

## PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO PARA LA REGEDURÍA DE PISOS Y LA GESTIÓN AMBIENTAL SUSTENTABLE EN HOTELERÍA

Edegar Luis Tomazzoni<sup>†</sup>  
Universidade de São Paulo - Brasil  
Fernanda Correa Zanette<sup>\*\*</sup>  
Faculdades Riograndenses – Brasil

**Resumen:** La gestión ambiental sustentable aún no es adecuadamente valorizada en los medios de hospedaje. El objetivo de este estudio es mostrar la importancia del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) de regeduría de pisos en la reducción de los impactos ambientales de los medios de hospedaje. El POE de regeduría de pisos fue implementado en diez establecimientos localizados en la región metropolitana de Porto Alegre (RS). La primera etapa del método fue de observación directa y la segunda de observación participante. Se diagnosticaron los diez establecimientos en base al consumo de agua, energía y generación de residuos. Se focalizó en las relaciones con los proveedores y en la implementación de políticas ambientales. Se analizó la eficacia del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) relacionada con las intervenciones en las mismas variables, por medio de la organización de las actividades de los equipos de regeduría de pisos de los emprendimientos hoteleros en base a la administración científica. Los resultados permiten concluir que las acciones ambientalmente sustentables en los diez hoteles aún son limitadas, y con la implementación del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) hubo mejoras en el desempeño de las actividades del sector con una sensible reducción del consumo de energía y agua y de la generación de residuos. Se recomienda que los gestores implementen políticas de gestión ambiental en los medios de hospedaje e inviertan en programas de valoración de los profesionales de regeduría de pisos.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, hotelería, POE, regeduría de pisos, sustentabilidad.

**Abstract:** Standard Operating Procedure for House Keeping and Sustainable Environmental Management in Hotel Industry. Sustainable environmental management is still not adequately appreciated in lodging facilities. The aim of this study is to show the importance of the Standard Operating Procedure (SOP) for housekeeping and floor supervising in reducing the environmental impacts of lodging facilities in Hotel Industry. The SOP for housekeeping and floor supervising was implemented in ten hotels located in the metropolitan area of Porto Alegre, capital of Rio Grande do Sul state (Brazil). The first step of the method was direct observation, and the second step was participant observation. Diagnosis was made of the ten establishments, based on water consumption, energy and waste generation. The relationships with suppliers and implementation of environmental policies in the management of hotels were also checked. The analysis focused the

<sup>†</sup> Doctor en Ciencias de la Comunicación con Énfasis en Turismo por la Escuela de Ciencias y Comunicaciones (ECA) de la Universidad de São Paulo (USP), Brasil. Se desempeña como docente de la Escuela de Artes, Ciencias y Humanidades (EACH) de la misma universidad. E-mail: eltomazzoni@usp.br

<sup>\*\*</sup> Máster en Turismo por la Universidad de Caxias do Sul, Brasil. Se desempeña como profesora de las Facultades Riograndenses (FARGS) de Porto Alegre (RS - Brasil) y del Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) de Porto Alegre (RS, Brasil). E-mail: fernanda1980@hotmail.com

*effectiveness of the Standard Operating Procedure (SOP) related to interventions in the same variables through the organization of activities of the staff of the hotel enterprises based on scientific management. The results allow concluding that environmentally sustainable actions in the ten hotels are still limited, and with the implementation of Standard Operating Procedure (SOP), there have been improvements in the performance of activities of housekeeping and floor supervising sector with significant reduction of energy consumption, water and waste generation. It is recommended that managers implement environmental management policies in the lodging facilities and invest in professionalization of the sector.*

**KEY WORDS:** *tourism, hospitality, SOP, house keeping and floor supervising, sustainability.*

## **INTRODUCCIÓN**

La hotelería como parte de la cadena productiva de servicios de turismo es uno de los sectores que generan impactos sobre el medio ambiente por medio del consumo de agua, de energía y de generación de residuos. Los procedimientos buscan orientar a los gestores de las empresas del sector de hotelería y turismo y concientizar sobre la sustentabilidad ambiental.

El objeto de estudio es el sector de regiduría de pisos (RP) del hotel, que es responsable por la conservación, mantenimiento y limpieza del emprendimiento hotelero. La gobernanza puede ser dividida en: 1) servicios generales de mantenimiento y limpieza de las áreas comunes y sociales, internas y externas del hotel; 2) lavandería y guardarropas del blanco del hotel y la ropa de los huéspedes; 3) mantenimiento de las áreas hidráulica, eléctrica y carpintería; y 4) área de las mucamas que son responsables por el mantenimiento, limpieza y orden del principal producto ofrecido en el medio de hospedaje, la habitación.

