude de serviço, eficiência, consciência e qualidade, foi publicado para padronizar o nível de serviço prestado pelo Grupo. Encorajando todos funcionários para que estudem o manual, o objetivo é aprimorar a gestão geral e o nível de serviço do Grupo. O manual apresenta 18 cenários de serviço projetados para treinar e orientar os funcionários em várias maneiras. Em 31 de dezembro de 2020, os funcionários haviam estudado o manual 11.056.773 vezes.

Além disso, possuem uma plataforma de aprendizagem – *Golden Moments*, através da qual, casos excepcionais de serviço de alta qualidade e profissionalismo podem ser utilizados como modelo de casos para aprender. No final de março de 2021, aproximadamente 700.000 casos foram utilizados por 95% dos hotéis, com 42% dos nossos funcionários envolvidos.

No quesito limpeza e higiene dos hotéis, um padrão de limpeza - *4 Cleaning Steps+1*, padrão básico limpeza dividido em 4 etapas, possui vídeos de treinamento online, disponível na plataforma de aprendizagem. Em 31 de dezembro de 2020, 90.000 funcionários, incluindo aqueles empregados pelos hotéis franqueados, completaram a formação online de aprendizado. Além disso, os quartos do hotel, cumprem um processo de limpeza em 36 etapas com seis medidas especiais de desinfecção.

A partir de setembro de 2017, *Huazhu* designou o dia 24 de cada mês como o dia oficial da limpeza - *Cleaning Day*. Nesse dia, vídeos mostrando problemas de limpeza encontrados ao longo dos anos são reproduzidos para autorreflexão, enquanto o trabalho de governantas com excelente desempenho é elogiado.

O *Huazhu* equipa as cozinhas de seus hotéis com equipamentos avançados, unidades de lavagem de louça com funcionalidade de saneamento e usa detergentes e desinfetantes nas cozinhas de hotéis livres de efluentes químicos. Todas as superfícies usadas regularmente

dentro das instalações da cozinha, bem como todos os utensílios de cozinha são limpos e desinfetados todos os dias. Convidam agências terceirizadas para conduzir inspeções de gestão da qualidade aperiódica, durante as quais salas, quartos e cozinhas também são examinados. O *feedback* dos inspetores é enviado à empresa e melhorias oportunas são feitas adequadamente.

Os hotéis da rede buscam proporcionar aos hóspedes do hotel um ambiente saudável e seguro com alimentos naturais, usando uma cadeia de abastecimento alimentar em qual o alimento é fornecido por fornecedores rastreáveis e confiável, bem como suas próprias operações agrícolas. Na cadeia de abastecimento alimentar, otimizam as parcerias e eliminam pequenos fornecedores que não cumprem com os requisitos de uma compra segura e confiável.

Ao mesmo tempo em que fornecem serviços de hospitalidade, voltados para um alto padrão de qualidade, o *Huazhu* também busca um modelo de desenvolvimento ecologicamente correto, enfatizando a gestão ambiental e a redução dos impactos gerados. Isso se alinha a emissões e neutralidade de carbono, contribuição com esforços globais para combater as mudanças climáticas, como dos demais descritos a seguir:

- ✦ Definição de objetivos para o consumo de energia e recursos na gestão hoteleira, vinculados às avaliações de desempenho do hotel e implementação dos objetivos. Em 2020, foi realizada a funcionalidade de entrada manual de energia, comparação de dados e alarmes em tempo real para o sistema de consumo de energia, em 100% dos hotéis próprios, com *e-mails* enviados para lembrar ao gerente do hotel e ao pessoal encarregado para tomar medidas em caso de dados anormais.
- ✦ Promover o conceito de sustentabilidade e reduzir as emissões de gases de efeito estufa em suas operações. Em 2020, foram definidas a frequência de limpeza dos aparelhos de ar condicionado, melhorando a eficiência e reduzindo o consumo desnecessário de energia das unidades de ar condicionado, garantindo ar limpo.
- ✦ Melhorar a eficácia da gestão de energia habilitando um *timer* para controlar o tempo de ligar e desligar dos equipamentos elétricos, com ajustes inteligentes feitos de acordo com a demanda sazonal.
- ✦ Promover a operação de hotéis sem papel e escritórios verdes que melhore a eficiência operacional, por meio do apoio da ciência e tecnologia. Em 2020, alcançou a operação sem papel nos empreendimentos *Ji Hotels* e, em seguida,

esse sucesso foi estendido a todo o Grupo. A circulação *online* e a taxa de conversão sem papel dos documentos do hotel atingiram 87,78% no grupo *Huazhu*.

- ✦ Colaborar estreitamente com organizações sem fins lucrativos. A *Legacy DH* trabalhou em conjunto com a *Atmosfair*, um parceiro local na china, e lançou o programa de proteção do clima social e neutralização de dióxido de carbono, que passou pelos requisitos de certificação relevantes das Nações Unidas.

Com relação ao consumo de água o grupo procura refinar a forma de gestão dos recursos hídricos em todos os hotéis, monitorizando o consumo de água e inspecionando regularmente as instalações quanto a fugas e danos. Fazem o pleno uso da água que pode ser reciclada e minimizam a descarga. Em 2020, os hotéis próprios reduziram moderadamente a pressão da válvula de água sem afetar a experiência do cliente, limitando a saída de água a 5-6 litros por minuto e reduzindo o desperdício de água.

O grupo tem se esforçado para expandir as iniciativas de economia de recursos, explorando métodos para redução de resíduos. Os resíduos gerais compreendem principalmente água de cozinha dos restaurantes, água de escritório e resíduos de hotel, enquanto os resíduos perigosos incluem consumíveis de escritório, material de limpeza de hotel e desinfetantes. Os resíduos são gerenciados pautados por um princípio de redução, reutilização, reciclagem e descarte adequado.



Figura 75 - Programa de Gestão Ambiental *Huazhu Group*

Fonte: Elaboração própria com base no relatório emitido pelo grupo em 2021, 2022

O programa de gestão ambiental do grupo, contempla quatro vertentes: Sensibilização, compras, utilização e disposição. A seguir são dispostas as ações referentes a cada área, como apresentado na figura 75.

Sensibilização: São dispostos *banners* nas recepções de todos os hotéis próprios e hotéis franqueados em Xangai e Pequim para lembrar aos hóspedes que nenhuma necessidade diária, de itens descartável para quartos de hotel são fornecidas sem pedido, e este programa será promovido sucessivamente em todos os hotéis de todas as marcas. Em 2020, foi lançada a atividade “*Hi Inn 6.0 Green Living*” no *App Huazhu*, na qual os hóspedes têm direito a deduções na tarifa do quarto se puderem fornecer ao hotel toalhas amigas do ambiente, que são toalhas de banho que já não usam, para encorajar mais pessoas a escolherem uma vida verde.

Compras: Realizam avaliações de impacto ambiental no processo de aquisição e descrevem a preferência a produtos ecologicamente corretos.

Utilização: Classifica e gerencia todos os tipos de resíduos fazendo a reciclagem dos resíduos que podem ser reciclados ou reutilizados.

Disposição: Os resíduos alimentares e os resíduos domésticos são entregues à sociedade gestora das propriedades do hotel ou ao departamento municipal local para eliminação integrada. Políticas de otimização do descarte final de resíduos perigosos confiando a agências profissionais para descartar aqueles que não podem ser reutilizados.

O *Huazhu Group* prioriza a criação de uma vida melhor para todos, como sua missão corporativa, investindo esforços contínuos no bem-estar da comunidade onde opera, principalmente com foco nas mulheres e crianças. Em 2008, *Huazhu* estabeleceu a *Shanghai HanTing Social Welfare Foundation* com o objetivo de subsidiar grupos em dificuldade e promover o bem-estar social. Prestando atenção contínua aos grupos vulneráveis e fornecendo ajuda em infraestrutura, finanças, emprego e educação para deficientes, mulheres e crianças deixadas para trás em áreas pobres.

Huazhu arrecadou um total de RMB 1.174.638 (*Renminb*, moeda oficial da china) em contribuições no ano de 2020. Isso foi usado para patrocinar 10 “Lares para Mulheres e Crianças” no condado de *Mouding*, província de *Yunnan*, 31 salas de aula on-line para 4.588 crianças deixadas para trás em áreas pobres, incluindo *Guizhou*, *Guangxi*, *Gan su*, *Jiangxi*, *Sichuan*, *Henan*, a renovação de mais de 100 escolas e a formação de 200 professores nas áreas rurais.

À medida que o COVID-19 se espalhava por todos os cantos da China no início de 2020, *Huazhu* respondeu à agressiva pandemia formulando 42 diretrizes para prevenção e controle da pandemia, incentivando os hotéis de todo o país a atenderem ao apelo nacional e se engajarem totalmente na prestação de serviços de prevenção e controle de pandemias. Na primeira oportunidade, foram implementados esforços colaborativos para a prevenção, controle e eliminação do vírus por meio de desinfecção, serviços sem contato, envolvimento e contato mínimos da equipe, facilitando assim uma abordagem de segurança em primeiro lugar.

Buscando maneiras de melhorar os aspectos de governança corporativa, negócios éticos e cooperação com fornecedores e parceiros, o grupo *Huazhu*, é acompanhado por rígidos controles de riscos, padronizando sistemas de controle interno, possuindo mecanismos anticorrupção em vigor, e criando uma estrutura de gestão empresarial com uma definição clara de direitos e responsabilidades. Isso é fundamental na busca por inovação e desenvolvimento sustentável.

Mantendo alta eficiência, honestidade e integridade, os investidores se sentem seguros da sólida gestão empresarial. O conselho de administração do grupo, foi montado com reconhecimento e respeito a diferentes origens em termos de gênero, idade, cultura, educação, e experiência, permitindo uma diversidade de opiniões e pessoas. A seguir serão apresentadas as práticas voltadas a gestão dos recursos humanos do grupo.

4.1.9.2 Indicadores de Recursos Humanos

Huazhu sempre valorizou o talento como a pedra angular da sustentabilidade corporativa. Insistindo na filosofia de prosperidade mútua entre a empresa e seus funcionários, se dedica a criar um ambiente de trabalho igual e diverso, garantindo a remuneração dos funcionários, benefícios, direitos básicos e interesses. Ao capacitar os funcionários a realizar seu potencial e permitir seu desenvolvimento, é criado um valor agregado para todos envolvidos.

Aderindo ao conceito de colocar as pessoas em primeiro lugar, *Huazhu* se esforça para cultivar um ambiente acolhedor e local de trabalho inclusivo, proporcionando remuneração competitiva e benefícios, melhorando sua gestão democrática e empregando mecanismos de comunicação, todos com o objetivo de formar um ambiente de trabalho positivo e humanista.

Empenhada em construir uma força de trabalho diversificada, o grupo defende políticas de emprego por meio das quais os candidatos não serão julgados por sua raça, cor da pele, religião ou sexo. Os candidatos são selecionados com base no padrão de *Virtue Plus Ability*, - Virtude antes da habilidade. Uma avaliação completa dos candidatos em termos de suas características, qualidades, experiência, potencial e formação educacional formam o processo de seleção.

Quanto ao recrutamento dos executivos, a posição é definida de acordo com os requisitos da função solicitada e classificação do hotel, é desenvolvido um retrato do hotel com modelos gerenciais competência correspondentes, para ajudar as equipes de recrutamento a identificar candidatos qualificados com mais precisão e eficiência. A gestão de RH do grupo está empenhada em promover um ambiente diversificado e inclusivo de cultura corporativa onde cada funcionário é visto como um indivíduo único, cujas ideias distintas e atributos são bem-vindos e respeitados.

Os direitos e interesses legítimos de todos os funcionários conferidos por contratos de trabalho assinados entre eles e o Grupo é totalmente respeitado e protegido. No grupo é proibido a atividade de trabalho ilegal, abuso de poder, discriminação, intimidação, assédio, uso de criança no trabalho e trabalho forçado. Além disso, fornecem ativamente oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência e membros de grupos vulneráveis.

A distribuição dos funcionários do grupo é apresentada na tabela 7, com apresentação de idade, classificação de tipos de trabalho e região demográfica referente ao colaborador.

Tabela 7 - Descrição das características dos funcionários *Huazhu Group*

Número de funcionários <i>Huazhu Group</i>	
ANO	QUANTIDADE
2020	18.668
Mulheres na alta administração	15
Divisão por faixa etária	
IDADE	QUANTIDADE
51 anos ou mais	2.989
30 a 50 anos	10.709
18 a 29 anos	4.970
Funcionários por setor	
SETOR	QUANTIDADE
Alta administração	49
Gestão de nível médio	320
Gestão de nível júnior	18.299
Divisão geográfica	
LOCALIDADE	QUANTIDADE
Continente chinês	18.649
Outras localidades	19

Fonte: Elaboração própria com base no relatório do grupo, 2022

Huazhu implementa diversas medidas para acompanhar o desempenho dos colaboradores, por meio de sistemas de avaliação, fornece justos e competitivos salários, dividendos e incentivos patrimoniais com ofertas e benefícios diversificados para todos os funcionários que se estendem a seus familiares. Além disso, explora e promove sistemas de trabalho flexíveis, permitindo horários e locais de trabalho ajustáveis, aumentando assim eficiência no trabalho e qualidade de vida da equipe de trabalho.

Os interesses dos funcionários servem como um foco para o funcionamento dos nossos clubes desportivos e atividades mensais dos funcionários. Em 2020, o grupo *Huazhu* organizou vários eventos de corrida ao ar livre, caminhadas no deserto para recompensar o espírito de perseverança ao mesmo tempo em que promove um estilo de vida positivo e saudável.

Para aliviar quaisquer encargos financeiros potenciais dos funcionários, oferecem o - *Huazhu Scholarship Fund*, fundo financeiro de bolsas de estudos, para fornecer mensalidades aos filhos de funcionários de famílias de baixa renda durante seus estudos de graduação e pós-graduação em universidades de renome.

Durante o pico da pandemia na china, o grupo lançou a plataforma *Htone*, um sistema rápido que disponibilizava as informações sobre o controle da pandemia nos hotéis com sede na China, os comunicados eram publicados duas vezes ao dia (manhã e noite). Com o objetivo de salvaguardar a saúde física e mental dos funcionários, disponibilizou o seguro COVID-19 para todos e forneceu-lhes serviços de consulta de saúde e linhas diretas de aconselhamento mental, disponíveis 24 horas por dia, ajudando-os a entender o vírus características e sintomas distintivos, bem como conselhos sobre como lidar com o aspecto psicológico da epidemia.

Huazhu está empenhada em ajudar seus funcionários a desenvolver continuamente suas habilidades e aumentar sua competitividade através do desenvolvimento de carreira com propostas de caminhos, sistemas de formação científica e programas de formação diversificados.

O grupo estabeleceu e melhora continuamente seu sistema de avaliação de funcionários, que se esforça para ser justo, justo e transparente, de modo a agilizar a promoção dos funcionários processo. No grupo os departamentos são desenvolvidos em uma hierarquia de 3 níveis, ou seja, Gestão, Profissionais e Hotel, para fornecer aos funcionários um claro caminho de desenvolvimento de carreira.

O *Balanced Scorecard* como a ferramenta de gestão estratégica está ancorado em quatro perspectivas, refletindo o equilíbrio entre a abordagem de mensuração financeira e não

financeira; equilíbrio entre metas de longo e curto prazo; análise dos fatores externos e fatores internos; os resultados e processo; e aquele entre o desempenho da gestão e desempenho operacional, etc. A avaliação é realizada a cada trimestre e as pontuações são somadas e ponderadas no final de cada ano para determinar a promoção ou rebaixamento de funcionários. Portanto, um sistema de avaliação e uma promoção caminhos justos e transparentes e são desenvolvidos para os colaboradores.

As técnicas de medição do *Balanced Scorecard* são baseadas em aspectos financeiros e não financeiros que são divididos em quatro perspectivas. Segundo Muda & Erlina (2018), essa técnica pode ser vista por quatro perspectivas no *Balanced Scorecard* da seguinte forma: Perspectiva do Cliente; Perspectivas Financeiras; Perspectiva do Processo Interno e Perspectiva Aprendizagem e crescimento.

Huazhu apoia a transferência de funcionários de destaque dentro do próprio Grupo. Emitem o Sistema de Gestão de Transferência Interna *Huazhu*, para encorajar os funcionários que devem se inscrever para transferências internas entre as marcas após cumprir um certo número de anos de serviço. Atualmente, quase 20% dos gerentes gerais de hotel recém-nomeados são transferidos de outras marcas do Grupo.

O cultivo constante da reserva de talentos é uma excelente forma de garantir a sustentabilidade do negócio. Para apoiar os esforços no cultivo de talentos de nível médio e alto, lançaram o *Elite Program* (para cargos de gestão) e o programa *Future ZHU Dreamer* (para operação de hotel), que são projetados para selecionar e recrutar graduados destaque com alta qualidade, grande potencial e visão internacional. Nestes programas, os supervisores nomeados pelo *Huazhu* serão responsáveis pelo treinamento dos novos recrutas, e os estágios serão alternados entre cargos e posições de trabalho.

Huazhu lançou o *Huazhusheng*, um programa de cooperação universidade-empresa, para preencher a lacuna do pessoal da linha de frente do *Huazhu* cultivando e promovendo graduados qualificados como núcleo da gestão hoteleira. Na forma de aulas modernas, são selecionados e convidados estudantes universitários a virem aos hotéis para participar de treinamentos práticos e estágios antes da formatura, de forma a atrair antecipadamente graduados qualificados e criar um ciclo virtuoso de reserva talentos. Esses laços de cooperação existem com mais de 40 universidades e cerca de 1.000 indivíduos talentosos são recrutados através do programa todos os anos.

O Centro de Treinamento *Huazhu* foi estabelecido como uma plataforma interna de cultivo de talentos para os funcionários aproveitarem na preparação para vários cargos dentro da organização. Isso promove desenvolvimento, comunicação, compreensão de cultura corporativa, experiência de trabalho adequada, e atualização e transformação organizacional.

Em 2020, o Centro de Treinamento *Huazhu* foi premiado 15º lugar no “*Top 50 Corporate Training Centers da China*” pela revista *Training*. No mesmo ano, foi estabelecida uma academia de marca, onde um sistema de treinamento que consiste em uma série de programas para treinar novos recrutas, conduzido no local de trabalho a treinar e cultivar talentos para posições-chave, com a intenção de atualizar ambas as habilidades transferíveis e habilidades específicas da equipe em posições-chave.

O número de funcionários, incluindo os de hotéis franqueados da *Huazhu* participantes em cursos de aprendizagem *online*, em terminais móveis no ano de 2020 chegaram a 120.000, juntamente com 15.000 contagens de treinamento *off-line* oferecido a funcionários de diferentes marcas e cargos, contabilizando 93,48% do total de funcionários, com tempo médio de treinamento por pessoa de até 68,4 horas.

Huazhu incentiva proativamente todos os seus departamentos e plataformas para contribuir com o desenvolvimento de uma base de conhecimento para o setor da hoteleira. Organizando várias competições de funcionários para explorar seu potencial, desenvolver experiência prática de primeira linha e conhecimento teórico, construir plataformas para os funcionários demonstrarem sua experiência, contribuindo assim para transformar o *Huazhu* em um Grupo com uma atmosfera de aprendizagem positiva. A seguir são apresentados os dados da BTG Hotels.

4.1.10 BTG Hotels

BTG Hotels Group Co., Ltd. é uma grande empresa de turismo chinesa de capital aberto, especializada em operações de gestão de hotéis, destinos cênicos e outras atividades comerciais. Fundada em fevereiro de 1999, a empresa está listada na Bolsa de Valores de Xangai desde junho de 2000.

A *BTG Hotels* possui marcas de gestão hoteleira, incluindo *BTG-Jianguo Hotel Management Company (BTG-JIANGUO)*, *Zhejiang Nanyuan Holding Group Co. (BTG-*

NANYUAN), *BTG-JINGLUN Hotel Management Co., Ltd. (BTG-JINGLUN)*, *Pequim Shindom Chain Hotéis (Shindom)* e *Shijiazhuang Ykinns Hotel Management Company (Ykinns)*.

Operando em mais de 170 hotéis, variando de hotéis cinco estrelas a acomodações econômicas, estabeleceu um sistema de gestão operacional de marcas de hotéis de alto, médio e baixo custo e uma rede hoteleira nacional. Além disso, a *BTG Hotels* também possui empresas como a Zona de Turismo Cultural *Hainan Nanshan*.

Em 2014, a *BTG Hotels* lançou o programa de fidelização de clientes intitulado "*BTG Hotels Rewards*". Em um curto espaço de tempo, o programa já atingiu 600.000 membros. Para alcançar sua visão - Encontrar amigos de todo o mundo e atendê-los de todo o coração, os hotéis BTG cooperarão com parceiros estratégicos de diferentes setores e áreas para lançar serviços sucessivos, incluindo o primeiro canal exclusivo para membros no setor hoteleiro nacional; uma nova plataforma de serviço de internet móvel para membros; carros elétricos ecológicos exclusivos para membros; e vários privilégios de membros e serviços de valor agregado.

A marca alcançou o crescimento utilizando dois modelos de negócios. Alugando propriedades imobiliárias com as quais desenvolvem e operam os hotéis, ou franqueiam a marca e administram essas propriedades hoteleiras franqueadas. Se refere ao primeiro tipo de hotéis como hotéis alugados e operados e ao último tipo de hotéis como hotéis franqueados e administrados. No período do relatório a rede de hotéis consistia em 698 hotéis alugados e operados ativos em operação com 55 hotéis alugados e operados ou em construção e 728 hotéis franqueados e administrados em operação e mais 143 hotéis franqueados - administrados e contratados ou em construção.