La relevancia y la originalidad del estudio se justifican en razón de la gran falta de trabajos sobre la gestión de la hotelería y la gestión de los impactos ambientales de la actividad hotelera. En las últimas cinco ediciones de la revista Estudios y Perspectivas en Turismo no se encuentran publicaciones científicas específicas sobre la gestión ambientalmente sustentable interna de los establecimientos hoteleros.

El Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) desarrollado para la investigación contempla la importancia del servicio del equipo del sector de RP para la gestión ambientalmente sustentable en hotelería. En ese sentido, se cuestiona si los gestores hoteleros que forman parte del trade de turismo, ejercen prácticas sustentables en los medios de hospedaje, aplicando conocimientos y buscando tecnologías eficaces para sus emprendimientos. Además se investigan los beneficios y ventajas del Procedimiento Operativo Estandarizado de gobernanza (POE) en términos de reducción de los impactos ambientales de un medio de hospedaje.

El objetivo general del estudio es mostrar la importancia del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) de RP en la reducción de los impactos ambientales de los medios de hospedaje. Para cumplir el objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos: 1) destacar el papel del equipo del sector de RP en hotelería; 2) describir la estructuración y el Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) del sector de RP; 3) verificar la gestión del consumo de agua, energía, manejo de residuos, la relación con los proveedores y la implementación de una política ambiental en los hoteles en análisis.

Las hipótesis del estudio son: 1) los hoteles en análisis no implementan suficientes acciones y prácticas ambientalmente sustentables por medio de gestiones competentes de sus sectores de gobernanza; 2) los procedimientos operativos del equipo que constituye la RP aún no son plenamente adecuados a los métodos de la administración científica en hotelería; 3) el Procedimiento Operativo Estandarizado de RP (POE) es un método eficaz de gestión ambiental sustentable en hotelería por medio de la reducción del consumo de agua y energía, del control de la emisión de residuos, de la relación con los proveedores de productos biodegradables y de la implementación de políticas ambientales sustentables.

En base a los estudios realizados sobre la temática de la investigación el marco teórico del artículo aborda prácticas de sustentabilidad ambiental en turismo y en hotelería, flujo operativo en los medios de hospedaje, administración científica y gobernanza en hotelería.

La investigación es de naturaleza cualitativa y exploratoria. El Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) de gobernanza fue implementado de octubre de 2010 a noviembre de 2011 en diez establecimientos hoteleros localizados en la región metropolitana de Porto Alegre, capital del estado de Rio Grande do Sul.

El método se llevó a cabo en dos etapas, observación directa y observación participante. En la observación directa se diagnosticaron los diez establecimientos considerando el control de las variables agua, energía y residuos, y se verificó la relación con los proveedores certificados ambientalmente y la implementación de una política ambiental en la gestión de los hoteles. En la observación participante se analizó la eficacia del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) en relación a las mismas variables por medio de la organización de las actividades de los equipos de RP de los emprendimientos hoteleros.

## **PRÁCTICAS DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL EN TURISMO Y HOTELERÍA**

El turismo sustentable involucra los aspectos socioculturales de la comunidad local y la participación de los emprendedores en las acciones de su desarrollo (Grün, 2005; Abreu, 2001; Pelicioni & Philippi, 2005). La ecología, precursora de la educación ambiental, fue responsable del equilibrio de los ecosistemas pero no impidió que hubiera daños (Ross, 2001; Waldman & Scheider,

2003; Seabra, 2008). Por esto la sociedad debió encontrar medios de cambio de comportamiento para equilibrar nuevamente el ecosistema (Ochoa & Serra, 2005; Giesta, 2009).

El 4º Informe de Evaluación del Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) muestra la evolución climática hasta 2100 y destaca que el actual cambio del clima de la Tierra impone nuevas estrategias de adaptación (Ávila, 2007).

Aunque analistas como Lomborg (2007) consideren excesivas las preocupaciones por el calentamiento global y el derroche de billones de dólares americanos gastados para controlarlo, en vez de combatir el hambre y la miseria que asolan a la mayoría de la población del planeta, las empresas que se adaptan a las exigencias de la sustentabilidad ambiental han conquistado ventajas en cuanto a imagen y lucro. Las políticas de preservación de la naturaleza como atractivo turístico agregan valor a los productos y servicios y potencian diferenciales de competitividad de las empresas de turismo, entre ellas la hotelería (Lemos, 2000; Veiga, 2010).

De acuerdo con Ruschmann (1997: 21) la fase del turismo de masas a partir de la década de 1950 hasta las décadas de 1970 y 1980 fue el período más crítico y *devastador y se caracteriza por el dominio brutal del turismo sobre la naturaleza y sobre las comunidades receptoras*. Además de que el turismo de masas perjudica al medio ambiente, también el turismo de negocios es un segmento a tener en cuenta por estar en constante crecimiento y ser responsable por buena parte del movimiento del sector (Boyer, 2003).

Swarbrooke (2000) enumera una serie de impactos negativos del turismo, desde la necesidad de grandes extensiones de tierras para infraestructura y equipamientos, hasta el derroche y el uso intensivo de recursos y energía. El turismo ambientalmente sustentable ha influenciado los estándares de los servicios de los emprendimientos hoteleros (Cooper, 2001; Braga, 2006).

El Consejo Brasileño para el Turismo Sustentable (CBTS) estableció siete principios de turismo sustentable: 1) respetar la legislación vigente; 2) garantizar los derechos de la población local; 3) conservar el ambiente natural y su biodiversidad; 4) considerar (reconocer y respetar) el patrimonio cultural y los valores locales; 5) estimular el desarrollo social y económico de los destinos turísticos; 6) garantizar la calidad de los productos, procesos y actitudes; y 7) establecer una planificación y gestión responsable (Ministério do Turismo, 2011). La actividad de turismo deberá respetar las cuestiones sociales y económicas de las localidades, las necesidades de los turistas y la preservación del medio ambiente.

Para Giesta (2009: 205) las empresas deben implementar la *planificación y definición de los objetivos que tengan en cuenta una dimensión social y ecológica complementaria de la dimensión económica proyectada*. Eso significa considerar todas las posibilidades para minimizar los impactos negativos sobre el medio ambiente (Abreu, 2001).

La gestión ambiental en emprendimientos hoteleros a primera vista puede parecer un tanto utópica. Las actividades productivas de la hotelería podrán basarse en el concepto de P+L, producción más limpia. Por ejemplo, en el sector de RP cuyas características son favorables a estas prácticas, puede reverse el cambio de toallas y sábanas con el consentimiento del huésped. Todas están adecuadas a las exigencias económicas y financieras del emprendimiento (Costa, 2002).

La disminución del consumo de agua, energía y productos químicos para higiene contribuye a reducir los impactos sobre el medio ambiente. Las pequeñas actitudes pueden proporcionar grandes beneficios a las industrias y poblaciones urbanas, como las principales responsables de lo que algunos autores llaman perturbaciones ambientales.

De acuerdo con Abreu (2001) las cuestiones ambientales que están de moda en las empresas pero que aparecen tímidamente en los medios de hospedaje son: 1) marketing verde; 2) certificaciones como ISO, *Leed* y sellos de calidad; 3) programas y acciones ambientales como reciclado y reutilización; 4) gestión ambiental estratégica, desde las relaciones con los proveedores hasta las relaciones con los clientes; 5) sistemas de control de la contaminación y del consumo de agua y energía; 6) tecnologías limpias de producción; y 7) ecodiseño de emprendimientos hoteleros planificados y construidos de forma ecológicamente correcta.

Para Swarbrooke (2000) el hospedaje, en el contexto del turismo sustentable, se fundamenta en cuatro principios: estructura, gerenciamiento operacional, gerenciamiento de recursos y abastecimiento. El mismo autor (2000: 22) argumenta que *la industria hotelera ha mantenido su enfoque en "temas verdes", en vez de ampliar su visión abarcando el concepto de turismo sustentable.*

Es importante vislumbrar todo el contexto ambiental para que los medios de hospedaje puedan adecuarse a las políticas sustentables. En las actividades productivas se verifica que la preocupación radica fundamentalmente en las cuestiones operativas, en detrimento de aquellas implicadas en el desarrollo de nuevas unidades o de prácticas de gerenciamiento de recursos humanos (Guerrier, 2000).

Los "temas verdes" aislados, sin real fundamentación, sin cuño ambiental auténtico o sin un trabajo de educación ambiental interno en los hospedajes, no contribuyen de manera expresiva y encubren los problemas reales. Así, esta investigación se basó en los conceptos aplicados a estudios de caso en hoteles, cuyos gestores reconocen la importancia de las prácticas ambientalmente responsables.

El sistema de gestión de los medios de hospedaje debe fundamentarse en una planificación adecuada basada en políticas sustentables. La política de sustentabilidad debe proporcionar al emprendimiento un análisis criterioso de la estructuración ambiental, económica y sociocultural,

incluyendo el compromiso de los gestores y los colaboradores. La dirección debe asegurar recursos y viabilizar la implementación de cursos de calificación profesional, de tecnología y de infraestructura (Davies, 2002; ABNT, 2006).

La planificación y la gestión deben cumplir los objetivos y metas por medio de la implementación, operación, registros, monitoreo y análisis críticos de forma constante (ABNT, 2006). Para que los emprendimientos hoteleros puedan viabilizar los proyectos y programas que buscan proteger el medio ambiente, el primer paso es hacer que los colaboradores entiendan la importancia de esas iniciativas y sus beneficios para la calidad de vida, interna y externamente al hotel.

Entre las prácticas más comunes de gerenciamiento operativo están la economía de energía y el reciclado del agua. Son importantes iniciativas con significativos resultados. El reaprovechamiento del agua de duchas y lavabos para la limpieza de las áreas externas como veredas, garajes y jardines reduce el consumo y el derroche de agua potable.