Conforme o relatório divulgado pelo grupo no ano de 2020, possuíam 1.426 hotéis em operação, incluindo 698 hotéis alugados e operados e 728 hotéis franqueados e administrados, com aproximadamente 176.562 quartos localizados em 212 cidades na China e 198 hotéis adicionais em desenvolvimento.

A BTG é a rede hoteleira econômica líder na China, com base no número de hotéis, no número de quartos de hotel e na cobertura geográfica da rede. Desenvolvem e operam hotéis econômicos em toda a China sob a premiada marca "*Home Inn*", e a nova marca "*Yitel*". Desde que iniciaram as operações, tornaram-se uma das cadeias de hotéis econômicos mais conhecidas da China. Oferecendo produtos consistentes e serviços de alta qualidade para atender principalmente à população em rápido crescimento de viajantes individuais, de negócios e lazer que buscam acomodações limpas, confortáveis e convenientes.

O Grupo já recebeu alguns prêmios e elogios pelos produtos e serviços inovadores, consistentes e de alta qualidade em toda a nossa rede de hotéis. Receberam o “*Golden Pillow Award*” para a melhor marca em hotéis econômicos do *21st Century Business Herald*, um jornal financeiro e econômico nacional da China, todos os anos desde 2007. Foram reconhecidos com inclusão em várias listas dos 10 melhores, a maioria notavelmente o prêmio “*Hotel Management Groups Top 10*” em 2009 e o prêmio *China Chain Store & Franchise Association* “*China Top 10 Hotel Brands*” em 2010.

Como uma líder de hotéis econômicos na China, oferecendo limpeza, conveniência, conforto e valor para viajantes individuais a negócios e lazer. Dedica-se a fornecer produtos e serviços consistentes e de alta qualidade aos clientes, permitindo-lhes desfrutar do conforto de casa durante a sua estadia em qualquer um dos hotéis.

Além da marca de hotéis *Home Inn*, em novembro de 2010 foi lançada uma nova marca de hotel voltada para o mercado de médio e alto padrão chamada de *Yitel*, ou *Heyi* em chinês. A partir de 1º de outubro de 2011, adquiriram o Motel 168, uma rede de hotéis econômicos de âmbito nacional que está em operação desde 2003. O Motel 168 tende a atender mais aos viajantes mais jovens a lazer. Atualmente a rede de hotéis cobre a maioria das principais áreas metropolitanas da China. Com desejo de se inserir ainda mais nas cidades e áreas metropolitanas onde já possuem presença e também expandir para outras cidades na China.

Cada hotel tem um *design* padronizado, aparência, decoração, esquema de cores, iluminação e um conjunto de comodidades para os hóspedes em cada quarto, incluindo um pacote de cama confortável, acesso gratuito à internet de banda larga no quarto, um espaço de trabalho confortável, ar-condicionado e suprimentos de água potável fria e quente. Os hotéis estão estrategicamente localizados para fornecer aos hóspedes acesso conveniente aos principais distritos comerciais, centros de transporte terrestre, grandes rodovias, *shopping centers*, zonas de desenvolvimento industrial, faculdades e universidades e grandes bairros residenciais.

Apostando que uma gestão qualificada é um elemento crítico para maximizar as receitas e a lucratividade das operações hoteleiras. A maioria da equipe *sênior* de gerenciamento de hotéis tem ampla experiência na hotelaria e em outras organizações de serviços ao consumidor. O pessoal dos escritórios corporativos realiza planejamento estratégico, finanças, desenvolvimento de projetos, vendas e marketing, treinamento e outras funções e orienta, apoia e monitora as operações hoteleiras locais.

Cada um dos departamentos da matriz, incluindo operações hoteleiras, vendas e marketing, recursos humanos, treinamento, tecnologia da informação, desenvolvimento, jurídico e contabilidade e finanças, é composto por uma equipe experiente com especialização significativa em suas respectivas áreas.

Esses departamentos apoiam cada hotel e sua gestão nas atividades do dia-a-dia, fornecendo estatísticas operacionais, serviços de contabilidade e orçamento, gestão de vendas e receitas, suporte de marketing e promoção, controles de custos, ferramentas de gestão de propriedades e outros recursos que desenvolvemos, mantendo e entregando de forma eficiente e eficaz os recursos de escritório corporativo centralizado. Os principais elementos desses programas centralizados de gestão hoteleira incluem o seguinte:

- ✦ **Orçamento e monitoramento:** A equipe de escritório corporativo trabalha com o gerente geral de cada hotel para definir um orçamento anual detalhado para receitas e categorias de custo do hotel. O orçamento anual é baseado no desempenho operacional do hotel, marketing direcionado, renovações planejadas, eficiências operacionais e condições do mercado local.
- ✦ **Garantia de qualidade e treinamento:** Estabelecem padrões de qualidade para todos os aspectos das operações hoteleiras que abrangem, entre outras áreas, limpeza, manutenção e reforma de hotéis e oferta de serviços. Para garantir a conformidade com os padrões de qualidade, desenvolvem um conjunto abrangente de manuais de procedimentos relacionados a todos os aspectos das operações hoteleiras para garantir que os funcionários sigam os mesmos padrões. Implementando programas de treinamento abrangentes para garantir a eficácia e uniformidade dos treinamentos de funcionários por meio do departamento de recursos humanos centralizado no escritório corporativo, bem como por meio do centro de treinamento dedicado, *Home Inns Academy*.
- ✦ **Melhorias estratégicas de capital:** Para manter a competitividade e aumentar o apelo dos hotéis aos segmentos de mercado-alvo, o grupo exige que cada um dos hotéis aloque uma porcentagem fixa de sua receita para renovação periódica e substituição de móveis e equipamentos para manter a qualidade e os padrões das instalações. Baseando as recomendações nas decisões de gastos de capital, no

feedback do cliente, nas necessidades estratégicas e no retorno financeiro almejado sobre um determinado investimento de capital.

- ✦ **Aquisição centralizada:** Com um sistema de compras centralizado para permitir obter os melhores preços disponíveis, para a qualidade dos produtos fornecidos aos hotéis, a fim de minimizar as despesas operacionais.
- ✦ **Vendas Direcionadas:** Apoiando os esforços de vendas locais de cada hotel com executivos de vendas dos escritórios corporativos que desenvolvem e implementam novos programas de marketing, monitoram e atendem às necessidades e preferências específicas do mercado. Usando o sistema de gerenciamento de propriedades para gerenciar o uso de cada propriedade dos vários canais de distribuição no setor de hospedagem.

Os principais objetivos das operações hoteleiras são gerar uma receita por apartamento cada vez mais alta, controlar os custos e aumentar a receita operacional líquida dos hotéis, ao mesmo tempo que oferecem aos clientes serviços de alta qualidade e valor agregado. As informações integradas e sistemas operacionais foram projetados para se diferenciar no mercado e operar de forma eficiente e econômica hoje, bem como para acomodar o crescimento futuro.

O investimento em infraestrutura de sistema sofisticado oferece um melhor atendimento ao cliente, facilidade de armazenamento e processamento de grandes quantidades de dados, suporte de operação em grande escala e administração de negócios automatizada com informações financeiras e operacionais em tempo real de cada hotel para permitir a tomada de decisões estratégicas em tempo hábil.

As principais informações do hotel e sistemas operacionais incluem o seguinte:

- ✦ **Sistema de Gestão de Propriedade:** O sistema proprietário de gerenciamento de propriedades foi projetado para ajudar os hotéis a maximizar a lucratividade e competir de forma mais eficaz, gerenciando seu inventário de quartos, tarifas e reservas. O sistema de gerenciamento de propriedade sincroniza o inventário de quartos de cada hotel com o sistema de reservas, dando aos agentes de reserva a

capacidade de vender quartos disponíveis nos hotéis. O sistema de gerenciamento de propriedade também inclui um recurso de gerenciamento de receita que calcula e sugere taxas ótimas com base no desempenho anterior de cada hotel e na ocupação projetada.

✦ **Sistema Central de Reservas:** O sistema central de reservas fornece um *link* de dados para todos os hotéis para que as confirmações sejam transmitidas automaticamente para o hotel para o qual as reservas são feitas.

✦ **Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente:** O sistema proprietário de gerenciamento de relacionamento com o cliente rastreia os padrões de consumo e os pontos acumulados e resgatados dos membros ativos no programa de recompensas de associação *Home Inns*. Essas informações permitem analisar os dados dos clientes em toda a empresa, bem como desenvolver uma estratégia de marketing mais específica e direcionada.

✦ **Sistema de Relatórios Gerenciais:** Baseado em relatórios de gestão na *web* que registra o desempenho financeiro e operacional diário de cada um dos hotéis, em um banco de dados central para monitoramento e análise. Este sistema permite rastrear a ocupação diária de cada hotel, diárias médias, RevPAR e outros dados operacionais e financeiros. Um dos objetivos principais contínuos é manter sistemas confiáveis de informação, gerenciamento e operação.

No relatório da marca, não são divulgadas ações voltadas a sustentabilidade, logo a seguir são apresentadas informações referentes aos recursos humanos do grupo.

4.1.10.1 Indicadores de Recursos Humanos

O grupo BTG acredita que desenvolver e manter uma equipe de gerentes e outros funcionários capazes e motivados é fundamental para o sucesso da rede. Como os gerentes e outros funcionários gerenciam os hotéis e interagem com os clientes diariamente, eles são essenciais para manter a qualidade e consistência dos serviços, bem como a marca e a reputação. Procuram contratar funcionários para cargos gerenciais com formação e experiência em hotelaria e outros setores de serviços ao consumidor, com uma mentalidade de cliente em primeiro lugar. O objetivo é recrutar, treinar e reter os melhores talentos por meio de um

processo de recrutamento e treinamento em várias etapas, ao mesmo tempo em que oferece pacotes de remuneração vinculados ao desempenho competitivo e oportunidades de progressão na carreira.

Implementando programas de treinamento e testes periódicos para gerentes e outros funcionários baseados em hotéis, principalmente por meio da ferramenta de treinamento, “*Home Inns Academy*”. Os novos gerentes gerais dos hotéis e assistentes executivos a gerentes gerais, são obrigados a passar por um período de treinamento de dois meses, durante o qual recebem treinamento na gestão de todos os aspectos essenciais de operações hoteleiras, bem como a cultura e filosofia da empresa.

Também exigem dos gerentes gerais de hotel e gerentes municipais que participem de programas anuais de treinamento para que possam ficar a par das mudanças nas operações hoteleiras e das preferências e demandas dos consumidores. Além disso, todos os funcionários de um novo hotel devem passar por um treinamento profissional de aproximadamente 25 dias antes de iniciarem suas funções.

Os gerentes locais são treinados em muitos dos hotéis para fornecer treinamento contínuo a todos os funcionários do hotel. Além do treinamento, são realizados testes periódicos para avaliar o conhecimento e as habilidades relevantes dos gerentes e demais funcionários.

Para garantir que todos os hotéis tenham o melhor desempenho possível, foi estabelecido um sistema de avaliação de desempenho eficaz e claramente definido com base em um conjunto abrangente de indicadores-chave de desempenho que estão alinhados com uma estrutura de remuneração correspondente.

Além disso, oferecem aos funcionários do hotel capazes e experientes oportunidades de serem promovidos a cargos de gestão. Acreditando que a estrutura de remuneração vinculada ao desempenho, treinamento voltado para a carreira e oportunidades de progressão na carreira são os principais motores que motivam os funcionários.

No período do relatório, os funcionários consistiam em 23.976 funcionários em hotéis, 261 agentes de reservas na central de reservas centralizada e 2.433 funcionários corporativos. Aproximadamente 21% dos funcionários são associados a sindicatos. Observando a estrutura e política do grupo, demais informações sobre práticas utilizadas na gestão dos recursos humanos da organização não são divulgadas.

4.1.11 Resumo análise global

Embora as organizações possam seguir muitos caminhos, um que frequentemente não é reconhecido é o investimento em recursos humanos. Os recursos humanos são a fonte de obtenção de vantagem competitiva devido à sua capacidade de converter os outros recursos (dinheiro, máquina, métodos e materiais) em saída (produto/serviço). Os recursos humanos devem ser utilizados de forma eficaz para melhorar o desempenho organizacional. Mesmo assim, algumas empresas reconhecem a crescente importância dos recursos humanos, mas poucas os conceituam em termos estratégicos. Como resultado, muitas empresas abrem mão da oportunidade de obter vantagem competitiva por meio da iniciativa de práticas de gestão estratégica de recursos humanos.

Quadro 6 - Práticas de GRHS das marcas hoteleiras

PRÁTICAS DE GRHS	MARCAS HOTELEIRAS
Capacitação aos associados para promover a diversidade e inclusão;	Marriott; Accor; Choice Hotels; Oyo; <i>Huazhu Group</i> ;
Desenvolvimento de ferramentas e recursos multiculturais que ajudam os gerentes a compreenderem e aumentarem a conscientização sobre as diferenças culturais;	Marriott; Accor; Choice Hotels; Oyo; BTG Hotels;
As políticas e práticas são projetadas para evitar desigualdades salariais ao longo da carreira de um associado;	Marriott; <i>Jin Jiang Hotels</i> ; IHG Hotels; Accor; Choice Hotels; BTG Hotels;
Saúde e o bem-estar não apenas de seus associados, mas também de suas famílias;	Marriott; Hilton, IHG Hotels; Accor; Choice Hotels; Oyo;
Programas de treinamento, habilidades, desenvolvimento profissional, oportunidades e outras experiências de aprendizagem, são oferecidos aos associados uma infinidade de opções de qualificação em carreira e crescimento pessoal;	Marriott; <i>Jin Jiang Hotels</i> ; Hilton; IHG Hotels; Wyndham; Accor; Choice Hotels; Oyo; <i>Huazhu Group</i> ; BTG Hotels;
Pesquisa global com todos os membros da equipe;	Hilton; Accor; Choice Hotels; <i>Huazhu Group</i> ;
Incentivo a aprendizagem;	Hilton; Wyndham; Accor; Choice Hotels;
Oportunidades de desenvolvimento de pessoal e profissional;	IHG Hotels; Wyndham; Accor; Choice Hotels; Oyo; <i>Huazhu Group</i> ;
Programas de incentivo;	IHG Hotels; Hilton; Accor; Choice Hotels; <i>Huazhu Group</i> ;
Trabalho flexível;	IHG Hotels; Hilton; Accor; Choice Hotels;
Cultivar um local de trabalho que apoia o diálogo aberto;	Wyndham; Accor; Choice Hotels; Oyo; <i>Huazhu Group</i> ;
Bem estar;	Marriott; <i>Jin Jiang Hotels</i> ; Hilton; IHG Hotels; Wyndham; Accor; Choice Hotels; Oyo;
Universidade própria;	IHG Hotels; Hilton; Accor; Choice Hotels;

Fonte: Elaboração própria, 2022

As práticas de gestão estratégica de recursos humanos são aquelas atividades de gestão que são direcionadas para garantir o comprometimento e a produtividade dos funcionários para alcançar uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (Barros & Barreto, 2021). Para

sintetizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis realizadas pelas marcas hoteleiras, o quadro 6, faz referências as práticas mais disseminadas nas organizações.

Dentro das práticas mais recorrentes apresentadas pelas maiores redes hoteleiras do mundo, estão: capacitação aos colaboradores, políticas e práticas que visam conscientizar sobre a diversidade de culturas, oportunidades de crescimento dentro da organização, projetos de saúde e bem-estar, programas de incentivo, dentre outras ações.

No bloco seguinte serão apresentadas as análises realizadas com os hotéis nacionais, mais bem avaliados segundo o relatório da Booking.com.

4.2 Análise Nacional

Conforme descrito na metodologia do trabalho, a análise nacional contemplou os hotéis elencados pelo relatório de sustentabilidade emitido pela Booking.com. Os hotéis são classificados mediante seu posicionamento com relação às práticas de sustentabilidade e sua avaliação conforme a percepção do hóspede.

No relatório são apresentados os 5 hotéis mais bem avaliados pelos hóspedes. Todos os empreendimentos listados no ano de 2019 foram contactados via *e-mail* e telefone; no entanto, apenas dois empreendimentos aceitaram participar da pesquisa, que foram o Botanique Hotel e Spa e o Lapinha Spa. A seguir serão apresentadas as informações referentes às entrevistas realizadas com os gestores de recursos humanos dos empreendimentos.

4.2.1. Botanique Hotel e Spa

O Botanique Hotel e Spa faz parte do grupo *Six Senses*, que possui propriedades na Ásia, Pacífico, Europa, Oriente Médio, África e Américas. Os empreendimentos hoteleiros da marca são divididos em: *Six Senses Hotels & Resorts*, com 20 propriedades; *Evason Resorts*, com 1 empreendimento; e o *Six Senses Spas*, com 6 espaços espalhados pelo mundo.

No Brasil, o hotel Botanique faz parte do *Six Senses Spas*. O empreendimento fica localizado em Campos do Jordão, na confluência de três vales fluviais no coração da Serra da Mantiqueira. Estas são conhecidas como as “montanhas que choram” devido à abundância de nascentes e rios. O hotel dispõe de uma vasta culinária, que vai do campo ao prato e locais

exclusivos, incluindo um *Experience Center*, *Alchemy Bar* e *Six Senses Spa*, que incorpora biodiversidade brasileira e um paraíso holístico de programação de bem-estar.

A entrevista foi realizada de forma virtual com a Gestora de Recursos Humanos. As perguntas foram divididas em três blocos e sua gravação foi autorizada pela entrevistada. A seguir são relacionadas as temáticas apresentadas a partir da entrevista, com a colaboração de autores que embasam as questões trabalhadas.

A gestora descreve o empreendimento como uma propriedade que fica incrustada em meio às montanhas da Mantiqueira, com uma área de mais de 1 milhão de metros quadrados, dispondo de áreas de reserva legal, manancial, com trilhas que atravessam esses espaços proporcionando vistas incríveis das montanhas. Construído utilizando madeira, vidro e pedra, foi pensado de forma a privilegiar a natureza e também o Brasil.

Com relação à estrutura física, contam com 1 prédio principal onde estão os escritórios, cozinha, restaurante, *Spa* e 7 quartos, incluindo as suítes panorâmicas que tem uma das melhores vistas da propriedade. Em meio às matas estão 13 *villas*, com jardins privativos que possuem redes e banheiras externas para completar o relaxamento. Na área de lazer, possuem uma quadra de tênis de saibro, trilha para um passeio a cavalo, 2 piscinas climatizadas e uma grande área de jardim, com bancos espalhados, cada um proporcionando um momento único.

Os jardins contam com uma horta recepcionando os hóspedes e abastecendo a cozinha com vegetais frescos e contribuindo para a gestão de resíduos orgânicos, compostando e alimentando os animais da propriedade. Cada um dos espaços foi pensado para ser único, proporcionando uma experiência ao hóspede.

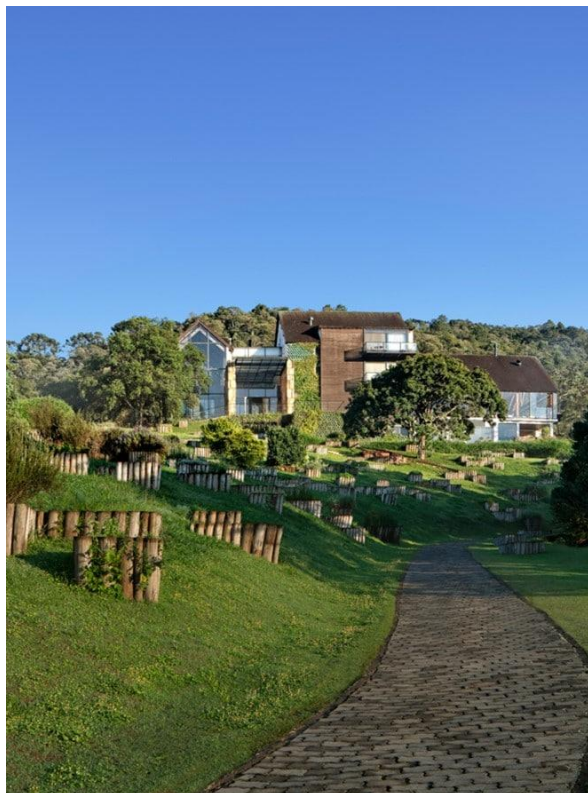


Figura 76 - Vista do prédio principal do *Botanique Six Senses*

Fonte: Retirado do site - <https://www.sixsenses.com/en/resorts/botanique/gallery>, 2022

Com relação as Unidades Habitacionais (UH's), o empreendimento possui 20 acomodações. “*Os quartos foram pensados para incorporar o que há de melhor no Brasil, integrado a natureza, privacidade e com o máximo de reaproveitamento*”, descreve a entrevistada. As acomodações respeitam o relevo e topografia da Mantiqueira e são construídas de forma que gerem o menor impacto possível à natureza. Dessa forma, cada acomodação é única, com *layout* e decoração distintas, jardins privativos de até 300m², onde a proposta do empreendimento é ofertar uma experiência que vá muito além do quarto. O segmento de mercado do equipamento hoteleiro é o luxo e pós luxo, se diferenciando de todos os outros empreendimentos no país.

As suítes são de tamanho generoso, variando de 60 a 70 metros quadrados, estão localizadas no edifício principal e oferecem vista panorâmica do vale ou das montanhas. São compostas por amenidades para banhos sustentáveis, frigobar, cafeteira, serviço de chá no quarto, água potável engarrafada no *Six Senses*, serviços de lavanderia e engomadoria, tv, sistema de som, conexão à internet e varandas espaçosas.

As *villas* são isoladas, variam de 110 a 350 metros quadrados, apresentam um estilo de arquitetura único, incorporando uma imensa pedra natural, imponentes paredes de vidro, aço

exposto, tudo emoldurado por enormes vigas de madeira recuperadas, com mais de 120 anos de idade. Cada *villa* tem um jardim privado, com um terraço para refeições ao ar livre, área de estar e banheira relaxante.



Figura 77 - Villa Botanique Six Senses

Fonte: Retirado do site - <https://www.sixsenses.com/en/resorts/botanique/gallery>, 2022

Conforme divulgado pelo relatório de sustentabilidade da Booking.com, o *Botanique Six Senses* faz parte do programa de acomodações de viagens sustentáveis. São avaliados segundo os hóspedes como um hotel fantástico com nota 9,2, sendo atribuídas as categorias de: funcionários, conforto, Wi-Fi gratuito, comodidades, custo-benefício, limpeza e localização. O item que recebeu uma maior nota, conforme a avaliação dos hóspedes foi a categoria – Funcionários.

No período da pesquisa, o *Botanique Six Senses* tinha em seu quadro de colaboradores 69 em regime de carteira assinada, com um cadastro de 72 colaboradores que atuam na forma de extra, com prestação de serviço na alta estação e 13 empresas que fornecem seus serviços para manutenção do empreendimento, como empresas de refrigeração, jardinagem, internet, tv a cabo, dentre outros contratos.

Os funcionários de serviço de linha de frente são fundamentais para fortalecer a experiência de luxo (Lo & Au Yeung, 2020) porque suas interações de serviço de alta qualidade

são determinantes na satisfação do hóspede (Padma & Ahn, 2020). Os hotéis voltados para o segmento luxo com serviços de alto valor recrutam cuidadosamente e frequentemente treinam seus colaboradores de serviço para realizarem um trabalho com maestria (Wang, 2020), apreciar as diferenças culturais e responder às necessidades de hóspedes de diversas culturas (Paparoidamis et al., 2019).

A entrevistada descreve que a ocupação média do hotel é de 70-80%, delimitando os meses de maio até agosto como alta ocupação. Neste período, o hotel contrata quase todos os colaboradores extras, para suprir a necessidade de atendimento aos hóspedes com o padrão de qualidade exigido pela organização. Já a baixa ocupação compreende o período que vai do mês de fevereiro até o início de abril.

Quando questionada sobre os motivadores para a implantação de práticas sustentáveis, a Gestora relata que, diante da emergência climática que vivemos atualmente, e das práticas que ameaçam o planeta, impactando diretamente em vidas, temos o dever de olhar para os ODS's e trabalhar na construção de um ambiente sustentável, mostrando aos funcionários e hóspedes, como também à sociedade civil, que é possível implantar as práticas.

A sustentabilidade refere-se a projetos e ações ambiental, sociocultural e economicamente responsáveis (Albrecht, Haid, Finkler & Heimerl, 2020). As metas de desenvolvimento sustentável estabelecidas pelas Nações Unidas pedem que todos se comprometam a atingi-las até 2030 (Stombelli, 2020). Os três principais objetivos da sustentabilidade são o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental (Hakovirta & Denuwara, 2020).

Com relação aos desafios que são encontrados na implantação das práticas sustentáveis, a entrevistada acredita que não é possível esperar apenas por medidas das esferas governamentais. *“É fundamental que todos nós, e as instituições contribuam individualmente para baixar índices, melhorar o entorno e adotar medidas que ajudem a alcançar os objetivos globais que contam na agenda 2030”*. Seja na preservação do meio ambiente ou na construção de relações mais justas dentro de empresas, em ações voluntárias que colaborem com pessoas em vulnerabilidade, todos podem e devem fazer parte desse movimento. *“Nós como instituição temos o dever de contribuir e somar, precisamos começar olhando para a nossa comunidade e formar uma rede”*, complementa a Gestora.

A sustentabilidade implica não apenas em melhorar a vida de todos os seres vivos, mas também em criar ambientes de negócios favoráveis que beneficiem as organizações

(Stombelli, 2020). A sustentabilidade é muito vital para a sociedade (Ocampo, Marshall, Wellton & Jonsson, 2021) e seu conceito continua a atrair cada vez mais destaque (Oriade, Osinaike, Aduhene & Wang, 2021).

Com relação às práticas sustentáveis atreladas ao âmbito social, a entrevistada descreve que a *Six Senses* encabeça diversos projetos nos quais envolvem a comunidade, fornecendo água limpa onde é necessário, ofertando apoio com relação à infraestrutura da comunidade e também à educação, indo desde a capacitação da comunidade a palestras sobre separação de resíduos. “*Nas comunidades locais estão nossos funcionários, nossos parceiros, as famílias deles, é vital olharmos ao nosso entorno*”, afirma a Gestora.

A sustentabilidade tornou-se um objetivo estratégico vital para destinos turísticos em todo o mundo para proteger o meio ambiente e facilitar a inclusão social (Moyle, Weaver, Gössling, McLennan & Hadinejad, 2021; Pulido-Fernández, Andrades-Caldito & Sánchez-Rivero, 2015; Zhu, Zhan & Li, 2021). As empresas de hotelaria e turismo precisam aprimorar as atividades de responsabilidade social por meio do uso de diferentes ferramentas, recursos e capacidades estratégicas (Randolph, Memili, Koç, Young, Yildirim-Öktem & Sönmez, 2022).

O *Botanique Six Senses* está localizado em meio a natureza e quando questionada sobre práticas ambientais desenvolvidas no empreendimento, a Gestora ressalta que olhar para o meio ambiente é algo fundamental. No empreendimento não são utilizados canudos plásticos, cotonetes ou garrafas plásticas; o objetivo dessa ação é mostrar para o hóspede e para o colaborador que é possível a partir de pequenas atitudes, minimizarmos os impactos ao meio ambiente. O hotel possui uma reserva financeira, denominado fundo de sustentabilidade (composto por 0,5% das receitas operacionais), que é destinado a apoiar iniciativas locais, como também manter o entorno no hotel preservado, construindo vínculos com os colaboradores, comunidade e organizações para que isso ocorra.

Estão cientes da emergência climática e se colocam na vanguarda para a tomada de decisões. Trabalham em conjunto com a comunidade local para compreender como podem contribuir para uma melhor qualidade de vida para todos, preservando e celebrando as tradições e a cultura local e o ambiente natural que os rodeia.

O cardápio dos restaurantes do *Botanique Six Senses* estão alinhados com a filosofia da organização - *Eat With Six Senses*, que tem como proposta se tornar inclusivo cuidando dos anfitriões e fornecedores. O programa foi implementado em todos os restaurantes e busca criar

uma cultura interna de saúde e bem-estar, através de escolhas alimentares mais saudáveis, bem como fornecendo conhecimento para seus fornecedores locais e famílias da comunidade.

Os cardápios resultam na qualidade que os hóspedes esperam, reduzindo a pegada de carbono, pois favorece o que é cultivado localmente. A água utilizada no hotel é capturada das nascentes de fontes de água mineral, que estão localizadas dentro da propriedade e são filtradas e engarrafadas em garrafas de vidro, eliminando a necessidade de garrafas plásticas na propriedade. Através da compostagem no hotel, permite gerenciar resíduos e devolver nutrientes valiosos ao solo e ao jardim.

A entrevistada afirma que, quando se pensa em sustentabilidade, é preciso observar a fonte como um todo e em cada passo ao longo do caminho. A organização está comprometida com os produtores locais: *“entendemos que o local é sempre o mais fresco e o melhor; isso resulta na qualidade que nossos hóspedes esperam, à medida que reduzimos nossa pegada de carbono”*, afirma a Gestora.

De acordo com um levantamento feito pelo hotel, no ano de 2021, evitou-se o descarte de 62.640 garrafas plásticas, ao fornecer água em garrafa de vidro reutilizáveis aos hóspedes. Foram produzidos 1.340kg de vegetais orgânicos na horta do próprio hotel e 122 espécies diferentes de aves foram protegidas nas árvores e florestas da propriedade.

O hotel busca inserir a sustentabilidade em todos os seus serviços, para isso oferecem diversas experiências aos hóspedes, como as descritas na figura 78.

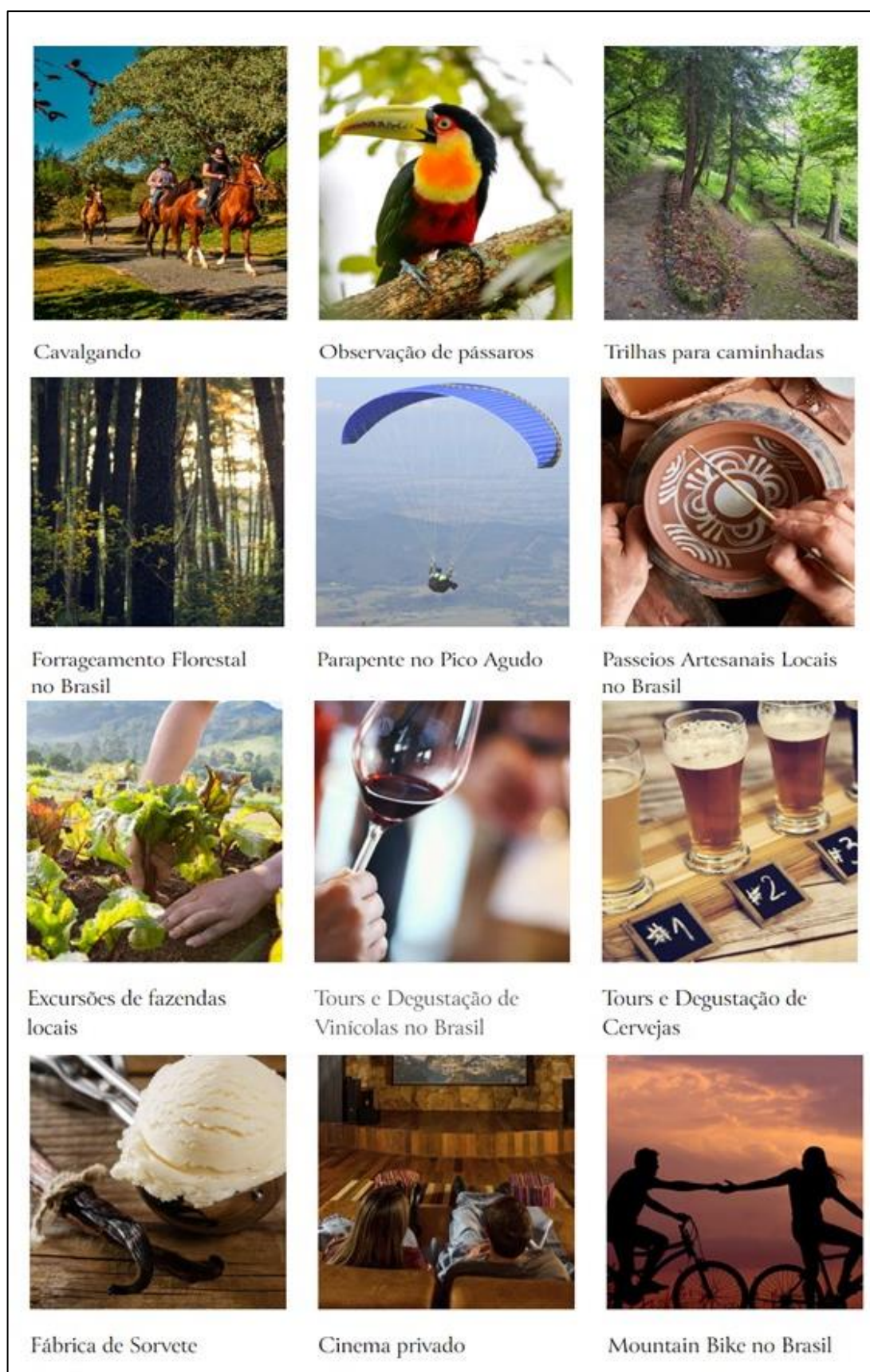


Figura 78 - Experiências *Botanique Six Senses*

Fonte: Retirado do site - <https://www.sixsenses.com/en/resorts/botanique/gallery>, 2022

Os hoteleiros devem promover práticas de gestão de recursos humanos para incentivar o envolvimento dos funcionários em atividades ambientalmente sustentáveis. Os hotéis devem motivar seus funcionários a praticar atividades sustentáveis para aprimorar suas habilidades ecológicas que possam melhorar o desempenho ambiental do hotel e seu posicionamento estratégico (Irani, Kiliç & Adeshola, 2022).

Para a Gestora, as práticas de GRH têm o papel de disseminar e dar suporte ao departamento de sustentabilidade, através do planejamento de treinamentos dentro do programa *Wellness*, que contempla os colaboradores com o objetivo de oferecer uma carreira pautada no bem-estar e desenvolvimento das pessoas, como descreve a gestora no trecho abaixo:

“Nosso papel e nossa obrigação no *Six Senses* são em grande parte desenvolver pessoas. Nosso papel é ser o mecanismo que permite que nossos colaboradores-anfitriões se tornem os melhores que podem se tornar. Precisamos ser e podemos ser um catalisador que resulte em pessoas realizando todos os seus sonhos e os sonhos de sua família e daqueles ao seu redor. E temos a capacidade de ajudar as pessoas a voar como águias”.

O hotel prioriza a contratação de pessoas que residam no entorno ou proximidades do empreendimento, favorecendo assim o desenvolvimento local. A gestora descreve que em seu quadro atual de colaboradores, a maioria são mulheres, com faixa etária de 25 a 39 anos de idade; apenas 25% dos colaboradores possuem curso superior e todos eles ao serem contratados, participam de um treinamento de integração para conhecerem os valores da empresa e assim possam colocá-los em prática.

Com relação às práticas de GRH que são desenvolvidas atreladas à sustentabilidade, a entrevistada afirma que são as atividades referente ao recrutamento, onde são incorporadas as pessoas da comunidade local. O processo de seleção é realizado no próprio hotel onde os gestores das áreas contratantes fazem a supervisão e acompanhamento dos candidatos e os treinamentos que também são baseados em princípios sustentáveis.

De acordo com a Gestora, a empresa busca em suas ações demonstrar a importância do colaborador para a organização. “*Ter um espaço de alto nível, sem pessoas comprometidas que façam a coisas acontecer aqui dentro, não adianta de nada*”. A entrevistada afirma que por meio do calendário anual de treinamentos, do programa *Wellness* e da avaliação de desempenho é possível mapear o colaborador e assim trabalhar seu desenvolvimento na empresa.

Os gerentes de hotéis devem definir políticas ambientais claras, treinar funcionários em questões ambientais, discutir questões ecológicas com as partes interessadas, promover a reciclagem e reutilização de produtos, usar produtos e máquinas ecologicamente corretos, usar

energia solar e equipamentos energeticamente eficientes e reduzir o desperdício para obter lucratividade e competitividade (Cerchione & Bansal, 2020).

Corroborando com essa ideia, o hotel desenvolve diversas práticas que visam minimizar os impactos ao meio ambiente, tais como: programa de reciclagem de resíduos, horta orgânica, utilização de sensores de presença para uso consciente de energia, uso mínimo de plásticos, dentre outros. Para a Gestora, a prática que visivelmente o colaborador adquire na empresa e consegue aplicar em sua casa é através da reciclagem.

Essas práticas afetam diretamente o lucro da organização. Através do uso consciente de energia e água, com o programa de reciclagem, fazendo a separação na empresa e doando para uma empresa de reciclagem da comunidade, com as contratações de pessoas da própria comunidade, é possível impactar na receita operacional.

Quando questionada sobre o papel do colaborador na vida estratégica da organização, a gestora afirma que a empresa necessita do comprometimento de cada uma para realizar um trabalho bem feito. Para isso, oferece oportunidade de participação dos colaboradores em reuniões, onde as sugestões são bem vindas. Como também na maioria dos treinamentos os colaboradores necessitam transmitir as informações acerca do local, das comidas da região, dos atrativos e isso os torna peça fundamental na estratégia da organização.

A empresa busca construir uma relação de parceria com os colaboradores, sendo flexíveis na medida do possível, procurando atender a todos sem distinções incitando um ambiente sadio, de respeito a diversidade, cultura e gênero de cada um. Para a gestora, essas ações impactam no bem-estar do colaborador de forma positiva, gerando engajamento, satisfação e o comprometimento almejado pela empresa.

Para finalizar a entrevista, questionou-se sobre as dificuldades ligadas às práticas de GRH na empresa. A entrevistada afirma que seu maior gargalo é na taxa de *Turnover*, que é a alta rotatividade de funcionários. Causa custos indesejados como finanças e tempo para hotéis, por outro lado, resulta em consequências negativas como a queda da produtividade dos funcionários e da qualidade do serviço oferecido.

A rotatividade de funcionários prejudica a competitividade e os lucros das organizações de hospitalidade (Holston-Okae & Mushi, 2018). Compreender os fatores que têm um impacto significativo sobre o funcionário e as taxas de rotatividade podem ajudar os líderes do setor hoteleiro a implementar melhor as políticas e estratégias que irão contribuir para a

competitividade, a lucratividade organizacional e retenção dos funcionários (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2013).

Logo, profissionais de recursos humanos precisam se concentrar na construção de uma cultura onde tanto a retenção quanto o engajamento no local de trabalho possam ocorrer. Uma organização preparada será capaz de gerenciar esses desafios associados à satisfação no trabalho, retenção e intenção de rotatividade.

4.2.2. Lapinha Spa

O segundo empreendimento que aceitou participar da pesquisa foi o Lapinha Spa. A entrevista foi realizada com uma das proprietárias, que desempenha o papel de Gestora de RH e Gestora Estratégica. A entrevista foi realizada de forma remota, com autorização para gravação e teve duração de 45 minutos.

De acordo com a entrevistada, a história do empreendimento surge na década de 70, mais especificamente no ano 1972, por sua Avó, Margarida Bornschein Langer, chamado inicialmente de Lar Lapeano de Saúde, posteriormente chamado de Lapinha, nasceu com o intuito de combater doenças através de terapias naturais. D. Margarida entendia que para a experiência de cura ser completa, era necessário cuidar não só do ser humano, mas também do planeta e da comunidade local, numa abordagem holística.

Localizado em uma fazenda e com foco em produção orgânica, rodeado por uma mata subtropical e um importante agente de desenvolvimento comunitário, o Lapinha foi o primeiro *spa* médico do Brasil. Segundo a entrevistada, os clientes costumam dizer que “o ambiente Lapinha, por si só, é restaurador e curativo”.

Para a Gestora, o Lapinha pode ser descrito como um lugar verde exuberante, com paisagens de tirar o fôlego e alimentação *gourmet* orgânica. Um espaço de imersão completa em práticas de gestão do estresse: massagens, caminhadas, hidroginástica, música, palestras, dança, entre muitas outras atividades invariavelmente voltadas para reenergizar e desintoxicar.

A proposta do Lapinha é que seus hóspedes sejam cuidados por uma equipe de saúde multidisciplinar especializada em práticas naturais, nutroterapia, hidroterapia, fitoterapia, atividades físicas, lazer, massoterapia, acupuntura, fisioterapia e práticas de *mindfulness*. A tônica é a reeducação de hábitos para um estilo de vida saudável, ao lado das práticas terapêuticas naturais. A transformação ocorre na vivência de experiências combinada com a aprendizagem de novos conhecimentos.

Através da equipe multidisciplinar, que é capacitada para ajudar e direcionar o hóspede para o tratamento que melhor combina com suas necessidades e objetivos, guiando para um momento de reconexão consigo mesmo e com a natureza, essa é a proposta do empreendimento. Para isso, possuem alguns programas que se adequam a necessidade do hóspede, tendo como período mínimo de estada 5 diárias.



Figura 79 - Experiências ofertadas aos hóspedes - Lapinha Spa

Fonte: Retirado do site http://www.lapinha.com.br/medicina_lapinha/medicina, 2022

O empreendimento possui 65 leitos, divididos em quatro categorias de acomodações: Quarto suíço, apartamento *standard*, apartamento *comfort* e apartamento *premium*. Com relação à estrutura do Spa, dispõem de: Terapia Watsu (leveza e relaxamento profundo), Caminho das Águas, SPA Sauna Seca, Circuito SPA tanque de hidromassagem, Quiosque de massagem (Tai terapêutica), Piscina interna, Piscina externa multifuncional (raias de natação, hidromassagem, caminho contra correnteza), *Kneipp* de contraste (terapia de contraste), *Caldarium* (bancos aquecidos para relaxar a musculatura) e Sala de Banhos Termais, além de uma academia equipada.

Conforme apresenta a entrevistada, a ocupação média diária é de 30-40 hóspedes, 60% desse público é da grande São Paulo, ou de outras capitais próximas. O período de baixa ocupação são nos meses de Junho e Julho, por conta do clima local, pois a região fica muito fria. Com relação ao público alvo, atendem a um segmento de alto poder aquisitivo, que possuem um nível cultural elevado. “*Nosso luxo é a simplicidade*”, completa a Gestora.

O empreendimento está inserido em meio a uma natureza de bosques de Mata Atlântica e araucárias, com vista para morros, campos naturais e próximo da Escarpa Devoniana. Juntos formam uma paisagem de beleza singular, um entremeado de 550ha de densa mata nativa com seu bioma bem conservado, nascentes e córregos que brotam na própria propriedade.

Mais de 150ha estão sendo transformados em Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). Um total de 30ha estão reflorestados com árvores que produzem o equivalente da energia consumida em aquecimento de piscina, calefação e água de consumo. Todos os efluentes são tratados e devolvidos de forma limpa à natureza. Esta Gestão Ecológica conjunta está habilitando a Lapinha à Certificação LIFE de sustentabilidade.