Abreu (2001) y Gonçalves (2004) identifican tecnologías que reducen el impacto negativo de los hospedajes sobre el medio ambiente: sensor de proximidad que enciende y apaga las luces de acuerdo con el movimiento; tarjeta de acceso al elevador, a las habitaciones y de liberación de la red eléctrica; lámparas económicas; sistema de apoyo de energía solar; y sistema de apoyo de energía eólica.

Los productos químicos son fundamentales en la operación del hotel. El sector de gobernanza, responsable de la limpieza y mantenimiento del emprendimiento los utiliza constantemente en las habitaciones, las áreas sociales, las áreas de circulación de los empleados, la lavandería y las áreas externas. Los productos deben ser certificados y biodegradables (Dias, 2000; Martin, 2004).

La reducción de residuos, gran desafío para los emprendimientos hoteleros, se realiza por medio de programas y acciones de los cuales todos los colaboradores deben participar (Donaire, 1999; Gonçalves, 2004). Se citan los siguientes ejemplos: uso de papel reciclado, reutilización de papeles; recolección selectiva por parte de los huéspedes; recolección selectiva por parte de los colaboradores; uso de envoltorios reaprovechables; elementos de perfumería en displays; destino adecuado de materiales y reducción del lavado de ropa (Ferrari & De Conto, 2003).

El uso de dispositivos de liberación de luz aliado al sistema de apertura de puertas de las habitacionales y las áreas de circulación de huéspedes y empleados, así como la sustitución de las lámparas comunes por lámparas económicas ahorra energía. La captación de energía eólica y el calentamiento del agua a través de placas solares también son formas ecológicas de utilización de los recursos. Al mismo tiempo en que estas acciones son ecológicamente correctas contribuyen a reducir los costos del hospedaje (Ricci, 2002; Silva, 2007).

## FLUJO OPERATIVO EN LOS MEDIOS DE HOSPEDAJE

El flujo operativo representa el proceso de actividades realizadas en el medio de hospedaje. Cada una de las gerencias es responsable de su sector y corresponsable de otros sectores. El sector de hospedaje se divide en recepción y RP, que actúan en conjunto con el sector administrativo-financiero. La interconexión es necesaria para el buen funcionamiento de la organización (Cavassa, 1995; Castelli, 2003; Ismail, 2004; Martin, 2004).

Para las principales actividades en un hotel se utilizan inputs, recursos como agua, energía, gas, alimentos, bebidas, gases de refrigeración, embalajes, material de limpieza, ropa de cama y mesa, papeles y tintas. Los outputs son generados por el flujo de atención del hotel y muchas veces son arrojados directamente al medio ambiente sin el tratamiento adecuado. La preocupación por los residuos generados por el emprendimiento hotelero forman parte de la concientización ecológica de todos los colaboradores y debe involucrar a los huéspedes por medio de indicaciones en carteles y exhibidores en las habitaciones y en las áreas de circulación social.

El sector de RP es responsable de la limpieza de las habitaciones, las áreas sociales y las áreas internas, de los servicios generales, el servicio de lavandería y el mantenimiento del hotel. Estas actividades son realizadas por mucamas y *valets*. El servicio de mucama en un hospedaje se diferencia por la hospitalidad. Considerando las normas del hotel y las competencias de las mucamas se pueden entender las necesidades de los huéspedes en relación a su habitación (Martin, 2004). El ciclo de la hospitalidad se completa cuando el servicio del sector de RP participa del proceso de atención al huésped. Esto es un factor de diferenciación de los hoteles. Si el contacto del servicio de RP con el servicio de recepción es más cercano, el cliente conoce quien cuida de su habitación y sus necesidades son respetadas.

El huésped puede colaborar de muchas formas sin cambiar la rutina de su período de hospedaje. En muchos hoteles existen indicadores en las habitaciones para separar la basura, además de exhibidores informativos sobre el cambio de toallas y sábanas según se demande para ahorrar energía eléctrica (Martin, 2004). Pero es preciso que los colaboradores entiendan y respeten las decisiones de los huéspedes. Existen huéspedes que no están dispuestos a participar en el programa ambiental propuesto porque no quieren o porque el mismo no los sensibiliza suficientemente.

Muchos emprendimientos hoteleros están invirtiendo en la concientización ambiental de los colaboradores por medio de cursos de capacitación y charlas sobre temáticas ambientales. Un ejemplo es el programa 4 R que consiste en reducir, reutilizar, reparar y reciclar. Reducir se refiere a adquirir o comprar sólo aquello que sea realmente necesario y al comprar tratar de reducir los envoltorios. La reutilización se refiere a las bolsas plásticas, libros, ropas, etc.; disminuyendo la cantidad de objetos que podrían descartarse. Reparar en el caso de las averías de

electrodomésticos y aparatos electrónicos y la adaptación del vestuario y el mobiliario a los nuevos estilos; y reciclar el papel, cartón, plástico, envoltorios, lámparas, pilas y metales.