Arelado ao *Spa*, o grupo Lapinha possui uma fazenda que fornece todos os insumos orgânicos utilizados no empreendimento e ainda comercializa essas produções. É uma propriedade de 550 hectares, na região rural do município da Lapa, estado do Paraná, Brasil, com fauna e flora preservadas, água potável e alcalina e solo livre de pesticidas e adubos químicos.

Na fazenda, são cultivados e produzidos a maior parte dos produtos utilizados no *spa*, com uma horta orgânica, pomar, leiteira, queijaria e centro de produção de pães, biscoitos, geleias e outros produtos agrícolas. A linha de produção de orgânicos tem a certificação Eco vida e busca envolver a agricultura familiar para promover o desenvolvimento sustentável da região.

De acordo com a entrevistada, os negócios na fazenda tomaram uma proporção maior no período da pandemia de COVID-19, onde tiveram que fechar o *SPA* por algumas semanas e a fonte de renda principal ficou sendo a produção da fazenda. Atualmente trabalham com um *e-commerce*, onde os clientes compram os produtos através de uma plataforma virtual e recebem em sua casa, produtos colhidos da horta em menos de 24 horas.

Ainda assim, os negócios realizados no *Spa* representam 80% do faturamento da empresa e o restante são das vendas realizadas pelos produtos da fazenda. Partindo de princípios sustentáveis, a produção da fazenda é totalmente orgânica, feita respeitando o tempo de colheita dos insumos, as vacas são criadas soltas, o leite é vendido apenas para as cooperativas da própria comunidade e a proposta é de que todos possam consumir produtos saudáveis.

Quando questionada sobre os motivadores para a implantação de práticas sustentáveis no empreendimento, a entrevistada afirma que o empreendimento possui um manifesto desde a

sua concepção, em que o objetivo da atividade hoteleira desempenhada naquele local, deveria ser para proporcionar a saúde as pessoas e principalmente a comunidade na qual estão inseridos.

Antes mesmo da sustentabilidade se tornar um elemento importante para a sociedade, a Lapinha acreditava e praticava esta premissa, acrescenta a entrevistada. “*Cuidamos do coletivo, seja na geração de empregos locais ou no plantio de alimentos que brotam da terra e chegam à mesa de forma sustentável*”. Pensando também nas próximas gerações, devolvendo vida à terra, cuidando do solo que são produzidos alimentos orgânicos, cuidando dos rios, purificando efluentes, evitando materiais degradantes, cuidando da matriz energética e conservando a mata nativa, com araucárias e imbuías milenares.

Com relação à floresta, a empresa preserva mais de 150 hectares de Floresta Atlântica com Araucárias. Nela se encontra um fragmento com centenárias imbuías, cedros, xaxins, sassafras e araucárias. Caminhadas de observação Botânica são dirigidas semanalmente levando ao hóspede a experiências de contato e sensibilização com a natureza.

A água do *Spa* é extremamente alcalina. Com seu Ph 8,3 desacidifica o organismo. O hóspede recebe esta água em seus quartos e tem acesso a ela em todos os ambientes da Lapinha: Clínica, Piscina, Academia, *Spa* e Hotel. Saúde e bem-estar são os seus resultados. Provinda de poços artesianos de 100 metros de profundidade, transmitem o seu frescor a todos que a ingerem.

A comunidade é uma das prioridades da empresa, logo a Lapinha é a maior fonte de emprego em sua redondeza. Comunidades da Colônia Municipal e Faxinal dos Pretos fixam suas famílias, desenvolvem sua vida comunitária e criam sustentabilidade para seus pais e filhos. O grupo Produtor Orgânico "Beija Flor" produz alimentos saudáveis para a merenda escolar e mercado da Lapa, Curitiba e São Paulo, com a Certificação Eco vida, e recebem o apoio do empreendimento.

No período da pesquisa, a empresa possuía no quadro de colaboradores um total de 130 pessoas em regime de contratação de trabalho e 20 colaboradores extras ou terceirizados. Deste número, 90% são pessoas da própria comunidade, em sua maioria mulheres, inclusive nos cargos de gestão e a maioria é contratado sem experiência na área e a empresa oferta qualificação.

Com relação às práticas de gestão de RH, a empresa visa uma gestão participativa onde os colaboradores são incluídos nos processos, gerando assim, autonomia e integração entre a

equipe. A entrevistada afirma que a gestão da empresa é voltada para quatro pilares, a saber: o hóspede, os colaboradores, a comunidade e o aspecto global.

Potgieter e Mokomane (2020) argumentam que a ênfase estratégica de um departamento de gestão de recursos humanos (GRH) pode ser resumida como a gestão eficaz de equipes e indivíduos em uma organização, visando a vantagem competitiva e o sucesso do desempenho. Assim, há um interesse crescente em investigar o papel dos departamentos e práticas de GRH no apoio à capacidade de inovação das empresas (Engelsberger, Halvorsen, Cavanagh & Bartram, 2021).

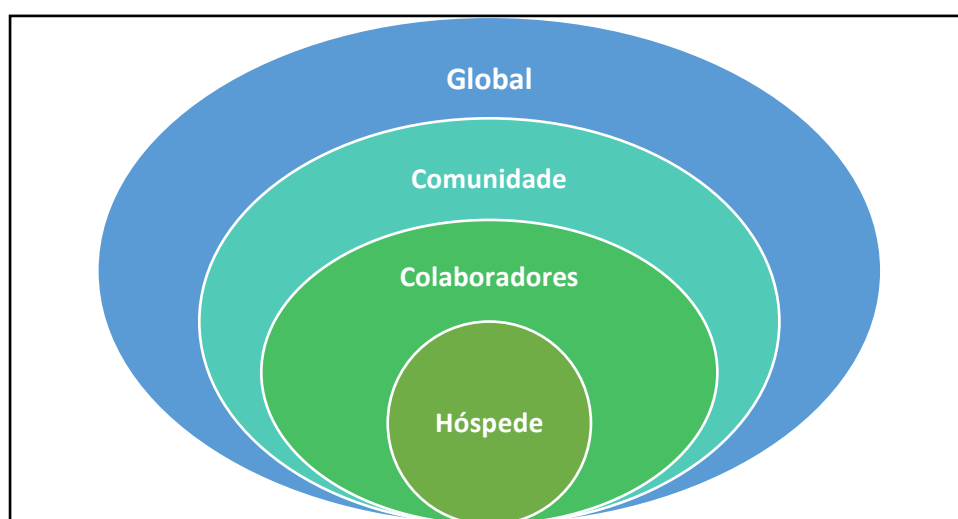


Figura 80 - Pilares do Lapinha Spa
Fonte: Elaboração própria, 2022

Observando as práticas de GRH desenvolvidas na organização, a gestora apresenta o programa de políticas voltadas a gestão do colaborador, onde são levadas em consideração algumas características para sua inserção na organização, tais como: ser morador da comunidade, possuir conhecimento básico sobre sustentabilidade e seus vieses, demonstrar interesse em aprender.

A Gestora afirma que a maioria de seus colaboradores, que ocupam os cargos de linha de frente, são profissionais que chegam ao empreendimento sem qualificação. Através do programa de vivência, são capacitados para exercerem suas funções. Na empresa, buscam não limitar os colaboradores a função que exercem, estimulam a aprenderem sobre outras funções. Exemplifica que, é comum ter um colaborador que na sua folga, deseja vir fazer um extra na empresa em outra função: *“temos uma colaboradora que trabalha no marketing, fala outro idioma e nas folgas se dispõe a fazer um extra de recepcionista”*, completa a entrevistada.

Como uma das experiências ofertadas aos colaboradores, a gestora realiza semanalmente o momento Pérolas de Saúde. São destinados dois dias na semana, para trabalharem algum serviço que o hóspede usufrui. O objetivo é dispor ao colaborador um momento de autocuidado, conhecimento de seu corpo e limitações, como também oferecer ao colaborador o conhecimento prático das experiências vendidas na organização.

O *Spa* possui um restaurante interno destinado ao colaborador, o prédio é deslocado da parte de hotelaria, convidando assim o colaborador a uma caminhada de 5 minutos, onde nesse percurso é possível contemplar a mata, lagos e placas com frases motivacionais, convite a reflexão ou a uma prática de atividade física.

Mensalmente são realizadas reuniões participativas, onde são apresentados os resultados do mês de trabalho, são comemorados os aniversariantes do mês e repassado os valores referentes aos 10% cobrado na taxa de serviço. Os colaboradores possuem uma associação, com constituição formal e jurídica, com sede própria dentro do empreendimento e fazem o recebimento dessa taxa de serviço e dividem igualitariamente entre todos os colaboradores.

A Gestora descreve que não havia uma divisão igualitária da taxa de serviço, pois os colaboradores recebiam diretamente dos hóspedes e muitas vezes só aqueles que tinham contato com os clientes. *“As pessoas que trabalham na horta, vacaria, limpeza, comercial, dentre outras funções, dificilmente eram contempladas com a taxa de serviço, mas para que a mágica do serviço acontecesse seu trabalho era fundamental”*.

Liderança é a arte de motivar e persuadir um grupo de pessoas a alcançar um objetivo comum. A liderança deriva da influência social, e não da hierarquia estrita ou da antiguidade. É um dos tópicos mais importantes em contextos organizacionais e tem sido estudado em relação a vários resultados de desempenho dos funcionários (Hassi, 2019; Swanson, Kim, Lee, Yang, & Lee, 2020).

No *Lapinha Spa*, os líderes são instruídos a atuarem como uma liderança servidora, através de práticas baseadas em uma pirâmide invertida. De acordo com a filosofia da liderança servidora, um líder servidor retrata uma personalidade altruísta em favor dos seguidores e os ajuda a crescer e aprender, oferecendo oportunidades para experimentar e melhorar sua condição material e espiritual (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019).

A liderança servidora é um dos estilos de liderança mais eficazes e tem sido considerado por muitos pesquisadores. Numerosos estudos empíricos na área de hospitalidade examinaram os impactos positivos da liderança servidora nos resultados atitudinais e comportamentais dos

colaboradores, como empoderamento psicológico (Yang, Gu, & Liu, 2019), comprometimento organizacional (Lapointe & Vandenberghe, 2018), engajamento no trabalho (Bao, Li, & Zhao, 2018), satisfação no trabalho (Farrington & Lillah, 2019), desempenho da qualidade do serviço (Qiu, Dooley & Xie, 2020), comportamento de cidadania organizacional (Elche, Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2020), desempenho proativo de atendimento ao cliente (Ye, Lyu & He, 2019) e criatividade dos funcionários (Yang et al., 2019).

Uma das características importantes dos líderes servidores que os distinguem de outros tipos de líderes é o cuidado e a atenção à comunidade. Dada sua visão holística da organização, do ambiente e da sociedade, os líderes servidores são ativos no fornecimento de apoio, direção e recursos aos colaboradores.

4.2.3 Resumo da análise nacional

Tendo em vista os dados apresentados com relação às empresas hoteleiras nacionais, foi possível identificar algumas práticas similares entre as organizações, tais como: Consumo consciente de água e energia, reutilização, reciclagem e uso mínimo de plásticos, comunidade inserida nas estratégias organizacionais, colaboradores da comunidade, entre outras conforme ilustra a figura 81.

Similaridade de práticas	Consumo consciente de água e energia
	Reutilização, reciclagem e uso mínimo de plásticos
	Comunidade inserida nas estratégias organizacionais
	Colaboradores da comunidade
	Liderança servidora
	Treinamento e Desenvolvimento
	Reconhecimento e benefícios
	Experiências destinadas ao colaborador
	Gestão inclusiva
	Postura e conduta flexível

Figura 81 - Similaridade das práticas em GRHS realizadas pelos hotéis nacionais
Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas, 2022

No bloco seguinte são apresentadas as análises locais com a realização da entrevista em profundidade com a empreendedora Luciana Balbino e a discussão referente ao grupo focal realizado com os colaboradores das empresas turísticas localizadas na Comunidade Rural Chã de Jardim – Areia -PB.

4.3 Análise Local

A análise local foi realizada através de um estudo em profundidade na Comunidade Rural Chã de Jardim, localizada no município de Areia situado no brejo paraibano. Serão apresentados em dois capítulos: o primeiro descreve a entrevista com a empreendedora Luciana Balbino e no segundo capítulo será apresentado o resultado do grupo focal, realizado com os colaboradores dos empreendimentos turísticos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2022), o município de Areia possui uma área territorial aproximada em 269.130 km² e uma população estimada em 22.493, esses dados são referentes ao ano de 2021. Em 120 km de distância da capital paraibana, o município de Areia abriga diversos prédios tombados pelo patrimônio histórico, são igrejas medievais, teatro, museus, bibliotecas, além da Reserva Florestal do Pau Ferro e do primeiro campus universitário de todo o interior do nordeste, o Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal da Paraíba.

Conhecida pela sua diversidade de empreendimentos na área rural, o município de Areia cataloga mais de 20 engenhos que produzem produtos provenientes da cana-de-açúcar, como a aguardente de cana (cachaça), mel, melaço, rapadura, dentre outros. Sendo a cachaça o maior produto comercializado nesses empreendimentos.

De acordo com o Anuário da Cachaça (2021), o município de Areia possui 28 engenhos ativos, para produção de cachaça alambique, que são as bebidas de produção de forma artesanal. Esses engenhos geram em média 2 mil empregos diretos e indiretos e são responsáveis por 45% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) que entra no município.

Diante desse potencial, o município e os empreendimentos carregam diversos títulos e premiações, como o maior produtor de cachaça de alambique do Brasil, premiações e selos internacionais de cachaças produzidas por engenhos do município e comercialização em todo o mundo dos produtos produzidos no brejo paraibano.

Através desses engenhos, foram criadas atividades turísticas, como o roteiro turístico “Caminhos dos Engenhos”, que movimenta anualmente em torno de 25 mil turistas, conforme levantamento realizado pela Empresa Paraibana de Turismo – PBTUR (2021). Esse fluxo

despertou diversos outros empreendedores a se unirem a atividade turística como restaurantes, hotéis, pousadas, sítios e transporte.

Pertencente ao município de Areia, a comunidade Chã de Jardim é uma das áreas que se desenvolveu por meio da atividade turística e atualmente é um dos polos mais atrativos ao turista na região. Localizada a 6 km do centro de areia, na rodovia PB – 079, em frente ao Parque Estadual da Mata do Pau-Ferro, a comunidade atrai turistas, passantes e pesquisadores, que se envolvem nas experiências desenvolvidas na comunidade, que serão descritas a seguir.

4.3.1 Entrevista com a Empreendedora Luciana Albino

Para uma melhor compreensão e organização do texto, os dados coletados através da entrevista com a empreendedora Luciana Albino foram divididos em dois momentos: o primeiro com um percurso histórico da Comunidade Rural Chã de Jardim e sua atuação como empreendedora e em seguida são apresentadas as práticas identificadas de sustentabilidade e de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis.

4.3.1.1 Percurso Histórico

Para a realização da entrevista foi utilizado o roteiro proposto na pesquisa, que foi dividido em três blocos: a apresentação do local, com as descrições das atividades desenvolvidas, da relação com o turismo e do empreendedorismo; no segundo bloco da entrevista, foram levantadas questões referentes às práticas sustentáveis realizadas no cotidiano das atividades; e o terceiro e último bloco aborda as práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis desenvolvidas no setor.

As entrevistas foram realizadas em três visitas técnicas, nas datas de 22/10/2021, 19/11/2021 e 09/03/2022, respectivamente. Durante as visitas, foi utilizado um diário de campo, para anotações das observações feitas pela pesquisadora, como também um gravador para capturar toda a entrevista e assim assegurar uma transcrição posterior.



Figura 82 - Pesquisadora e Luciana Balbino

Fonte: Arquivo pessoal, 2021

A entrevista qualitativa é uma ferramenta de coleta de dados que é útil em uma variedade de abordagens metodológicas e, portanto, pode ser aplicada para abordar várias questões de pesquisa. Como tal, um estudo aplicando entrevistas qualitativas tem o potencial de dar voz a minorias e grupos na sociedade que podem não ser ouvidos em outros lugares (Reeves, McMillan, Kachan, Paradis, Leslie & Kitto, 2015).

Luciana Balbino relata emocionada que nasceu e se criou em Areia, especificamente na Comunidade Chã de Jardim, filha de agricultor e merendeira, possui 4 irmãos e foi a primeira mulher da comunidade a possuir um curso superior. Historiadora e empreendedora de sucesso, no ano de 2021, a entrevistada foi eleita uma das 100 mulheres mais poderosas do Agro, pela revista Forbes.

A Comunidade Chã de Jardim é uma localidade detentora de riquezas naturais, como a reserva de mata atlântica – Mata do Pau-Ferro, que no ano de 1995 recebeu um projeto do governo federal para transformar o espaço em uma unidade de conservação ambiental. Nesse período, haviam famílias que moravam no entorno da mata e precisaram ser relocadas para que o projeto e a mata pudessem se desenvolver.

As famílias que viviam dentro e ao entorno da mata foram cadastradas e receberam uma moradia às margens da BR – 079, rodovia que corta a comunidade rural. Nesse projeto, a comunidade recebeu duas instalações para desenvolverem atividades comerciais: a implantação de uma fábrica de polpa de frutas, tendo em vista o grande número de frutíferas que a comunidade cultiva; e um espaço para comercialização de artesanato e produtos locais. No entanto, por falta de capacitação, esses empreendimentos não se sustentaram por muito tempo e em dois anos as atividades foram encerradas.

Paralelo a esses fatos, no mesmo período jovens da Comunidade Chã de Jardim formavam um grupo advindo da catequese da igreja católica situada na localidade. Os jovens atuavam transformando o que aprendiam na igreja em ações concretas na comunidade. Esse grupo de jovens era liderado por Luciana Balbino e de forma muito intuitiva buscavam conhecer todas as necessidades dos moradores da comunidade.

Por meio desses levantamentos, os jovens realizavam ações na igreja para angariar fundos e ajudar aqueles que mais necessitavam. Realizavam bingos, quermesses, festas juninas, venda de rifas, dentre outras atividades e transformavam esse recurso em cestas básicas, compra de medicamentos, consultas médicas e conseguiram construir duas casas para moradores locais, pois as casas estavam em estado de risco de desabamento por serem de taipa e barro.

Essas ações foram despertando olhares de pessoas que frequentavam a comunidade ou a mata do Pau-Ferro, como foi o caso de um docente da Universidade Federal da Paraíba, que desenvolvia um trabalho na reserva ambiental e convidou Luciana para que, junto com os jovens da igreja, fundassem uma associação e conseguissem dar vida aos locais desativados que foram construídos no projeto de implantação da reserva ambiental.

Luciana relata que houve uma certa resistência por parte dos jovens em aceitar esse convite, eles acreditavam que da forma que já desenvolviam o trabalho na igreja conseguiam ajudar ao desenvolvimento da comunidade. No entanto, havia uma certa cultura, que na época em que os jovens estavam chegando a maior idade, precisavam sair da comunidade para buscar uma fonte de renda e foi nesse aspecto que os 20 jovens se agarraram e decidiram fazer um curso de associativismo através do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Através do curso de associativismo, os jovens foram despertando interesse em atividades que podiam desenvolver e agregar valor à mata do Pau-Ferro e à comunidade. A ideia inicial foi de reativar a fábrica de polpas de frutas e o espaço de vendas de produtos locais e artesanato. Com a formalização da associação no ano de 2006, os jovens buscaram diversas outras capacitações para que, a partir do conhecimento adquirido pudessem fazer diferente e os negócios conseguissem se sustentar.

Luciana Balbino foi a primeira presidente da associação, denominada – Associação para o Desenvolvimento Sustentável da Comunidade Chã de Jardim (ADESCO). A entrevistada descreve que os jovens visitaram outras fábricas de polpa de frutas, para conhecerem de perto o processo de fabricação e com os poucos recursos que tinham, colocaram como meta produzir

uma polpa de frutos cultivados na comunidade, que não utilizasse água em seu processo de produção nem conservantes.

Com o desenrolar das atividades na fabricação das polpas e na venda de produtos artesanais, os jovens foram capacitados por meio do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, nos cursos de acolhida no meio rural e trilhas e roteiros turísticos. Através dessas capacitações, começaram a oferecer o serviço de guia para as trilhas realizadas na Mata do Pau-Ferro.

A entrevistada deixa claro em vários momentos de sua fala que muitas vezes é questionada sobre como foi possível transformar essas potencialidades em atrativos. Ela explica que é muito simples: *“apenas ouvindo nosso cliente, o turista”*, destaca Luciana. As demandas foram levantadas pelos turistas e a comunidade foi se capacitando e agregando serviços e valor à disposição do cliente.

A definição de cliente é a pessoa ou empresa que compra o produto ou serviço de uma organização (Shamsudin, Esa & Ali, 2019). O termo cliente e consumidor é frequentemente usado de forma intercambiável, pois ambos desempenham os mesmos papéis (Shamsudin, Razak & Salem, 2018).

Após sua formação em história, Luciana foi convidada a participar do projeto de Educação de Jovens e Adultos (EJA) em sua comunidade. O objetivo era ensinar as mulheres através das experiências locais. A entrevistada descreve esse momento emocionada, por ter sido um dos mais desafiadores de sua carreira – *“voltar a minha comunidade, como Professora de minhas vizinhas, era motivo de muito orgulho para mim e também para elas, no início elas não queriam nem olhar para mim, ficavam cabisbaixas, com vergonha e pensei que deveria transformar aquilo...”*.

A partir das escutas dos turistas que realizavam as trilhas na mata, havia uma procura de algo que servisse como lembrança da região. Daí surgiu a ideia das mulheres que faziam parte do EJA, se envolverem nas atividades desenvolvidas na mata. Luciana, buscou ajuda do SEBRAE que ofereceu um curso de artesanato e as mulheres da comunidade foram em busca de matérias primas que pudessem transformar em algo atrativo. Logo utilizaram a palha da bananeira para desenvolver o artesanato.

Essas mulheres foram certificadas, pois conseguiram desenvolver com a palha da bananeira vários objetos como: pastas escolares, bolsas, cestas, porta talher, *sousplast*, porta lápis, porta retrato, dentre outros produtos. Esses produtos eram comercializados na lojinha da

comunidade, chamada Bodega. E assim essas mulheres foram conseguindo ter uma fonte de renda, a partir de seu trabalho com o artesanato. Semanalmente as mulheres faziam a retirada dos valores de seus produtos vendidos.

A entrevistada relata que nessa época em que trabalhava na associação e no EJA, conseguiu se aproximar ainda mais das pessoas de sua comunidade. As alunas em sua maioria eram casadas, mães e os companheiros trabalhavam nos engenhos e roçados da região. Eram bem carentes, só conseguiam fazer duas refeições por dia, que era o almoço e o jantar, ter um café da manhã em casa era artigo de luxo.

“Lembro que uma das alunas, havia feito a retirada da semana e recebeu apenas R\$8,00, na época em 2006, esse valor dava para comprar algo. Depois da aula a aluna me chamou e disse que naquela semana tinha recebido pouco, mas foi o suficiente para comprar pão e mortadela e a família teve depois de muitos anos um café da manhã...(emocionada). Entendi ali, que essa era a minha filosofia de vida, empreender, trabalhar e ajudar aos outros a buscarem sua felicidade...”

Nesse fluxo de trabalho a ADESCO ficou à frente da fabricação de polpas, foi incrementando a bodega com produtos da região, desde artesanato, doces caseiros, licor, produtos de cerâmica, mudas de plantas, dentre outros produtos. A entrevistada, acrescenta que os envolvidos na produção de polpa trabalharam durante 3 anos e 8 meses de forma voluntária, pois todo o lucro era reinvestido almejando assim o crescimento da marca.

Firmando uma parceria com o Sistema S (SEBRAE, SENAC e SENAR), a comunidade foi em busca de atender às demandas levantadas pelos turistas. Luciana fala que as coisas foram acontecendo de forma escalonada, por exemplo: *“o turista estava na mata e sentia sede e fome, logo organizamos as mulheres da comunidade, para fazerem pequenos lanches como sucos e biscoitos para servirem em paradas nas trilhas”*.

De acordo com os estudiosos da qualidade dos serviços (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1993; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994), uma vez que a satisfação está diretamente ligada à experiência do cliente, os clientes querem mais do que um simples valor (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1985); eles querem que as empresas os sobrecarreguem e os surpreendam indo além do comum para atender às suas necessidades e desejos.

Por meio da capacitação de produção associada ao turismo e atendendo as demandas levantadas pelos turistas, a comunidade foi incorporando diversos serviços à trilha oferecida na Mata do Pau-Ferro, tais como: alimentação, apresentação cultural, oficina de compostagem e produção de mudas, aluguel de bicicleta e cavalo, piquenique na mata e dinâmica de

relaxamento. Luciana, descreve bem feliz que essa trilha na mata custava R\$2,00 e atualmente o passeio completo custa R\$120,00.

Quando questionada sobre quando despertou para o empreendedorismo, Luciana relata que já nasceu empreendedora. Quando criança, buscava transformar a realidade em oportunidade, apanhando castanhas, plantando maracujá e vendendo a outros produtores, limpando o roçado do avô e todo o dinheiro que lucrava juntava para investir em outra coisa ou comprar o material escolar.

Com o espírito de liderança despertado desde os serviços na igreja, Luciana não se desmotivava em meio às dificuldades. Descreve com orgulho que, durante todo esse percurso de desenvolvimento da comunidade, nunca levantaram bandeiras políticas de A ou B. O objetivo sempre foi fazer com que a comunidade se desenvolvesse e que as pessoas pudessem viver e se sustentar de suas próprias atividades. Endossa que *“precisamos empreender e incentivar os outros a empreenderem também”*.

No ano de 2013, a entrevistada realizou uma formação no SEBRAE, chamada EMPRETEC, que é um programa de formação para empreendedores. O EMPRETEC é um seminário intensivo para empreendedores, com o intuito de aumentar o potencial dos participantes para identificarem seu potencial empreendedor, as oportunidades e os recursos, conduzirem melhor seus empreendimentos ou iniciarem um negócio bem-sucedido.

Maroufkhani, Wagner e Wan Ismail (2018) definem empreendedorismo como um processo de potencializar a atividade econômica assumindo riscos, sendo criativo, inovador e possuindo um sistema de gestão correto e capaz em uma organização. Logo após a conclusão dessa formação, nutrido por um desejo antigo e compreendido que não existia condição ideal para empreender, Luciana lança a ideia aos associados da ADESCO de construírem um restaurante em uma garagem que ficava vizinho a bodega.

Dias após a proposta, os associados recuaram e não quiseram se lançar nesse desafio, assim Luciana com o apoio da família, decidiu enfrentar a implantação do Restaurante Rural Vó Maria. Por meio de uma linha de crédito, conseguiu um pequeno empréstimo e com o que tinham na comunidade o restaurante foi aberto em 25 de maio de 2013. Com utensílios emprestados dos moradores, pessoas trabalhando voluntariamente e muita força de vontade nascia ali uma nova oportunidade de negócio para a comunidade.

A ADESCO acaba sendo um local que propicia a troca de experiências entre os associados e a comunidade, ofertando possibilidades de qualificação e crescimento para todos

os envolvidos. A partir da associação, outros negócios foram surgindo, atendendo a demanda dos turistas e acompanhando as modificações do mercado. Logo, a ADESCO pode ser vista como um grande guarda-chuva que apoia outras iniciativas, como apresenta a figura a seguir.

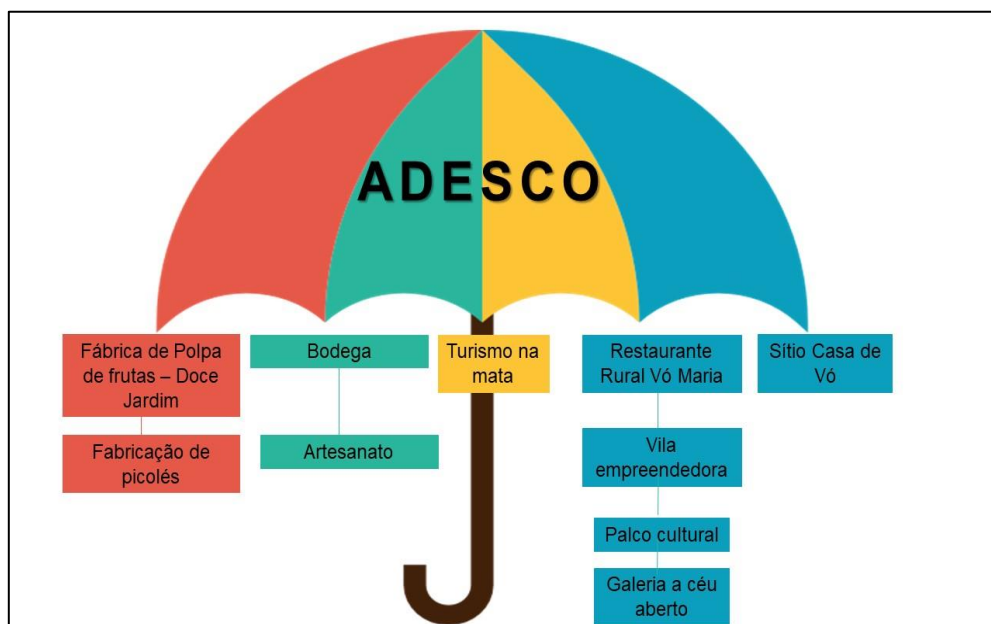


Figura 83 - Empreendimentos da Comunidade Chã de Jardim
Fonte: Elaboração própria, 2022

A partir das atividades desenvolvidas com a fabricação de polpas de frutas, objetivando fazer uma produção consciente e sustentável, as frutas são utilizadas em sua composição total, destinando assim as sobras ou partes impróprias para consumo humano para a alimentação de animais e utilização nas hortas; já as polpas que não atingem o nível de qualidade são doadas a uma funcionária do restaurante, que empreende fabricando picolés que são vendidos na bodega.

A bodega é um espaço anexo ao Restaurante Rural Vó Maria e a Fábrica de Polpas, é destinado a comercialização de produtos que são produzidos por moradores da Comunidade Rural Chã de Jardim com insumos do próprio local. Mais de 50 tipos de produtos são comercializados no espaço e o valor dos produtos é repassado de forma integral para os produtores da comunidade. São artesanatos, doces caseiros, plantas, mudas, cocadas e outros itens que diversificam a bodega.

A entrevistada relata que por meio do restaurante vários outros negócios foram surgindo e agregando valor a experiência ofertada ao turista. Na abertura, o restaurante contava com um pequeno salão e uma cozinha bem limitada. Atualmente o restaurante possui dois salões que comportam 200 pessoas, redário, ambiente de espera, palco para apresentação cultural e possui

uma cozinha industrial equipada para suprir a necessidade dos turistas, servindo refeições regionais, com 90% dos insumos produzidos na comunidade Chã de Jardim.

Com a abertura do restaurante, a entrevistada relata que começou a criar força no sentido de que ela não precisava necessariamente de grandes recursos para investir. Sempre buscando agregar valor ao seu produto, criou a vila empreendedora no pátio do restaurante, onde são ofertadas oportunidades de empreendedorismo aos colaboradores da organização a terem uma outra fonte de renda a partir de suas habilidades. Na vila são comercializadas linguiças caseiras de frango, carne, porco ou mista, doces, licores, frutas desidratadas e biscoitos caseiros.

No ano de 2022, foi construído no restaurante um palco para apresentações musicais dos artistas da terra, as quais são realizadas todos os domingos e feriados com música ao vivo. Com a visibilidade que o restaurante foi ganhando ao longo dos anos, em 2020 as casas dos moradores que ficam às margens da BR – 079 e em frente ao restaurante, foram contempladas com o projeto “Galerias – arte em comunidade”.

As casas foram transformadas em verdadeiras obras de arte, por artistas renomados no Brasil e no mundo, como o paraibano Clóvis Júnior, Vespa, grafiteiro com reconhecimento mundial; além dos artistas Douglas Reis (SP), Perron Ramos (PE), Dennis Mota (PB), Guilherme Mendicelli (SP), Márcio Bizerril (PB), Bruno Brito (SP), Eliana Chaves (AM), Walfredo de Brito (PB) e Guataçara Monteiro (SP), que já expôs em diferentes regiões do Brasil, assim como na França e EUA.

Com a propagação do sucesso dos empreendimentos da Comunidade Chã de Jardim, o nome de Luciana Balbino foi criando força e despertando curiosidade entre as pessoas. Foram surgindo convites para a empreendedora contar sua história a outros empreendedores e assim motivá-los. A entrevistada conta que no início não sabia nem como nem quanto poderia cobrar por este serviço. O valor recebido é revertido em ações na própria comunidade, como a criação dos espaços comunitários para venda de produtos.

Esses convites foram ficando cada vez mais presentes no dia-a-dia da entrevistada e ela transformou a sua história em um *case* de sucesso e através de sua fala e seus exemplos, torna cada vez mais o nome da Comunidade Chã de Jardim disseminado em outras localidades e setores. *“Teve meses, antes da pandemia que eu só vinha em casa trocar as roupas da mala, ficava rodando o Brasil, contando nossa história”*, descreve Luciana.

E fechando a lacuna que sempre era apresentada pelo turista, de reclamar por não ter onde se hospedar na comunidade, Luciana conseguiu adquirir uma propriedade e lança o Sítio

Casa de Vó, um complexo de hospedagem que tinha por ideia inicial ser o primeiro hotel de barracas, são estruturas de barracas de *camping* montadas e equipadas para o turista.

Com a grande aceitação do equipamento por parte do público, o Sítio Casa de Vó, atualmente é composto por 4 chalés, espaço destinado para a hotelaria de barraca, capela, redário, praça da fogueira, cozinha comunitária, refeitório, banheiros, banheiro a céu aberto, área de lazer, quadras de esportes, mini fazendinha com animais, espaço de compostagem, biblioteca, piscina, churrasqueira e áreas de descanso.

Além desses atrativos, o sítio foi desenvolvido preconizando preceitos sustentáveis, utilizando um sistema de reaproveitamento das águas da chuva, fazem o reaproveitamento da água da piscina, utilizam um sistema de fossa ecológica com a utilização do TEVAP, que é um sistema de tratamento das águas negras vindas dos vasos sanitários.

Atualmente, o sítio emprega 9 pessoas, todos são jovens da Comunidade Rural Chã de Jardim, que desenvolvem atividades nos setores de recepção, governança, cozinha e cuidadores da mini fazendinha. No empreendimento, são oferecidas diversas experiências como passeio a cavalo, plantio de hortaliças, colheita de frutos, luau, visita a vacaria, visita guiada e *day use*.

Analisando a literatura científica, os seguintes aspectos-chave do desenvolvimento do turismo sustentável podem ser definidos, como: criação de novos locais de trabalho, incluindo oportunidades de emprego em destinos turísticos, preservação do ambiente natural, mitigação das mudanças climáticas, redução da poluição e resíduos, promoção de práticas de consumo verdes e sustentáveis (UNEP, 2004; UNWTO 2017).

Estes efeitos manifestam-se através de outros fatores sociais, como o emprego e o desemprego dos residentes, o clima psicológico, a disponibilidade de serviço social nos destinos turísticos, cuidado com o desperdício, preservar recursos naturais e outras questões de turismo ético (Andereck & Nyaupane, 2011; Andereck, Valentine, Knopf, & Vogt, 2005; Andereck, Valentine, Vogt, & Knopf, 2007; Luekveerawattana, 2018; Morgan, Pritchard e Sedgley, 2015; Murava & Korobeinykova, 2016).

Com base nesses autores foram fundamentadas questões referentes as práticas sustentáveis desenvolvidas nos empreendimentos, como também as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis identificadas na pesquisa. Que serão apresentadas no bloco a seguir.

4.3.1.2 Práticas sustentáveis desenvolvidas pelos empreendimentos turísticos

Autores descrevem que o consumo sustentável está se tornando uma questão emergente no turismo e na hospitalidade (Kiatkawsin & Han, 2017; Wang, Wang, Li & Yang, 2020). À medida que um número crescente de pessoas no mercado reconhece que muitas deteriorações ambientais graves estão enraizadas nas atividades/desenvolvimento do turismo (Trang, Lee & Han, 2019; Wang *et al.*, 2020), a questão do consumo ecologicamente correto e do desenvolvimento sustentável de produtos está se tornando mais importante do que nunca no setor de turismo e hospitalidade.

Nas atividades desenvolvidas nos empreendimentos da comunidade, a entrevistada relata que a sustentabilidade é a base de todas as ações. Onde se orgulha em afirmar que a maioria dos insumos utilizados na produção dos itens comercializados são frutos da própria comunidade.

Desde os tempos do grupo de jovens, as ações voltadas ao âmbito social são práticas rotineiras na Comunidade Chã de Jardim. Atualmente desenvolve ações junto aos colaboradores, para os moradores da comunidade que se encontram em condições precárias, doando cesta básica, ofertando um espaço gratuito para comercialização de seus produtos e muitas vezes absorvendo esses recursos humanos em um dos setores dos empreendimentos.

De acordo com Luciana Balbino, quando questionada sobre a atividade turística e seu impacto na comunidade, a entrevistada relata que atualmente é a partir das atividades desenvolvidas em torno do turismo que se tem uma movimentação de renda na comunidade. Endossa que *“o turismo só é bom, quando é bom para todos. Sejam turistas, empreendedores, colaboradores ou moradores”*.

Hoje em dia, os clientes deste setor exigem cada vez mais produtos verdes (por exemplo, hotéis, restaurantes, cruzeiros, companhias aéreas, destinos, *resorts*, convenções, casinos ambientalmente responsáveis) e muitas vezes mostram uma vontade de consumo sustentável (Chen, Chang & Lin, 2012; Ramkissoon, Smith & Weiler, 2013; Trang *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2020).

Todas as construções que foram realizadas para criar espaços voltados ao desenvolvimento da atividade turística, utilizaram materiais reciclados, que não ofertassem

grandes danos ao meio ambiente e que a maior parte das estruturas físicas utilizassem recursos próprios da região. Como é o caso da Vila Empreendedora, que utiliza madeira de reflorestamento, conforme imagem a seguir.



Figura 84 - Vila Empreendedora
Fonte: Arquivo pessoal, 2022

Devido a essa demanda e ambiente de mercado ecologicamente consciente, muitas empresas de turismo e hospitalidade estão mostrando cada vez mais a tendência de se tornarem proativas em tornar suas operações e produtos verdes (Afifah & Asnan, 2015; Hopkins, 2020; Lee, Park & Lee, 2013). Nesse sentido, foram levantadas as seguintes práticas:

Práticas Sustentáveis	Reaproveitamento da água da chuva
	Horta orgânica
	Separação do lixo reciclado
	Aproveitamento consciente dos insumos
	Palha da bananeira servindo de porta talher, bandeja de servir
	Manejo de adubo orgânico
	Fossa ecológica
	Uso mínimo de descartáveis

Figura 85 - Práticas sustentáveis dos empreendimentos da Comunidade Chã de Jardim

Fonte: Elaboração própria, 2022

Ao mesmo tempo, os clientes de turismo e hospitalidade estão se familiarizando com a necessidade de não dispensarem comportamentos ambientalmente sustentáveis em suas situações de consumo de produtos, bem como em sua vida cotidiana (Choi, Jang & Kandampully, 2015; Wang *et al.*, 2020; Xu, Huang & Whitmarsh, 2020).

Com relação aos colaboradores que atuam nesses empreendimentos, a entrevistada afirma que no período da pesquisa, eram gerados 64 trabalhos diretos, sendo neste número 20 pessoas da associação que possuem um regime de remuneração próprio e separado dos demais empreendimentos. Logo, 44 colaboradores são distribuídos em atividades desenvolvidas no Restaurante Rural Vó Maria e Sítio Casa de Vó.

Luciana acrescenta que, dependendo do movimento nos finais de semana são contratados colaboradores extras para atenderem o fluxo de turistas. Estima-se que no total são 200 famílias beneficiadas com as atividades turísticas desenvolvidas no entorno da comunidade, todo o grupo que compõem os recursos humanos são da própria comunidade.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis	Colaboradores da comunidade
	Capacitação constante
	Programa de vivências turísticas
	Acompanhamento de Psicólogo
	Aniversários do mês
	Auxílio capacitação
	Parceria com o Sistema S
	Comemorações partilhadas

Figura 86 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis da Comunidade Chã de Jardim
Fonte: Elaboração própria, 2022

Desde a criação da associação o grupo sempre buscou a capacitação como fonte de conhecimento, para que pudessem transformar as potencialidades em atrativos vendáveis. Esse hábito não foi diferente nos empreendimentos turísticos que a entrevistada construiu. Deixa claro desde a contratação, que para o colaborador fazer parte da organização, necessita participar de todas as formações e qualificações propostas.

O desenvolvimento de recursos humanos tem um papel vital na estimulação do capital humano dentro de uma organização (Manresa, Bikfalvi & Simon, 2019). Treinamento e desenvolvimento constituem principalmente o campo mais amplo das práticas de desenvolvimento de recursos humanos, que é considerado o fator mais influente na melhoria do desempenho dos funcionários (Mcdowall & Saunders, 2010). Programas de treinamento e desenvolvimento são atividades de destaque dentro das organizações para tornar os colaboradores competentes, aumentar a motivação, retenção, conscientização de ferramentas e técnicas emergentes e atenderem a demanda do mercado.

Observando que os turistas perguntavam aos colaboradores sobre outros atrativos turísticos, localizados no município de Areia, a organização criou um programa de vivência turística. Todos os colaboradores visitaram os empreendimentos turísticos, como engenhos, pousadas, restaurantes, museus e pontos turísticos do município para a partir da vivência e experiência deles pudessem fortalecer o conhecimento sobre os atrativos.

Quando perguntada sobre o ambiente de trabalho, a entrevistada afirma que busca manter um ambiente mais acolhedor e agradável possível, onde os colaboradores passam mais tempo juntos desenvolvendo suas atividades, do que em casa com a família. Como são todos da mesma comunidade, se conhecem e a relação entre eles é bem familiar. Uma das práticas que demonstra esse cuidado da empresa para com os colaboradores é o apoio psicológico.

O apoio psicológico iniciou quando uma colaboradora relatou aos colegas que estava passando por problemas familiares e isso estava implicando em seu rendimento no trabalho. Prontamente a empresa buscou um psicólogo que pudesse atender essa demanda, o resultado foi tão positivo que esse profissional começou a fazer determinadas terapias com o grupo de colaboradores e o resultado tem sido bem satisfatório, a entrevistada acrescenta *“quando escuto os colaboradores conversando, e dizem que preferem estar aqui no trabalho do que em casa, tenho a certeza que estamos no caminho certo”*.

Os colaboradores são a espinha dorsal de uma organização e o desempenho organizacional depende de sua experiência. O desempenho dos funcionários não é um fenômeno estático; em vez disso, flutua por fatores externos, ou seja, treinamento e educação. Além disso, “o treinamento pode permitir consistência no desempenho em todas as condições” (Aguinis & Kraiger, 2009); a consistência do desempenho pode resultar na forma de melhorar a autoeficácia dos colaboradores ou as capacidades de autogestão.