A través del tiempo las medidas son olvidadas y los programas deben tener continuidad, motivando actitudes diarias en los colaboradores y huéspedes con avisos, carteles informativos o notas colocadas en los interruptores y los grifos, recordando apagar las luces y evitar el derroche de agua.

### **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, RP EN HOTELERÍA E IMPORTANCIA DE LA MUCAMA**

La relación del sector de RP en hotelería con las teorías de la administración contribuye a la fundamentación de la investigación. Para Martin (2004) a comienzos de 1700 en Estados Unidos de América los viajeros encontraban una hospitalidad semejante a la de sus países de origen. Había hoteles simples, hospedajes rústicos, posadas o residencias particulares, y la actividad de RP se reducía a armar una cama simple de paja, cuyas sábanas se cambiaban semanalmente. Paralelamente la administración profesional y la profesionalización de RP en hotelería también evolucionaron. Martin (2004) propone identificar las grandes escuelas de administración y las teorías operativas de RP en los medios de hospedaje.

La escuela clásica de administración puede ser dividida en dos líneas: la teoría de administración, que se centra en la gestión de toda la organización; y la administración científica, que se preocupa por los colaboradores y la eficiencia de la producción por medio del análisis del trabajo. Ambas están presentes en la gestión de medios de hospedaje.

En la teoría de Henry Fayol (1841 - 1925) el proceso de administración se caracteriza por cinco funciones: planificación, organización, comando, coordinación y control. Estas cinco funciones son indispensables en el sector de RP, independientemente del tamaño y las características del hospedaje.

Frederick W. Taylor (1856 - 1915) complementa la obra de Fayol en base a cuatro principios de la administración científica: 1) desarrollar para cada elemento del trabajo de un hombre una ciencia que sustituya al antiguo método empírico; 2) seleccionar al trabajador científicamente y capacitarlo y desarrollarlo, considerando que en el pasado eligió su propio trabajo, capacitándose a sí mismo de la mejor manera posible 3) cooperar con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo realizado esté de acuerdo con los principios de la ciencia; 4) división igualitaria del trabajo y las responsabilidades entre la administración y los trabajadores.

En la administración científica así como en la RP se busca la estandarización de la comercialización y del procedimiento de las camareras para preparar las habitaciones. La escuela de la ciencia de la administración, producto del Taylorismo, también conocida como investigación de



operaciones es definida a través de la aplicación de métodos científicos en el análisis y solución de los problemas de orden administrativo. El procedimiento operacional estándar es un ejemplo de la aplicación de esa teoría.

La escuela Behaviorista de Elton Mayo (1880-1949) demostró el aumento de la productividad en el ámbito del trabajo a través del desarrollo de habilidades en las relaciones humanas y en otros métodos. Las dinámicas y actividades que estimulan a los equipos son fortalecedoras porque desarrollan a los profesionales en los procesos de comunicación y en el desempeño de sus funciones.

Los aspectos de gestión de todas las escuelas mencionadas están presentes, tanto operacionalmente como gerencialmente, en las actividades del sector de gobernanza en los medios de hospedaje. El sector de RP es responsable por toda la planificación, organización, liderazgo de equipos, dirección y control de operaciones relacionadas con la limpieza, el mantenimiento y la conservación de un hotel. La principal función de una gobernanta es desarrollar en su equipo el espíritu de servir.

La preocupación por los huéspedes y los servicios prestados es tarea del equipo de RP, que desempeña sus funciones de acuerdo con los objetivos trazados por el emprendimiento y sus gestores. Para Martín (2004: 3) *durante los últimos 30 años la profesión de gobernanta ejecutiva pasó del ámbito del arte al de la administración científica*. Las gobernantas eran vistas como “generales” dentro de los hoteles.

Por tener el mayor número de empleados en el equipo y por su antigua severidad con el mismo, las gobernantas se caracterizaban por su autoridad moral. Durante muchos años fue común utilizar gobernantas en las residencias y su rol era controlar todas las actividades realizadas en la casa, tanto por los empleados como por los patrones.

La verdadera importancia del sector de RP en hotelería como colaborador se fundamenta en el principal producto de venta de un hotel: la habitación. La mucama es responsable de la limpieza y el mantenimiento de la misma. Nada sería bueno sin habitaciones limpias, organizadas y listas para ser comercializadas. Sería inútil el marketing, la publicidad, los paquetes, las tarifas promocionales y la comercialización de las agencias, sin habitaciones disponibles.