Como forma de melhorar o desempenho dos colaboradores e possibilitar a participação dos mesmos nas decisões estratégicas da organização, são estipuladas reuniões mensais para avaliação dos serviços prestados. Nesses encontros são apresentados os resultados e avaliações de cada segmento, os colaboradores são inseridos como membros ativos para opinarem sobre a pauta e contribuir através de seu olhar, como podem melhorar e minimizar os pontos falhos que são apresentados.

Com base nessas reuniões mensais são levantadas as necessidades de capacitação por parte dos colaboradores. Em parceria com o Sistema S (SEBRAE, SENAC e SENAR), a empresa está em constante atualização de todo o corpo de colaboradores. Recentemente, realizaram capacitações relacionadas à pandemia de COVID-19, para bem atender o cliente, manipular os alimentos e servir a todos de forma segura.

Quando questionada sobre as práticas de gestão de recursos humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, a entrevistada afirma que busca ela mesma participar de todo esse processo, onde essa atividade também é dividida com sua irmã Lucineide Balbino que é a Gestora do Restaurante Rural Vó Maria.

As práticas de gestão de recursos humanos são atreladas aos princípios sustentáveis. A entrevistada descreve que todos os colaboradores são da comunidade onde os empreendimentos estão instalados, as atividades de treinamento são realizadas nos estabelecimentos, favorecendo assim a circulação de entidades educacionais nas empresas e relata que nunca teve problema em nenhum dos desligamentos dos colaboradores.

Para Luciana, as práticas de gestão de recursos humanos servem para ajudá-los a gerir de forma consciente a força de trabalho. Busca sempre honrar com todos os benefícios dos colaboradores, como salários em dia e suas contribuições de impostos, além de outras práticas que agregam a linha de benefícios, como: auxílio financeiro para capacitação, premiações em dinheiro para os que trabalham nos feriados e datas comemorativas (São João, Natal e Ano Novo).

Com o desejo de transformar o ambiente de trabalho em um local harmônico, a empresa busca fazer celebrações para trabalhar a união da equipe, enaltecer o quão importante os colaboradores são para as empresas e alcançar a retenção a organização. São celebrados os aniversariantes do mês, com um dia de lazer no sítio, onde são partilhados lanches, podem levar os familiares e experienciar um pouco dos atrativos de seu trabalho.

Em datas comemorativas, a empresa busca trabalhar o valor daquela festa com os colaboradores, como: Dia dos pais, dia das mães, São João, Natal, Ano Novo, dentre outros. Geralmente organizam um dia para assistirem um filme ou palestra, que façam refletir sobre a importância daquela comemoração e assim possam levar essa prática para suas casas e famílias.

A retenção de funcionários, por outro lado, foi identificada como um dos maiores desafios do século 21, principalmente no setor de hospitalidade. Como o setor de hospitalidade está lidando continuamente com o problema de deslocamento de uma força de trabalho, a retenção é um esforço contínuo e em constante evolução para manter seu pessoal qualificado (Dwesini, 2019; Ohunakin, Adeniji, Ogunlusi, Igbadumhe & Sodeinde, 2020).

Segundo a entrevistada, as práticas de gestão de recursos humanos que são desenvolvidas nos empreendimentos, seja restaurante ou sítio, refletem em diversos âmbitos, inclusive no econômico. Ela afirma que o custo para contratar, treinar e desligar um colaborador em uma empresa que não enxerga o colaborador como um parceiro é bem maior, do que quando a empresa se equipara ao colaborador: *“acredito que eu enquanto empresa preciso deles, e eles precisam de mim, temos que nos unir e dar o nosso melhor”*.

Fica implícito que as atividades ambientais e sociais no setor turístico e hoteleiro contribuem muito para a reformulação das atividades de RH, principalmente no que diz respeito à retenção dos colaboradores. Por meio do RH sustentável, o setor de hospitalidade pode abordar melhor os problemas de seus colaboradores e suas preocupações com o emprego, o que os ajuda a desenvolver uma atitude positiva e um forte compromisso com uma permanência mais longa (Wagner, 2011).

Através das práticas apresentadas, foi possível observar a preocupação da organização com o engajamento dos colaboradores. Trazer a realidade do RH Sustentável para dentro da organização, é ofertar a possibilidade de os colaboradores serem atuantes no processo estratégico das empresas, não meros personagens, mas figuras que colaboram para o processo de construção das organizações.

Luciana Balbino acrescenta que é possível vê-los diariamente replicando práticas que aprenderam e desenvolveram na empresa, utilizando em suas casas e famílias. Como o aproveitamento das águas das chuvas, a utilização correta dos insumos, o reaproveitamento de frutas, legumes, hortaliças para alimentação de animal e matéria para adubo orgânico, se interessar por qualificações para filhos, sobrinhos, netos, dentre outros.

A entrevistada termina sua fala emocionada: *“Não invente a roda nem o fogo, eles já foram criados! De modo especial, conheça sua comunidade, sua região, dê oportunidade a outras pessoas. Para estarmos bem, os outros em nossa volta também precisam estar!”*

A seguir são apresentados os resultados obtidos através do grupo focal realizado com os colaboradores.

4.3.2 Grupo Focal realizado com os colaboradores

Discussões em grupo focal são um método de coleta de dados com um pequeno grupo de pessoas para discutir um determinado tópico, geralmente guiado por um moderador usando uma rota de questionamento (Casey, 2009). É comum em pesquisas qualitativas combinar mais de um método de coleta de dados em um estudo.

Para a realização do grupo focal, foi enviado via aplicativo de mensagens de celular, um convite a todos os colaboradores, para participarem de uma reunião onde faríamos a apresentação da pesquisa e posteriormente perguntas sobre as temáticas. As perguntas foram agrupadas em três blocos, onde foram traçadas questões de ordem pessoal, profissional e relacionadas a sustentabilidade.

O grupo focal foi realizado em uma única sessão, no dia 19/11/2021, teve duração de duas horas, onde toda a reunião foi gravada com o consentimento dos participantes, para posterior análise. Foi organizado um espaço para acolhimento dos colaboradores, no salão anexo ao Restaurante Rural Vó Maria, para realização da pesquisa. No encontro estavam 16 colaboradores, sendo 5 homens e 11 mulheres, com uma faixa etária variando entre 20 a 49 anos de idade.

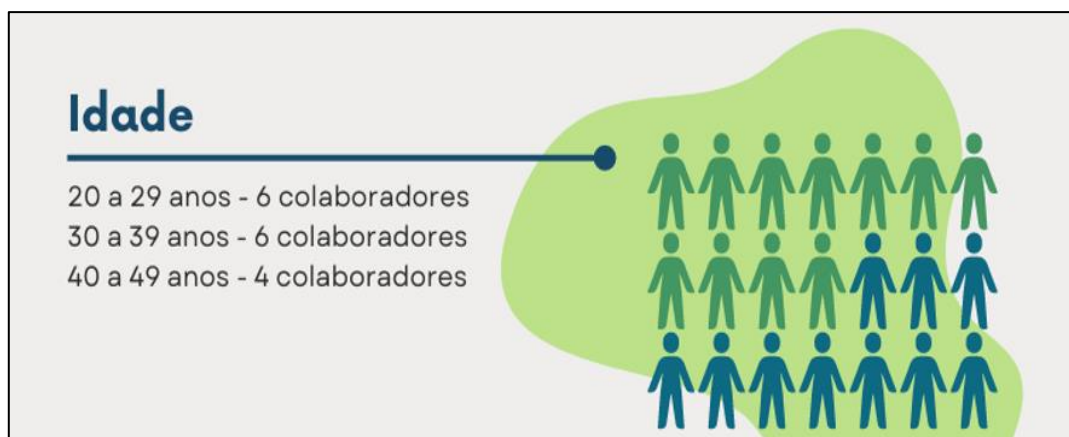


Figura 87 - Perfil sociodemográfico colaboradores (Idade)
 Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2022

O turismo opera dentro de um mercado competitivo. Como resultado, os gestores de turismo estão sempre à procura de colaboradores que possam “desempenhar bem, fornecendo um nível superior de qualidade de serviço” (Crawford & Hubbard, 2018). Observando que a maioria dos colaboradores possuem mais de 6 anos exercendo seus trabalhos na mesma organização, tendo 4 colaboradores que estão juntos há mais de 10 anos desde a constituição da associação.

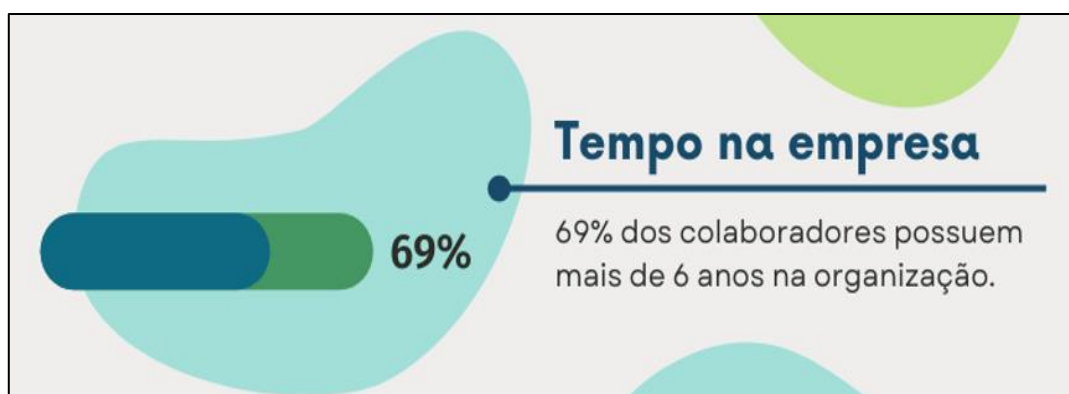


Figura 88 - Perfil sociodemográfico dos colaboradores (tempo na empresa)
 Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2022

Dentre os colaboradores participantes do grupo focal, com relação a escolaridade foi possível identificar três colaboradoras que possuíam ensino fundamental, onde destacaram que conseguiram concluir essa etapa de estudos por meio do EJA, ministrado por Luciana Balbino na própria comunidade. 8 colaboradores possuem o ensino médio e 4 possuem ensino superior, sendo pedagoga, jornalista, historiador e administrador.

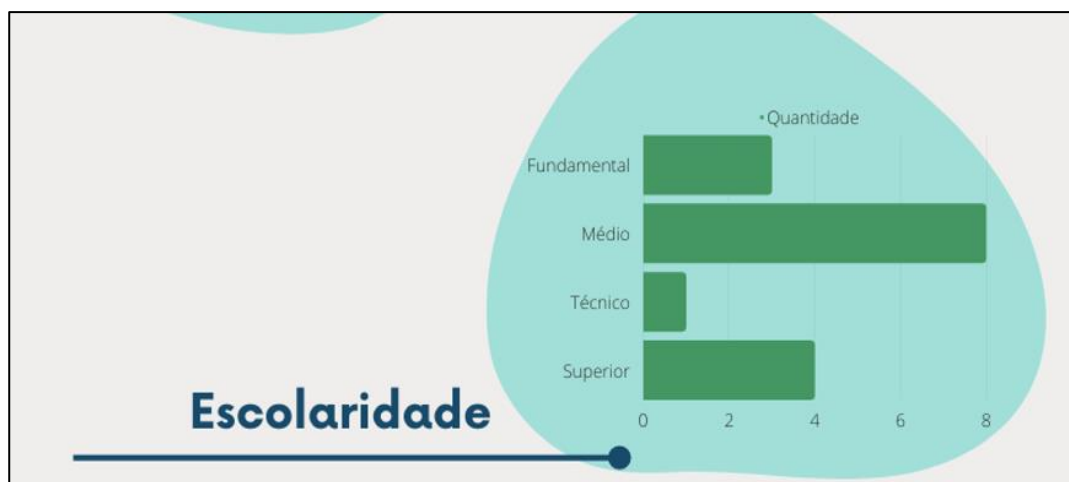


Figura 89 - Perfil sociodemográfico dos colaboradores (escolaridade)

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2022

Espera-se que os colaboradores da linha de frente no setor de turismo e hospitalidade desempenhem várias funções. Por exemplo, eles desempenham um papel importante na garantia de uma experiência turística de qualidade, independentemente do cenário da atividade turística que desenvolvem (Black & Weiler, 2005). Com relação aos colaboradores, observou-se que a maioria presente, exercia alguma função da linha de frente e possuíam contato direto com o turista.



Figura 90 - Perfil sociodemográfico dos colaboradores (cargo)

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2022

Segundo os autores Heung (2008), Pabel e Pearce (2016), os colaboradores precisam ser animadores capazes de produzir sentimentos positivos e uma atmosfera confortável, que favoreça o desempenho do trabalho. Quando questionados sobre qual a motivação para trabalharem na organização, a maioria respondeu que o que os motiva é poder enxergar e ter uma melhor qualidade de vida para todos, atrelado a questão de não ter que sair de sua

comunidade em busca de um emprego, como também foi enaltecido o companheirismo dentre os colaboradores.

Uma força de trabalho entusiasmada, motivada e leal pode fornecer uma vantagem competitiva (Janes & Wisnom, 2011) e apoiar essa força de trabalho é fundamental para reter funcionários talentosos, comprometidos e conhecedores da organização. Foi mencionado também que outro fator que acaba motivando-os é poder observar o incentivo que a gestão da empresa oferece a todos eles, seja em busca de qualificação, empreendendo ou buscando uma outra fonte de renda que agregue valores a sua família.

“Aqui comecei como menor aprendiz, desenvolvi um trabalho de guia nas trilhas da Mata do Pau-Ferro, fui capacitada para atender na bodega, pude participar de treinamentos sobre atendimento ao cliente e hoje sou recepcionista do Sítio Vó Maria. E através dos incentivos recebidos, atualmente utilizo as polpas e fabrico os picolés que são vendidos na bodega, isso para mim é muito mais que um trabalho eu me sinto realizada estando aqui” (Colaboradora Sítio Casa de Vó).

Com relação aos desafios apresentados, a Gestora do restaurante exemplificou que o primeiro e maior desafio foi convencer a comunidade de que o negócio daria certo. Onde tudo era muito novo e sem recurso para poder acelerar o processo de trabalho, logo atualmente o desafio é manter a qualidade dos produtos e serviços, como também encontrar insumos na comunidade que sejam produzidos de forma consciente, sustentável e orgânica.

Como um setor de trabalho intensivo, as interações dos colaboradores da linha de frente e turistas desempenham um papel vital na determinação do sucesso de um negócio de turismo por meio da gestão do relacionamento com o cliente (Johnson, Huang & Doyle, 2019; Slatten & Mehmetoglu, 2011). Além dessa prática de gestão, foi possível observar a gestão de relacionamento com o cliente interno, onde por ano a empresa oferece em média 12 treinamentos, para todos os colaboradores.

Quando questionados sobre a prática do turismo desenvolvido na comunidade, os colaboradores afirmam que o turismo é essencial para o sustento de todos e que a função deles é fazer com que essa prática seja de forma organizada, para que se tenham por todo tempo. Buscando beneficiar a comunidade, os turistas, o comércio local e a região circunvizinha.

A gestão competente de recursos humanos (GRH) e suas técnicas testadas e comprovadas, como *design* de trabalho, recrutamento, seleção e orientação, gestão de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, podem incutir um senso de direção

em relação a uma gestão de trabalho bem organizada e bem-sucedida (Gheisari, Najafabadi, Alzubi, Wang, Abbasi & Castiglione, 2021).

Os colaboradores afirmam em sua totalidade possuírem uma boa relação com a organização, onde possuem participação nas decisões, são inseridos no processo criativo de novos produtos e serviços e isso demonstra a sua importância para a empresa. Acrescentando que, todas as reformas são colocadas em reunião para que todos os colaboradores opinem sobre as melhorias que devem ser realizadas.

A sustentabilidade organizacional pode ser alcançada equilibrando a gestão do meio ambiente, protegendo os interesses das partes interessadas e garantindo que o negócio se mantenha economicamente viável (Yusoff, Nejati, Kee, & Amran, 2020). Com relação as práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa e que poderíamos associar a sustentabilidade, os colaboradores elencam as seguintes:

Econômico	Social	Ambiental
• Contratação de pessoas da comunidade; • Acompanhamento de novos colaboradores feito pelos mais antigos;	• Desenvolvimento pessoal do colaborador; • Estímulo ao empreendedorismo;	• Respeito ao meio ambiente; • Utilização consciente dos recursos;

Figura 91 - Práticas de RH Sustentáveis

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2022

Longas jornadas de trabalho, baixos salários, altas taxas de rotatividade, condições de trabalho exigentes, questões de sazonalidade, emprego inseguro, proteção social limitada e poucas oportunidades de desenvolvimento pessoal são características comuns do setor de turismo (Baum, 2015; O'Leary & Deegan, 2005; Winchenbach, Hanna & Miller, 2019).

Nenhuma dessas características foram encontradas ou descritas pelos colaboradores, demonstrando assim que a Gestão de Recursos Humanos desenvolvida de forma Sustentável pela organização, muito embora de forma intuitiva, alcança o objetivo proposto que é de fortalecer o vínculo entre o colaborador e a organização, diminuir custos operacionais devido a rotatividade e por fim promover o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta tese foi de **analisar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos sustentável no setor turístico e o seu impacto sobre os colaboradores**. Para isso foram traçados caminhos estratégicos que pudessem conduzir a análise. O primeiro foi referente ao conceito estudado, pois para realizar a análise da adoção de práticas se fez necessário conhecer e dominar o conceito da temática estudada.

Através da revisão sistemática da literatura realizada, foi possível verificar uma limitação na compreensão do conceito. Através das leituras, a Gestão de Recursos Humanos Sustentável necessita ser desenvolvida por meio de uma lente holística, onde seja possível contemplar todos os atores que são envolvidos na atividade e seu entorno, logo o primeiro objetivo específico foi o de **propor um conceito integrador para a Gestão de Recursos Humanos Sustentável**.

De acordo com os trabalhos encontrados, a GRHS muitas vezes é associada apenas a vertente ambiental, divergindo assim dos princípios da sustentabilidade, que preconizam o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Logo, a proposta do conceito integrador considera que a gestão de recursos humanos sustentável tem sido usada para impulsionar a força de um sistema de gestão de recursos humanos e assim criar valor organizacional e competitivo.

Diante dos argumentos expostos, podemos definir a Gestão de Recursos Humanos Sustentável como a interseção entre a Gestão de Recursos Humanos e o campo da Sustentabilidade, onde através das práticas de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de recursos humanos é possível incorporar objetivos financeiros, ambientais e sociais da organização, buscando assim maximizar a satisfação do colaborador e torná-lo um artigo valioso da empresa, numa perspectiva de longo prazo.

A proposta do conceito integrador é baseada na cooperação entre empresa, colaboradores e comunidade. O objetivo de desenvolver esse modelo de GRHS é ofertar oportunidades de aprendizagem e crescimento para os colaboradores, que visam a diminuição de custos operacionais, a aplicação de investimentos e o aumento do lucro organizacional.

Por meio do mapeamento realizado através dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas redes hoteleiras mundiais, foi possível **identificar as principais práticas sustentáveis no contexto da gestão de recursos humanos desenvolvidas pelas grandes marcas**. Essas

práticas contemplavam os pilares da sustentabilidade e muitas delas são replicadas em todas as organizações.

Por meio das práticas desenvolvidas pelas grandes redes hoteleiras, percebeu-se a preocupação que as empresas demonstram através dessas atitudes pelos seus colaboradores. Muitas vezes são práticas que implicam diretamente na satisfação, comprometimento e qualidade do serviço prestado, como fora apresentado nas discussões ao longo dessa tese.

Como proposto na metodologia do trabalho, a necessidade de enxergar o conceito em uma visão holística, foi fundamental para a operacionalização da pesquisa. Logo após a identificação das práticas implementadas pelas marcas hoteleiras mundiais, a pesquisa **levantou práticas de gestão de recursos humanos sustentável desenvolvidas por hotéis de referência no Brasil**. Neste quesito, dos 5 hotéis selecionados, apenas 2 aceitaram participar da pesquisa. Por meio da realização de entrevistas com os gestores, foi possível descrever as práticas desenvolvidas pelas organizações e assim observar o quanto as práticas impactam de fato na vida do colaborador.

Na perspectiva de um funil, com as análises globais observamos que as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pelas redes hoteleiras, são planejadas de forma bem geral sem direcionar a necessidade para um colaborador específico, logo são replicadas em diversos continentes onde as redes hoteleiras atuam. Por meio da análise nacional, o cenário já mudou um pouco com a personalização das práticas, por exemplo capacitações voltadas às necessidades do colaborador no momento atual.

Com a visão local, a pesquisa **investigou a aplicabilidade das práticas de gestão de recursos humanos sustentável em empreendimento de pequeno porte de um destino voltado para o turismo sustentável**. Por meio da entrevista com a empreendedora Luciana Balbino, foi possível conhecer e experienciar as práticas relatadas. A visão local trouxe diversas características que agregaram ao conceito integrador, como a proximidade do colaborador da gestão estratégica da organização, das oportunidades que são ofertadas desde capacitações, desenvolvimento pessoal e integração da comunidade as atividades desenvolvidas pela empresa, nos colocando mais próximo do dueto teoria *versus* prática.

Para complementar a análise, foi realizado um grupo focal com os colaboradores do empreendimento local, com o objetivo de analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável com relação aos colaboradores. Através dos relatos, foi possível perceber

que os colaboradores se sentem acolhidos pela organização, valorizados, capacitados e impulsionados a melhorar cada vez mais.

Tendo em vista os argumentos apresentados, por meio das análises realizadas se conclui que as práticas desenvolvidas pelas organizações impactam diretamente na vida do colaborador, com o mesmo entusiasmo como são realizadas. Observou-se, através da vivência local, que diferentemente das grandes redes hoteleiras que possuem recursos financeiros para desenvolverem suas ações, dentro da perspectiva local, com os recursos que a própria comunidade dispõe, as atividades desenvolvidas resultam em grandes resultados para a vida do colaborador.

Através dos pilares da sustentabilidade, os colaboradores recebem instruções e incentivos nos âmbitos econômico, social e ambiental, conseguindo assim atingir o objetivo da GRHS, que é o de transformar as práticas de gestão de recursos humanos em ações capazes de impactar a vida do colaborador e que essas ações possam ser replicadas em outros ambientes. Como um dos possíveis desdobramentos dessa tese, é que no futuro de se desenvolva de uma cartilha com as práticas de GRHS, identificadas por meio da pesquisa, onde o objetivo é auxiliar outros gestores, por meio da replicação dessas práticas com vista a alcançar um melhor resultado para a organização. Assim, a cartilha com as práticas, a construção de vídeos com relatos de experiências compartilhadas pelos entrevistados, são algumas ações que pretendo avançar para além dessa tese.

Durante a realização da pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades, como a pandemia de COVID-19, impossibilitando a entrevista com os gestores nacionais de forma presencial. Outra limitação refere-se à escassez de informações no relatório da empresa Booking.com, que não apresentava detalhes metodológicos discriminando as ações dos hotéis para que contemplassem a relação de hotéis sustentáveis.

Como sugestões para futuras pesquisas, para uma continuidade dessa reflexão, as análises podem ser ampliadas para contemplar hotéis de categorias distintas em todo Brasil, não apenas os ranqueados pela Booking.com, apresentando assim novas perspectivas das ações que são desenvolvidas nos empreendimentos hoteleiros.

Por fim, a partir das contribuições apresentadas nesta tese, espera-se que o conceito integrador da Gestão de Recursos Humanos Sustentável possa ser discutido por outros pesquisadores e posto em prática em empreendimentos turísticos que estejam atentos à necessidade de enxergar o colaborador como um parceiro da organização.

REFERÊNCIAS

- Afifah, N., & Asnan, A. (2015). The impact of corporate social responsibility, service experience and intercultural competence on customer company identification, customer satisfaction and customer loyalty (case study: PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 277–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.035>.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
- Albrecht, J. N., Haid, M., Finkler, W., & Heimerl, P. (2021). What's in a name? The meaning of sustainability to destination managers. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(1), 32-51.
- Allui, A. & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, pp. 361-371.
- Altuntas, F. & Gok, M.S. (2020). The effect of COVID-19 pandemic on domestic tourism: a DEMATEL method analysis on quarantine decisions. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, pp. 102719.
- Ali, M., Kulik, C. & Metz, I. (2011). The gender diversity: Performance relationship in services and manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1464-1485. doi:10.1080/09585192.2011.561961
- Ambler, K., Godlonton, S., & Recalde, M. P. (2021). Follow the leader? A field experiment on social influence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 188, 1280-1297.
- Andereck, K. L., & Nyaupane, G. P. (2011). Exploring the nature of tourism and quality of life perceptions among residents. *Journal of Travel Research*, 50, 248–260.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32, 1056–1076.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Vogt, C. A., & Knopf, R. C. (2007). A cross-cultural analysis of tourism and quality of life perceptions. *Journal of Sustainable Tourism*, 15, 483–502.
- Andonova, V. & Zuleta, H. (2007). “The effect of enforcement on human resources practices”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 5, pp. 344-53.
- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*.
- App, S. & Büttgen, M. (2016). “Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?”, *Employee Relations*, Vol. 38 No. 5, pp. 703-723.

Aragão, C.G. & Jabbour, C.J.C. (2017). “Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 No. 1, pp. 48-54.

Arcangeli, G., Giorgi, G., Mucci, N., Bernaud, J. L., & Di Fabio, A. (2017). Research Topic in Frontiers in Psychology. *Organ. Psychol*, 8, 1938.

Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes. *Sustainability*, 12(17), 7089.

Ariza-Montes, A.; Arjona-Fuentes, J.M.; Han, H.& Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs’ subjective well-being, job satisfaction, and human values. *Int. J. Hosp. Manag.* 69, 84–93.

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd ed., Kogan Page, London & Philadelphia.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Arthur, J.B. (1994). ‘Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance’, *Academy of Management Journal*, 37: 670 –87.

Assaf, A. G., Josiassen, A., & Cvelbar, L. K. (2012). Does triple bottom line reporting improve hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 596-600.

Asrar-ul-Haq, M., Ali, H. Y., Anwar, S., Iqbal, A., Iqbal, M. B., Suleman, N., & Haris-ul-Mahasbi, M. (2019). Impact of organizational politics on employee work outcomes in higher education institutions of Pakistan. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 185– 200.

Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175– 199.

Ayuso, S. (2007). Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the spanish hotel sector, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 15 No. 2, pp. 144-159.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction. A literature reviews. *Manag. Res. Pract.* 3, 77–86.

Bacharach, S. (1989). ‘Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation’, *The Academy of Management Review*, 14: 496–515.

Baltgailis, J. (2019). The issues of increasing the effectiveness of teaching comparative economics, *Insights into Regional Development* 1(3): 190-199. [https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.3\(1\)](https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.3(1)).

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Trad. Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of small business and enterprise development*.

Bauer, M.W. & Gaskell, G. (orgs.). (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho A. Guareschi. 13ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Baum, T. (2015). “Human resources in tourism: still waiting for change? A 2015 reprise”, *Tourism Management*, Vol. 50, pp. 204-212.

Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.

Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Ramachandran, S., ... & Siow, M. L. (2016). Sustainability and the tourism and hospitality workforce: A thematic analysis. *Sustainability*, 8(8), 809.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: still waiting for change. *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 1383-99.

Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>.

Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.

Barros, L.C.F.M. & Barreto, L.M.T.S. (2021). Qualificação profissional e comprometimento organizacional: um estudo em empresas hoteleiras. *Marketing & Tourism Review*. 6, n. 1.

Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). “Strategic human resources management: where do we go from here?”, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 898-925.

Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). ‘The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects’, *The Academy of Management Journal*, 39(4): 779 – 801.

Beer, M.; Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Hum. Resour. Manag.* 54, 427–438.

Beijer, S., Peccie, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*. doi:10.1111/1748-8583.12229.

Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). 'What VUCA really means for you', *Harvard Business Review* 92 (1-2): 27.

Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1985). Quality counts in services, too. *Business Horizons*, 28(3), 44–52. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(85\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(85)90008-4).

Black, R., & Weiler, B. (2005). Quality assurance and regulatory mechanisms in the tour guiding industry: A systematic review. *Journal of Tourism Studies*, 16(1), 24-37.

Bombiak, E. & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability* 10, 1739.

Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review, *Personnel Review*, Vol. 46 No. 7, pp. 1228-1253.

Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068– 3092.

Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63–90.

Bouncken, R.B., Johanna, G., Sascha, K. & Marcel, B. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, Vol. 9 No. 3, pp. 577-601.

Bottomley, K., & Willie Burgess, S. (2018). Changing generations in today's workforce: Leadership skills for Millennials. *Employment relations today*, 44(4), 5-9.

Broughton, A., Foley B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). *The use of social media in the recruiting process*. London: Acas.

Boxall, P., Huo, M.-L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). "High-involvement Work Processes and Systems: A Review of Theory, Distribution, Outcomes, and Tensions", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 37)*, Emerald Publishing Limited, pp. 1-52. <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/S0742-730120190000037002>.

Boxall, P.; Guthrie, J.P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Hum. Resour. Manag. J.* 26, 103–111.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave, London.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital*. New York: Free Press.
- Brewster, C. & Bournois, F. (1991). 'Human Resource Management: A European Perspective', *Personnel Review*, 20(6): 4–13.
- Brewster, C. & Hoogendoorn, J. (1992). 'Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution', *Personnel Review*, 21(1): 4– 11.
- Brewster, C. & Soderstrom, M. (1994). 'Human Resources and Line Management, Policy and Practice'. *European Human Resource Management: The Price Waterhouse Survey*. London: Routledge.
- Brewster, C. (1995). 'Towards a European Model of Human Resource Management', *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 1–21.
- Brewster, C. (1999). 'SHRM: The Value of Different Paradigms', *Management International Review*, 39(3): 45– 64.
- Brewster, C., Larsen, H.H. & Mayrhofer, W. (1997). 'Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management', *Journal of International Management*, 3(1): 1 – 23.
- Buller, P. & McEvoy, G. (2012). "Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight", *Human Resource Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 43-56.
- Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E. & Raya, J.M. (2018). "Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: empirical evidence from Catalonia, Spain", *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 24 No. 2, pp. 82-89.
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(4), 421–441. doi: 10.1080/15332845.2011.588579.
- Chams, N. & García-Blandón, J. (2019). "On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals", *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 141, pp. 109-122.
- Chanda, A., Bansal, T., & Chanda, R. (2010). Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 1–15.

- Chang, R.D.; Zuo, J.; Zhao, Z.Y.; Soebarto, V.; Lu, Y.; Zillante, G.; Gan, X.L. (2018). Sustainability attitude and performance of construction enterprises: A China study. *J. Clean. Prod.* 172, 1440–1451.
- Chatterjee, S.; DuttaGupta, S. & Upadhyay, P. (2018). Sustainability of microenterprises: An empirical analysis. *Benchmarking* 25, 919–931.
- Chen, X., Yi, N., Zhang, L., & Li, D. (2018). Does institutional pressure foster corporate green innovation? Evidence from China's top 100 companies. *Journal of cleaner production*, 188, 304-311.
- Chen, F.-Y., Chang, Y.-H., & Lin, Y.-H. (2012). Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty. *Journal of Air Transport Management*, 20, 49–51. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.11.007>.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Choi, H., Jang, J., & Kandampully, J. (2015). Application of the extended VBN theory to understand consumers' decisions about green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.004>.
- Clarke, M. (2011). *Sustainable HRM: A New Approach to People Management*; Tilde University Press: Prahran, Australia, ISBN 978-0-7346-1101-7.
- Cleveland, J.N.; Byrne, Z.S. & Cavanagh, T.M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Hum. Resour. Manag. Rev* 25, 146–161.
- Cohen, E.; Taylor, S. & Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability; Effective Practice Guidelines Series; *Society for Human Resource*: Alexandria, VA, USA.
- Collins, H., & McNulty, Y. (2020). Insider status:(Re) framing researcher positionality in international human resource management studies. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 202-227.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A. & Ketchen, D (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychol.* 59, 501–528.
- Cooke, F.L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:1, 1-5, DOI: [10.1080/09585192.2020.1691353](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1691353).
- Crawford, A., & Hubbard, S. S. (2008). The impact of work-related goals on hospitality industry employee variables. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 116-124.

- Cerchione, R., & Bansal, H. (2020). Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1109-1126.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Magda Lopes. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Davis, K. (1981). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Saá, P., & Garcia F. (2004). “The influence of human resource management in savings bank performance”, *Service Industries Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 51-66.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). ‘Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions’, *The Academy of Management Journal*, 39(4): 802 –35.
- Delgado, D., Hill, N., Regalado, A., & Waldman, N. (2020). Millennials leading the workforce. *Journal of Business Studies Quarterly*, 10(2), 35-42.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, v. 6, n. 2, p. 80-88.
- DePaolo, C.A. & Wilkinson, K. (2014). Using word clouds for analyzing qualitative assessment data. *Tech Trends*. 58(3):38–44.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979). ‘Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict’, *Administrative Science Quarterly*, 24: 426 –48.
- Dhamija, P. (2013). Human resource management: An effective mechanism for long term sustainability. *Clar. Int. Multidiscip. J.* 2, 74–80.
- Dhamija, P., Gupta, S. & Bag, S. (2019). "Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 871-892. <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BIJ-06-2018-0155>.
- Di Fabio, A., & Rosen, M. A. (2018). Opening the black box of psychological processes in the science of sustainable development: A new frontier. *European Journal of Sustainable Development Research*, 2(4), 47.
- Díaz-Carrión, R.; López-Fernández, M.; & Romero-Fernández, P.M. (2018). Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Bus. Ethic- A Eur. Rev.* 28, 1–18.
- Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M. and Romero-Fernandez, P.M. (2020). “Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe”, *Hum Resource Management Journal*.
- Docherty, P.; Forslin, J.& Shani, A.B. (2002). *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*; Routledge: Cornwall, UK, ISBN 0-415-28576-3.

Docherty, P.; Kira, M. & Shani, A.B. (2009). *What the world needs now is sustainable work systems*. In *Creating Sustainable Work Systems. Developing Social Sustainability*, 2nd ed.; Docherty, P., Kira, M., Shani, A.B., Eds.; Routledge: London, UK; pp. 1–21, ISBN 978-0-415-77271-6.

Drela, K. (2020). Sustainable management of human resources in enterprises as an example of sustainable development. *Sci. J. Marit. Univ. Szczec.* 61, 91–98.

Drucker, P. E. (1955). *The practice of management*. New York: Elsevier.

Drucker, P. E. (1977). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. New York: Harper's College Press.

Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). “Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values”, *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 4, pp. 613-627.

Dyer, L. (1985). ‘Strategic Human Resources Management and Planning’. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1–30.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.

Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.

Econodata. (2016). Associação para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo – ADESCO. Disponível em: www.econodata.com.br/lista_empresas/paraiba/areia/a/07618830000126-associacao-para-o-desenvolvimento-sustentavel-da-comunidade-da-cha-do-jardim-adesco. Acesso em 29 de julho de 2021.

European Commission (2011). *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, EC, Brussels.

Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Manag. Rev.* 23, 221–238.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*; Physica-Verlag: Berlin/Heidelberg, Germany, ISBN 978-3-7908-2188-8.

Ehnert, I.; Harry, W. & Zink, K.J. (2014). Sustainability and HRM. An introduction to the field. In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*; Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 3–32, ISBN 978-3-642-37524-8.

Ehnert, I.; Parsa, S.; Roper, I.; Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27, 88–108.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azzaz, A. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956.

Embuhira, M.E.E. (2011). “Strategic human resource management practices that influence the retention of core employees at Becton Dickinson Kenya Limited”, *Master's thesis, School of Business*, University of Nairobi.

Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J. & Bartram, T. (2021), “Human resources management and open innovation: the role of open innovation mindset”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. ahead-of-print, doi: 10.1111/1744-7941.12281.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.

Farnham, D. (2010). *Human Resource Management in Context*, London, CIPD.

Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*.

Fisher, R., McPhail, R., & Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: a comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397-404.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Fong, L.H.N., Law, R. & Ye, B.H. (2020). Outlook of tourism recovery amid an epidemic: importance of outbreak control by the government. *Annals of Tourism Research*, p. 102951.

Francis, A.U. (2014). “Human resource management practices and employee retention in Nigeria's manufacturing industries”, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 5 No. 2, February, pp. 1741-1754.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Publishing Company.

Gallardo-Gallardo, E., Moliner, L.A. & Gallo, P. (2017). Mapping collaboration networks in talent management research. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 No. 4, pp. 332-358.

Gianni, M.; Gotzamani, K. & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *J. Clean. Prod.* 168, 1297–1311.

Gil, A.C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gilbreth, F. B. (1912). *Primer of scientific management*. New York: Van Nostrand.

Gheisari, M., Najafabadi, H. E., Alzubi, J. A., Gao, J., Wang, G., Abbasi, A. A., & Castiglione, A. (2021). OBPP: An ontology-based framework for privacy-preserving in IoT-based smart city. *Future Generation Computer Systems*, 123, 1–13.

Gonzalez, L., & Rivas, L. (2017). Analysis of the impact of referral – based recruitment on job attitudes and turnover in temporary agency workers. *Employee Relations*, 40(1), 89–105.

Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’HR management system. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25, 1787–1814.

Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Hum. Resour. Manag. J.* 27, 22–38.

Gretzel, U. (2021). Conceptualizing the smart tourism mindset: Fostering. *Utopian thinking in smart tourism development*, 1(1), 3–8. <https://doi.org/10.52255/smarttourism.2021.1.1.2>.

Hahn, T.; Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *J. Bus. Ethics* 104, 325–345.

Ham-Baloyi, W.T., & Jordan, P. (2016). Systematic review as a research method in postgraduate nursing education. *Health SA Gesondheid*, Vol. 21 No. 1, pp. 120-128.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. & Pierce, C. A. (2013). Metaanalytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39 (7), 573-603.

Hakovirta, M., & Denuwara, N. (2020). How COVID-19 redefines the concept of sustainability. *Sustainability*, 12(9), 3727.

Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. Human resource management: Published in cooperation with the School of

Business Administration, *The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 407-427.

Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 90, p. 102636.

Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Herington, C., McPhail, R. & Guilding, C. (2013). "The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: an exploratory study", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 20, pp. 68-75.

Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management Review research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87–126. doi:10.1080/09585192.2017.1380062.

Heung, V. C. (2008). Effects of tour leader's service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth. *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 305-315.

Holston-Okae, B. L. & Mushi, R. J. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218–248.

Hoque, K. (2013). *Human resource management in the hotel industry, strategy, innovation and performance*. London: Routledge Publishing, Taylor & Francis Group.

Hopkins, D. (2020). Sustainable mobility at the interface of transport and tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(2), 129–143. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1691800>.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). "Technical and strategic human resource implications for moving forward", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 679-705.

Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32 (4) pp. 790-804.

- Ioannides, D. & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, Vol. 22 No. 3, pp. 624-632.
- Irani, F., Kiliç, H., & Adeshola, I. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-31.
- Jabłoński, A. & Jabłoński, M. (2016). Research on Business Models in their Life Cycle, *Sustainability* 8(5), 430. <https://doi.org/10.3390/su8050430>.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jackson, S.E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organ. Manag. J.*, 7, 278–290.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Rivero, J.C. (1989). ‘Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices’, *Personnel Psychology*, 42: 727 –86.
- Jarlstrom, M.; Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *J. Bus. Ethics* 152, 703–724.
- Janes, P., & Wisnom, M. (2011). Changes in tourism industry quality of work life practices. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 13.
- Jeffrey Hill, E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165-181.
- Jiang, Y. & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 8, pp. 2563-2573.
- Jiang, K.; Lepak, D.P.; Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Acad. Manag. J.* 55, 1264–1294.
- Johnson, K. R., Huang, T., & Doyle, A. (2019). Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review. *European Journal of Training and Development*.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees’ positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Kamoche, K. (1996). 'Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm', *Journal of Management Studies*, 33(2): 213–33.

Kaushal, V. & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, p. 102707.

Karatepe, O.M. (2013). "High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 132-140.

Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management—Organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Hum. Syst. Manag.* 39, 51–68.

Ketchen, D.J., Thomas, J.B., & Snow, C.C. (1993). 'Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches', *The Academy of Management Review*, 36: 1278 – 313.

Kiatkawsin, K., & Han, H. (2017). Young travelers' intention to behave pro-environmentally: Merging the value-belief-norm theory and the expectancy theory. *Tourism Management*, 59, 76-88.

Kidwell, R. E., & Fish, A. J. (2007). High-performance human resource practices in Australian family businesses: preliminary evidence from the wine industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 1-14.

Kim, S., Sun, K., & Kim, D. (2013). The Influence of Consumer ValueBased Factors on Attitude-Behavioral Intention in Social Commerce: the Differences Between High and Low Technology Experience Groups. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 108-125.

Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). "The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 76, pp. 83-93.

Kim, S.S., Kim, J., Badu-Baiden, F., Giroux, M. & Choi, Y. (2021). Preference for robot service or human service in hotels? Impacts of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 93, p. 102795.

Koh, Y., Lee S., & Boo, S. (2009). Does franchising help restaurant firm value? *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2) pp. 289-296.

Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). "Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.

30 No. 5, pp. 2178-2194. <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289–313.

Koys, D.J. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (1) pp. 17-24.

Kotler P., Armstrong G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson, Essex.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 25, 1069–1089.

Lai, I.K.W. & Wong, J.W.C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 10, pp. 3135-3136.

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.

Lee, J.; Kim, S.; Lee, J.& Moon, S. (2019). Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management. *Sustainability* 11, 2305.

Lee, K., & Ha, I.S. (2012). Exploring the impacts of key economic indicators and economic recessions in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21 (3), pp. 330-343.

Lee, G., Magnini, V. P., & Kim, B. P. (2011). Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 22-30.

Lee, M. H., Wang, C., Wu, T. J., & Yen, M. Y. (2021). Multilevel Linking Service Innovation, Service Sweethearting, and Brand Association: The Moderating Role of Sustainable Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020985526.

Lee, E. M., Park, S., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.

Levy, S.E. & Park, S.Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 18 No. 1, pp. 147-154.