Un hotel puede funcionar sin gerente o sin gobernanta, pero nunca sin una mucama o un valet. El rol de ellos es transformar la habitación en un espacio agradable. Así como una mucama puede transformar la habitación en el lugar soñado por los clientes, también puede transformarlo en una pesadilla. Habitaciones mal organizadas, sucias, mal cuidadas, con elementos de limpieza dejados sobre los muebles, comprometen la calidad de la imagen del hotel y del destino turístico.

La impresión que un turista podrá tener en relación al destino es positiva o negativa de acuerdo con la calidad del hotel. Muchas veces el hotel compromete al turismo sin que sus gestores sepan las razones. La calidad en la atención del huésped, desde la recepción, el descanso en las dependencias del hotel, hasta el check out, puede modificar el sentimiento hacia el lugar visitado.

Cambiar las actitudes y desarrollar la proactividad son desafíos que los colaboradores del sector de RP deben superar. Cada momento es único dentro de un emprendimiento hotelero. El huésped de hoy no es el mismo de ayer, y los profesionales de la RP que participan del proceso de hospedaje de un cliente son cruciales para la calidad de la empresa (Camargo, 2002; Dias, 2002). El huésped debe sentirse único y aunque todas las habitaciones parezcan iguales, la mucama tiene la responsabilidad de hacerlas especiales (De La Torre, 2001; Rutherford, 2004).

La rutina de trabajo de la mucama comienza con una reunión con la gobernanta para establecer las actividades. Cada mucama se encarga de las habitaciones de uno o más pisos. La ejecución del procedimiento operativo estándar es rigurosamente detallada y llevada a cabo, respetando las prioridades como las habitaciones liberadas de check out, la solicitud de los huéspedes por medio del aviso de puertas y las solicitudes de la recepción por medio del mapa de ocupación y control de check in. Asimismo el colaborador del sector de RP debe obedecer las normas de buena convivencia que rigen el emprendimiento hotelero. Para los profesionales del sector de RP la puntualidad y la asistencia al trabajo son fundamentales, pues cualquier cambio sobrecargará a los demás colaboradores. Las comidas, el uso del teléfono celular para comunicaciones particulares, las reuniones entre los colaboradores y las salidas (algunos hoteles permiten salir con el uniforme y otros no) deben hacerse en los horarios de descanso.

Por las normas y procedimientos del sector de RP el tiempo y los movimientos son programados para que funcionen como el engranaje de un reloj. Se miden los productos de manera que no falte pero que tampoco se derroche. La articulación de los empleados del equipo es fundamental para la eficiencia del sector. Todas las funciones y atribuciones de la RP siguen el procedimiento operativo estandarizado de los servicios, denotando características del modelo fordista. El procedimiento estandariza los indicadores de calidad de las habitaciones en la operacionalización sistemática del trabajo de la mucama.

## **ESTRUCTURACIÓN Y PROCEDIMIENTO OPERATIVO DEL SECTOR DE RP**

La RP se estructura de acuerdo con el tamaño y la gestión propuesta por el hotel. Existen hoteles en donde el sector se conforma sólo por mucamas y otros donde el cuadro es más completo. Para Martín (2004) el organigrama completo del sector de RP posee los siguientes cargos: 1) gobernanta ejecutiva, responsable del gerenciamiento del sector; 2) revisora de pisos; 3) mucama líder, responsable de la capacitación de los nuevos colaboradores y de realizar tareas de mucama; 4) mucama y valet; 5) servicios generales; 6) repositor de frigobar, que actúa según las

indicaciones de la mucama; 6) lavandera; 7) planchadora; 8) encargada del guardarropa; y 9) operario de mantenimiento.

Oliveira (2005) destaca las razones para valorar más el sector de RP. La primera es la viabilidad de la venta de las habitaciones, pues el huésped al entrar en ella por primera vez debe percibir que por allí no ha pasado nadie antes. La fidelización del cliente también se atribuye al sector de RP. La presentación personal en la atención es una variable fundamental para la buena impresión causada en el huésped, pues será el reflejo de cómo el hotel trata a sus colaboradores. Oliveira (2005) explica que la RP debe formar parte del proyecto de marketing del hotel, pues de nada sirve ofrecer servicios diferentes si lo básico no es de calidad.

La reducción de los riesgos de contaminación también es importante. Las enfermedades como la dermatitis causada por hongos, afecciones respiratorias y dolencias más graves como la hepatitis B, pueden ser evitadas con adecuados productos de limpieza. Se indican los productos profesionales o industriales.

El equipo especializado en la seguridad del hotel y del huésped también puede ser coordinado por el sector de RP. Cualquier irregularidad o sospecha en los pasillos o dentro de las habitaciones deberá ser comunicada por la gobernanza a la dirección.