- Li, H., Ye, Q., & Law, R. (2013). Determinants of customer satisfaction in the hotel industry: an application of online review analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 784–802.
- Li, D., Zheng, M., Cao, C., Chen, X., Ren, S., & Huang, M. (2017). The impact of legitimacy pressure and corporate profitability on green innovation: Evidence from China top 100. *Journal of Cleaner Production*, 141, 41-49.
- Lin, C. H., Peng, C. H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International journal of manpower*.
- Lindtroh, J. (1982). 'How to Beat the Coming Labor Shortage', *Personnel Journal*, 61(4): 268–72.
- Lo, A., & Yeung, M. A. (2020). Brand prestige and affordable luxury: The role of hotel guest experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 247-267.
- Lorincova, S.; Hitka, M.; Starchon, P. & Stachova, K. (2018). Strategic Instruments for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. *Sustainability* 10, 3687.
- Luekveerawattana, R. (2018). Key factors affecting of tourists' decisions to stay at environmental friendly hotels. *Polish Journal of Management Studies*, 17(2), 148–157.
- Luu, T.T. (2020). “Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of environmentally specific servant leadership”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 28 No. 8.
- MacDuffie, J.P. (1995). ‘Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry’, *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197 – 221.
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource. Management, *Journal of Cleaner Production* 208 (20):806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro>.
- Madsen, D. Ø., & Slatten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of Blue Ocean Strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1), 28.
- Maglalang, D. D., Sorensen, G., Hopcia, K., Hashimoto, D. M., Katigbak, C., Pandey, S., ... & Sabbath, E. L. (2021). Job and family demands and burnout among healthcare workers: The moderating role of workplace flexibility. *SSM-Population Health*, 14, 100802.
- Malik, S. A., Akhtar, F., Raziq, M. M., & Ahmad, M. (2020). Measuring service quality perceptions of customers in the hotel industry of Pakistan. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(3–4), 263–278. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1426451>

- Manzoor, F.; Wei, L.; Bányai, T.; Nurunnabi, M. & Subhan, Q.A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability* 11, 2263.
- Mcdowall, A., & Saunders, M. N. K. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development, 34(7), 609– 630. <https://doi.org/10.1108/03090591011070752>.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Hum. Resour. Manag. Rev.* 25, 176–187.
- Manresa, A., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2019). The impact of training and development practices on innovation and financial performance. *Industrial and Commercial Training*, 51(7–8), 421–444. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2019-0035>.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, *International Journal of Social Economics* 30: 906–923. <http://dx.doi.org/10.1108/03068290310483779>.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Soc. Bus. Rev.* 7, 168–184.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Maroufkhani, P., Wagner, R. & Wan Ismail, W.K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: a systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 12 No. 4, pp. 545-564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- Masri, H.A. & Jaaron, A.A.M. (2017). “Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, pp. 474-489.
- Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management in theory and practice, *Economics and Management* 1: 158-170.
- Mazur, B. (2015). Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach, *Economics and Management* 7(2):7-12.
- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and its Models, *International Journal of Contemporary Management* 16(3): 211–223.
- McDowall, A., & Saunders, M. N. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 609-630.
- McMahan, G.C., Virick, M., & Wright, P.M. (1999). ‘Alternative Theoretical Perspectives for A strategic human resource perspective on the disparate outcomes of downsizing. *Downsizing: Is less still more*, 134-167.

Miller, M. & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Minayo, M.C.S (org.); (2012). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 32 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Mondy, R. & Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9. ed. México: Pearson Educación.

Moyle, B. D., Weaver, D. B., Gössling, S., McLennan, C. L., & Hadinejad, A. (2021). Are water-centric themes in sustainable tourism research congruent with the UN Sustainable Development Goals?. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-16.

Morgan, N., Pritchard, A., & Sedgley, D. (2015). Social tourism and well-being in later life. *Annals of Tourism Research*, 52, 1–15.

Moody, L., Saunders, J., Rebernik, N., Leber, M., Čurin, A., Wójcik-Augustyniak, M., & Szajczyk, M. (2017). Tackling barriers to the inclusion of disabled people in the European workplace through ergonomics. In *Advances in human factors, business management, training and education* (pp. 841-849). Springer, Cham.

Muda, I., Erlina, I. Y., & AA, N. (2018). Performance audit and balanced scorecard perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 1321-1333.

Murava, I., & Korobeinykova, Y. (2016). The analysis of the waste problem in tourist destinations on the example of Carpathian region in Ukraine. *Journal of Ecological Engineering*, 17(2), 43–51. <https://doi.org/10.12911/22998993/62285>

Mukhles M. Al-Ababneh, Mousa A. Masadeh, Firas J. Al-Shakhsheer & Ma'moun A. Habiballah (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry, *Research in Hospitality Management*, 8:1, 55-62, DOI: 10.1080/22243534.2018.1501182.

Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable Management: Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, ISBN 978-3-642-19164-0.

Narumon, K., & Gerard, T. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388.

Nascimento, F. G. D. (2020). Turismo de base comunitária como alternativa para o desenvolvimento rural: a experiência da comunidade de Chã de Jardim, Areia–PB.

Nelson, D. (1980). *Frederick W. Taylor and the rise of scientific management*. Madison: University of Wisconsin Press.

Niniger, J.R. (1980). 'Human Resources and Strategic Planning: A Vital Link', *Optimum*, 11(4): 33–46.

Nyameh, J. (2013). Impact of Sustainable Human Resource Management and organizational performance. *Int. J. Asian Soc. Sci.* 3, 1287–1292.

Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., & Wright, M. P. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, 9th Edition. UK: McGraw Hill, Berkshire.

Ocampo, J. C. C., Marshall, M., Wellton, L., & Jonsson, I. M. (2021). When sustainable cuisine imaginaries become unsustainable: Storage and preservation practices in Swedish restaurants. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24, 100353.

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 192-199.

O'Leary, S., & Deegan, J. (2005). Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Osterman, P. (1994). 'How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?', *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173 –88.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014-decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. doi:10.5465/amr.2015.0323.

Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., & Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102699.

Pabel, A., & Pearce, P. L. (2016). Tourists' responses to humour. *Annals of Tourism Research*, 57, 190-205.

Pabian, A. (2015). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej* 17: 7–16. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171396555>.

Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102318.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. & Jin, J. (2014). "The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 121 No. 3, pp. 451-466.

Paparoidamis, N. G., Tran, H. T. T., & Leonidou, C. N. (2019). Building customer loyalty in intercultural service encounters: the role of service employees' cultural intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56-75.

- Parakandi, M. & Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 55, 1370–1379.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 140–147. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80007-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80007-7).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7).
- Park, S.Y. & Levy, S.E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 26 No. 3, pp. 332-348.
- Peariasamy, T. & Mansor, N.N.A. (2008). On-the-job knowledge sharing: How to train employees to share job knowledge. *J. Kemanus*. 12, 87–101.
- Petrescu, A.I. & Simmons, R. (2008). “Human resource management practices and workers’ job satisfaction”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 7, pp. 651-67.
- Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Forget about ‘the ideal worker’: A theoretical contribution to the debate on flexible workplace designs, work/life conflict, and opportunities for gender equality. *Business Horizons*, 62(5), 603-613.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unclosing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2015). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of sustainable tourism*, 23(1), 47-64.
- Potgieter, I.L. & Mokomane, S.E. (2020), “Implementation of HRM functions in selected small manufacturing companies in Ga-Rankuwa industrial area, Gauteng, South Africa”, *SA Journal of HRM*, Vol. 18 No. 1, pp. 1-11, doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1282.
- Queiroz, L. R. S. (2013). *Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: Perspectivas para o campo da etnomusicologia*. Claves.
- Qiu, R.T., Park, J., Li, S. & Song, H. (2020). Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, Vol. 84, p. 102994.

Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.

Ramkissoon, H., Smith, L. D. G., & Weiler, B. (2013). Relationships between place attachment, place satisfaction and pro-environmental behaviour in an Australian national park. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 434–457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.708042>.

Randolph, R. V., Memili, E., Koç, B., Young, S. L., Yildirim-Öktem, Ö., & Sönmez, S. (2022). Innovativeness and corporate social responsibility in hospitality and tourism family firms: The role of family firm psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103128.

Raziq, A.; Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Proc. Econ. Financ.* 23, 717–725.

Reeves, S., McMillan, S.E., Kachan, N., Paradis, E., Leslie, M., Kitto, S. (2015). Interprofessional collaboration and family member involvement in intensive care units: emerging themes from a multi-sited ethnography. *J Interprof Care*. 29:230–237.

Regen, R., Johannes, J., Edward, E., & Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478),9(2), 59-69.

Rhou, Y., & Koh, Y. (2014). International expansion of US full-service restaurants: Positive and increasing effects on financial performance. *International Journal of Hospitality Management*, 39 (2014), pp. 41-49.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197.

Rimanoczy, I., & T. Pearson. (2011). “Role of HR in the new world of sustainability”. *Industrial and Commercial Training* 42(1):11-17.

Roca-Puig, V. (2019). “The circular path of social sustainability: an empirical analysis”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 212, pp. 916-924.

Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee selection–related decisions: a realistic agenda for uncharted territory, *Journal of Management*, 42(1), 269–298.

Roxas, B.; Ashill, N. & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. *J. Small Bus. Manag.* 55, 163–178.

- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W., & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: A multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696–715.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316–329.
- Sanchez-Franco, M. J., Cepeda-Carrion, G., & Roldán, J. L. (2019). Understanding relationship quality in hospitality services: A study based on text analytics and partial least squares. *Internet Research*, 29(3), 478–503. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0531>
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. F. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489–503. doi:10.1002/hrm.21644.
- Scavarda, A., Daú, G., Scavarda, L. & Caiado, R. (2019). An Analysis of the Corporate Social Responsibility and the Industry 4.0 with Focus on the Youth Generation: A Sustainable Human Resource Management Framework. *Sustainability*. 11, 5130.
- Schoonhoven, C.B. (1981). 'Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory', *Administrative Science Quarterly*, 26: 349 – 77.
- Schuler, R.S. (1981). *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, Y. M. (2020). Green human resource management. *International Journal of Manpower*.
- Sharma, S.; Sharma, J. & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management, *Business Intelligence Journal* 2(1): 205–213.
- Shaikh, A. A., Jamal, W. N., & Iqbal, S. M. J. (2021). The context-specific categorization of generations: An exploratory study based on the collective memories of the active workforce of Pakistan. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2641.
- Shamsudin, M.F., Razak, A. A., & Salem, M. A. (2018). The role of customer interactions towards customer satisfaction in theme parks experience | El papel de las interacciones del cliente hacia la satisfacción del cliente en la experiencia de los parques temáticos. *Opcion*, 34(Special Is), 546–558.
- Shamsudin, M. F. M. F., Esa, S. A. S. A., & Ali, A. M. A. M. (2019). Determinants of customer loyalty towards the hotel industry in Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(9), 21-29.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Shen, J. & Zhu, C.J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 15, pp. 3020-3035.

Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behaviour. *Journal of Management*, Vol. 42 No. 6, pp. 1723-1746.

Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J.L. & Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, Vol. 85, p. 104322.

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2016). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1059–1082. <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9419-6>

Soomro, A.A., Breitenacker, R.J. & Shah, S.A.M. (2018). "Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 7 No. 1, pp. 129-146. <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>.

Staines, G. L., & Pleck, J. H. (1986). Work schedule flexibility and family life. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 147-153.

Stavrou, E., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both? *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962.

Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability* 10, 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>.

Stankeviciute, Z.; Savaneviciene, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *Int. Stud. Manag. Organ.* 49, 79–98.

Strenitzerová, M. & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability* 11, 4591.

Stone, D., Deadrick, D., Lucaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216–231.

Stombelli, V. M. (2020). Corporate Social Responsibility in hospitality: are sustainability initiatives really sustainable? Case examples from CitizenM, Lefay and Six Senses. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.

Svelik, I. & Starrov-Costea, E. (2007). “Connecting human resources management and Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International journal of manpower*.

- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Sweet, J. (1981). How manpower development can support your strategic plan. *Journal of Business Strategy*.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H.Q. & Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1) pp. 140-159.
- Taylor, S. (2014). *Resourcing and talent management*, 6th edition. London: CIPD.
- Taylor, S.; Osland, J.& Egri, C.P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Hum. Resour. Manag.*, 51, 789–798.
- Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L.D., Latan, H. & de Oliveira, J.H.C. (2016). "Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 116, pp. 170-176.
- Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. (1993). 'The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance', *Personnel Psychology*, 46: 27– 8.
- Thevanes, N. & Arulrajah, A. A. (2017). The Search for Sustainable Human Resource Management Practices: A Review and Reflections. 14th International Conference on Business and Management, *Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura*, Sri Lanka.
- Tien, N. H., Anh, D. B. H., & Thuc, T. D. (2019). *Global Supply Chain and Logistics Management*. Academic Publications, Dehli.
- Tissen, R.J.; Lekanne Deprez, F.R.E.; Burgers, R.G.B.M., & van Montfort, K. (2010). 'Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands': The future of people at work: A reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 21, 637–652.
- Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Tracey, J., Hinkin, T., Tran, T., Emigh, T., Kingra, M., Taylor, J. & Thorek, D. (2015). "A field study of new employee training programs", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 56 No. 4, pp. 345-354.

- Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207-222.
- Trang, H., Lee, J., & Han, H. (2019). How do green attributes elicit guest pro-environmental behaviors? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), 14–28. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1486782>.
- Tseng, Y.-F. & Lee, T.-Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Syst. Appl.* 36, 6548–6558.
- Tulsi, P., & Ji, Y. (2019). A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(1), 195-203.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., & Atkinson, C. (2017). *Human resource management*, 10th edition. United Kingdom: Pearson Education Ltd.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F. & Sabater-Sempere, V. (2013). “Universalistic and contingent perspectives on human resource management: an empirical study of the Spanish hotel industry”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 12 No. 1, pp. 26-51.
- UNEP. (2004). Sustainable tourism development in UNESCO. Vienna, Austria: UNEP.
- UNWTO. (2017). 2017 is the international year of sustainable tourism for development. Acessado em: <https://www.unwto.org/content/commitment-signatory-asociacion-mexicana-de-hoteles-de-campeche>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Valenti, A. (2019). Leadership preferences of the millennial generation. *Journal of Business Diversity*, 19(1), 75-84.
- Van de Ven, A.H. & Drazin, R. (1985). ‘The Concept of Fit in Strategy Research’. In Cummings, L. and Staw, B.M. (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 333 – 65.
- Van De Voorde, K.; Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2018). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *Int.l J. Manag. Rev.* 14, 391–407.
- Verano-Tacoronte, D., & Melián-González, S. (2008). Human resources control systems and performance: the role of uncertainty and risk propensity. *International Journal of Manpower*.

- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179–206.
- Vigliarolo, F. (2020). Economic phenomenology: fundamentals, principles and definition. *Insights into Regional Development*, 2(1): 418-429. [http://doi.org/10.9770/IRD.2020.2.1\(2\)](http://doi.org/10.9770/IRD.2020.2.1(2)).
- Wagner, M. (2013). “Green’ human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 114 No. 3, pp. 443-456.
- Wang, C. J. (2019). Linking sustainable human resource management in hospitality: An empirical investigation of the integrated mediated moderation model. *Sustainability*, 11(4), 1066.
- Wang, C. J. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102396.
- Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320.
- Wang, C. J., & Yang, I. (2021). Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386.
- Wang, S., Wang, J., Li, J., & Yang, F. (2020). Do motivations contribute to local residents’ engagement in pro-environmental behaviors? Resident-destination relationship and pro-environmental climate perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 834–852. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1707215>.
- Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms—incidence, determinants, and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 157-177.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). *Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement*.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *Int. J. Hosp. Manag.* 76, 102–110.
- Winchenbach, A., Hanna, P., & Miller, G. (2019). Rethinking decent work: The value of dignity in tourism employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1026-1043.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.

World Commission on Environment and Development. Our Common Future. (1987). Available online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Acesso 04 de julho de 2021).

World Travel and Tourism Council (2020). WTTC now estimates over 100 million jobs losses in the travel and tourism sector and alerts G20 countries to the scale of the crisis. Acesso em: <https://wttc.org/News-Article/WTTC-now-estimates-over-100-million-jobs-losses-in-the-Travel-&-Tourism-sector-and-alerts-G20-countries-to-the-scale-of-the-crisis>.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). 'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, 18(2): 295–320.

Xu, F. Z., Zhang, Y., Yang, H., & Wu, B. T. (2020). Sustainable HRM through Improving the Measurement of Employee Work Engagement: Third-Person Rating Method. *Sustainability*, 12(17), 7100.

Xu, F., Huang, L., & Whitmarsh, L. (2020). Home and away: Cross-contextual consistency in tourists' pro-environmental behavior. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(10), 1443–1459. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1741596>.

Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427.

Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Youn, H., Hua, N., & Lee, S. (2015). Does size matter? Corporate social responsibility and firm performance in the restaurant industry International. *Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 127-134.

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.

Zaugg, R.J. (2009). *Sustainable HR Management: New Perspectives and Empirical Explanations*; Gabler: Wiesbaden, Germany, ISBN 978-3-8349-2103-1.

Zaugg, R.J.; Blum, A. & Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes; IOP Press: Berne, Switzerland, ISBN 3-906471-48-9.

Zedeck, S., & Cascio, W. (1984). Psychological Issues in Personnel Decisions. *Annual Review of Psychology*, 35: 461–519.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

Zenker, S. & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic: a critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*. Vol. 81, pp. 1-4.

Zhao, H., & Zhou, Q. (2020). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102749.

Zheng, C., & Tsai, H. (2019). Diversification and performance in the hotel industry: do board size and family representation matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Zhu, L., Zhan, L., & Li, S. (2021). Is sustainable development reasonable for tourism destinations? An empirical study of the relationship between environmental competitiveness and tourism growth. *Sustainable Development*, 29(1), 66-78.

ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UFRN - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - HUOL/UFRN	
--	---

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: DO GLOBAL AO LOCAL: O TURISMO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL

Pesquisador: LYVIA CAMILA FERNANDES MADRUGA BARROS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 53029221.9.0000.5292

Instituição Proponente: Pós-Graduação em Turismo

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Aprovado

Conclusões

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES NACIONAIS

- **HOTEL**

- Descrever a estrutura física do empreendimento;
- Conceito das unidades habitacionais (UH's);
- Segmento de mercado;
- Quantidade de colaboradores;
- Períodos de ocupação.

- **PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

- Quais os motivadores para a implantação das práticas?
- Quais os maiores desafios para alcançar os objetivos sustentáveis?
- Âmbito econômico?
- Âmbito social?
- Âmbito ecológico?

- **PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEIS**

- Qual o papel do RH nas práticas sustentáveis?
- Como as práticas são implementadas?
- Quais as práticas (recrutamento, seleção, treinamento, desligamento) são desenvolvidas atreladas a sustentabilidade?
- Qual prática demonstra que o colaborador é importante para a organização?
- Como/qual as práticas sustentáveis desenvolvidas na organização podem refletir na vida pessoal do colaborador?
- Observa se a GRHS pode impactar no lucro da organização, se sim como?
- Qual o papel do colaborador na vida estratégica da organização?
- Como descreveria a relação da organização com a comunidade?
- Como é vista a relação colaborador x flexibilidade x organização?
- Como a organização lida com os aspectos de igualdade para com os seus colaboradores?
- De que forma as práticas de GRHS impactam no bem-estar do colaborador?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM A EMPREENDEDORA LOCAL

- **LOCAL**
 - Atividades desenvolvidas;
 - Segmento do turismo;
 - Empreendedorismo;

- **PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**
 - Quais os motivadores para a implantação das práticas?
 - Quais os maiores desafios para alcançar os objetivos sustentáveis?
 - Âmbito econômico?
 - Âmbito social?
 - Âmbito ecológico?

- **PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEIS**
 - Qual o papel do RH nas práticas sustentáveis?
 - Como as práticas são implementadas?
 - Quais as práticas (recrutamento, seleção, treinamento, desligamento) são desenvolvidas atreladas a sustentabilidade?
 - Qual prática demonstra que o colaborador é importante para a organização?
 - Como/qual as práticas sustentáveis desenvolvidas na organização podem refletir na vida pessoal do colaborador?
 - Observa se a GRHS pode impactar no lucro da organização, se sim como?
 - Qual o papel do colaborador na vida estratégica da organização?
 - Como descreveria a relação da organização com a comunidade?
 - Como é vista a relação colaborador x flexibilidade x organização?
 - Como a organização lida com os aspectos de igualdade para com os seus colaboradores?
 - De que forma as práticas de GRHS impactam no bem-estar do colaborador?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE GRUPO FOCAL

- **PESSOAL**

- Traçar o perfil sociodemográfico;
- Qual função na organização;
- Objetivo na organização;
- Tempo de trabalho;

- **PROFISSIONAL**

- Como enxergam a organização?
- O que motivam a trabalhar?
- Qual o maior desafio no trabalho?
- Se sentem parte da organização?
- Com relação a treinamento o que vocês descrevem?
- Como visualizam a atividade turística?

- **SUSTENTABILIDADE**

- O que entendem sobre práticas sustentáveis da organização?
- Como descrevem práticas de ordem econômica relacionadas ao RH?
- Como descrevem práticas de ordem social relacionadas ao RH??
- Como descrevem práticas de ordem ecológica relacionadas ao RH??
- Qual prática sustentável você adquiriu na empresa e utiliza em outros ambientes?
- Vocês acreditam que essas práticas sustentáveis podem auxiliar na lucratividade?
- A comunidade é satisfeita com a organização?
- Como descreveriam a relação colaborador x organização?
- Vocês acreditam que a utilização de práticas de GRHS suscitam no bem-estar dos colaboradores?



Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Turismo – PPGTUR

APÊNDICE D
**CONVITE E INFORMAÇÕES
PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA**

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela aluna Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros, do Doutorado em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob orientação da professora Leilianne Trindade Barreto, sobre o tema **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL**.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder às perguntas da entrevistadora. O tempo estimado para realização da entrevista é de 40 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo analisados apenas pela pesquisadora. É garantido ainda, o anonimato do entrevistado, especialmente no que tange à divulgação do conteúdo integral da entrevista, podendo acarretar sua identificação.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Agradecemos sua colaboração!

APÊNDICE E
TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela como entrevistado.

Autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

Não autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

ASSINATURA

DATA