Martin (2004) y Oliveira (2005) identifican las actitudes y habilidades de los colaboradores del sector de RP. Las actitudes son: 1) presentación personal; 2) postura y ética en la profesión; 3) relación con el cliente; 4) relación entre empleador y empleado; y 5) relación con los otros sectores de la empresa. Las habilidades son: 1) limpieza de las habitaciones; 2) limpieza de las áreas sociales, de equipamientos y de utensilios; 3) rutinas operativas diarias (ROD); 4) rutinas operativas semanales (ROS); 5) atención al huésped VIP; y 6) atención de imprevistos durante el servicio.

La descripción del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) conforma un documento que fundamenta las responsabilidades de los profesionales de RP, de acuerdo con las características del hospedaje y sus funciones. La teoría del liderazgo situacional o abordaje contingencial muestra que no existe un abordaje universal, pues los problemas pueden ser diferentes y requieren soluciones diferentes (Martin, 2004). Así, el Procedimiento Operativo Estandarizado deberá adaptarse pues en un medio de hospedaje no existe lo mejor sino lo más adecuado. El procedimiento ayuda a los usuarios a alcanzar sus objetivos garantizando homogeneidad y eficacia en la ejecución y presentación de los servicios (Castelli, 2005).

Para Cooper (2001: 364) *la estandarización tiene como finalidad establecer una calidad uniforme de servicios y productos*; y propicia la comunicación entre el gestor y el colaborador sobre el proceso de la actividad a ser ejecutada.

Para Castelli (2005: 152) *la comunicación en lo que respecta a la transmisión de la información, crea un proceso que involucra tres mecanismos: codificación, difusión y decodificación*. La codificación es la formulación del procedimiento, de lo que será transmitido al colaborador. La difusión es la elección de canales, en este caso un documento estándar del medio de hospedaje que registra todos los procedimientos a ser ejecutados. La decodificación consiste en la interpretación del mensaje, en la lectura que el colaborador hará para realizar la actividad (Castelli, 2005).

Normalmente el procedimiento describe paso a paso cada actividad a ser ejecutada, definiendo los equipamientos, los utensilios y el tiempo para cada tarea. Todas estas variables dependen única y exclusivamente de la categoría, tamaño y forma de gestión del hotel. Deberá existir un procedimiento diferente para cada habitación de acuerdo con su tamaño e infraestructura. Los procedimientos operativos son elaborados por medio del análisis de la estructura del emprendimiento, los equipamientos y el comportamiento del huésped.

Como ejemplo de la etapa inicial del procedimiento operativo estandarizado se cita: 1) organizar todo el material para la jornada de trabajo; 2) golpear la puerta de la habitación (incluso cuando no está ocupada); 3) entrar anunciándose: “mucama”; 4) abrir las cortinas y ventanas; 5) verificar el funcionamiento de todas las lámparas y artefactos; 6) retirar la bandeja si hay; 7) verificar si hay objetos olvidados, si los huéspedes ya dejaron el hotel; 8) retirar la ropa de cama sucia o usada y guardar los cobertores; 9) retirar la basura; 10) limpiar el baño; 11) lavar, secar y reubicar los ceniceros y vasos; 12) limpiar el interior de los placares y el polvo de los muebles; 13) pasar la aspiradora; 14) hacer las camas y reponer toallas; 15) reponer si es necesario el material promocional del hotel; 16) cerrar ventanas y cortinas; y 17) revisar la habitación y cerrar la puerta.

#### **ANÁLISIS DE LOS MEDIOS DE HOSPEDAJE E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO (POE) DE RP**

Para la observación directa de los hoteles basados en el Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) se eligieron establecimientos de categorías establecidas por el Instituto Brasileño de Turismo (EMBRATUR) y por la Regulación y Matriz de Clasificación de Medios de Hospedaje y Turismo de 1998 del Instituto Nacional de Metrología (INMETRO).

De los diez emprendimientos contemplados en la investigación, seis eran de categoría económica, tres eran de categoría ejecutiva y uno era de categoría lujo superior. Los hoteles de lujo superior y ejecutivos tenían 120 UH, y los hoteles de categoría económica tenían 90 UH. Los establecimientos se localizan en la región metropolitana de Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Canoas, Novo Hamburgo, São Leopoldo y Campo Bom).

Los gestores de los hoteles aceptaron las condiciones de la investigación y la propuesta de que se hiciera un reconocimiento del emprendimiento hotelero, abarcando las áreas sociales, las áreas

comunes y las unidades habitacionales, por medio de la presentación de los colaboradores y sus respectivas funciones. La actitud de los gestores de aceptar las condiciones mostró el interés de los mismos por mejorar la calidad de los procedimientos operativos y aumentar los beneficios, tanto en el ámbito organizacional interno como en el medio ambiente.

El trabajo de campo fue realizado en el período de octubre de 2010 a noviembre de 2011 en dos etapas. La primera etapa consistió en el diagnóstico de los diez medios de hospedaje, observándose la actuación del sector de gobernanza. Los aspectos observados fueron: consumo de agua, consumo de energía, contratación de proveedores, emisión de residuos y política ambiental.

Para poder evaluar la efectividad de las acciones y de los programas ambientalmente responsables en los emprendimientos hoteleros en base a los principios de la responsabilidad ambiental, los gestores de los medios de hospedaje acompañaron todo el proceso de aplicación del diagnóstico con la participación de los colaboradores del sector de RP.

En relación al ahorro de agua en todos los hoteles, el cambio de ropa de cama según la demanda del huésped era la práctica más común. Al huésped que permanece más de un día le cambiarán las sábanas cada tres días. En ningún hotel se observó la existencia de control de agua en las duchas. Ningún hotel mantenía un sistema de tratamiento de residuos líquidos con recolección del agua de las duchas y los inodoros en forma separada. Tampoco se verificaron filtros y reaprovechamiento de agua para los sanitarios. Los efluentes de los sanitarios eran recolectados en pozos sépticos, y una ventaja que se constató fue que no se utilizaban productos que perjudiquen la digestión de las bacterias que tratan ese residuo.

La recolección selectiva de residuos era realizada en cinco hoteles y generalmente estaba a cargo del organismo o secretaría especializada de la prefectura municipal, diariamente o tres veces por semana. En algunos hoteles una parte era llevada directamente a los depósitos públicos por los propios gestores.

En sólo tres hoteles se constató que se orientaba a los clientes en relación a la reducción de residuos por medio del uso correcto de los basureros en las habitaciones (separando orgánicos de secos). En todos los hoteles los colaboradores del sector de gobernanza se encargaban del manejo de los residuos secos. Otro ejemplo de reutilización de material fue el uso de envases pet para almacenar los productos de limpieza.

Las medidas que se detallan a continuación tienden a reducir los costos y la energía: lámparas bajo consumo en las habitaciones (en todos los hoteles), sensores de presencia en los pasillos que apagan la luz cuando no hay movimientos, y fotocélulas que controlan el uso de luces en las áreas externas (en siete hoteles). El calentamiento del agua de las duchas por medio de colectores solares y el almacenamiento en depósitos térmicos no se observó en ningún hotel.

En relación a los proveedores, en dos hoteles la mayoría de los productos de limpieza era biodegradable, con sellos y certificaciones; y en los otros ocho la mayor parte de los productos no era biodegradable. Para higiene personal se utilizaban elementos individuales como jabones, champús y acondicionadores en frascos. En ningún hotel se usaba papel reciclado para anotaciones, pero todos emitían factura electrónica por triplicado para reducir la cantidad de papel impreso.

La gran mayoría de los colaboradores de los hoteles era de la misma ciudad y muchos llegaban al trabajo en colectivo, bicicleta o caminando. En cinco hoteles había servicio de transfer para los huéspedes.

Las mucamas del sector de RP fueron observadas en el ingreso al hotel, la firma del libro de llegada, la entrega de las llaves maestras de los pisos, el vestuario, la realización de las tareas y la salida del trabajo. En cinco hoteles la firma del libro se hacía en la recepción. El recepcionista entregaba las llaves maestras de los pisos y las mucamas se dirigían al vestuario donde se ponían el uniforme para comenzar el trabajo. En todos los hoteles las mucamas respondían a las órdenes de la más antigua y hacían lo que cada una creía correcto. Las actividades no estaban estandarizadas y nadie controlaba la realización de las tareas. Casi no se verificaron grupos específicos de gestión y control ambientales formados por colaboradores del sector de gobernanza.

Durante la observación participante se acompañó la implementación del Procedimiento Operativo Estandarizado en los hoteles observados en la primera etapa, en base a las nuevas propuestas de las prácticas ambientales y de la hospitalidad en hotelería y turismo. La implementación del POE se fundamentó en cinco variables clave: reducción del consumo de agua, reducción del consumo de energía, contratación de proveedores ambientalmente responsables, control de emisión de residuos y política ambiental.

Cada acción fue discutida y evaluada por todos los participantes de las reuniones. Se destacó el rol imprescindible de la mucama en el hospedaje. Todas las mucamas junto con los gestores de cada hotel se comprometieron a seguir las etapas del Procedimiento Operativo Estandarizado y a discutir las prácticas ambientales sustentables. Las etapas fueron estructuradas considerando todo el proceso del POE, desde vestirse adecuadamente para la actividad hasta organizar el material para el siguiente turno y la salida.

Con la estructuración del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) en el sector de gobernanza, la organización del guardarropa y la lavandería aumentó visiblemente la funcionalidad. Uno de esos beneficios fue que los colaboradores comenzaron a retirar la ropa de cama de la lavandería (no en el guardarropa) llevándola directamente a las habitaciones. El Procedimiento Operativo Estandarizado redujo el tiempo de preparación de las habitaciones. Como indicadores cuantitativos y representativos de los resultados del POE de gobernanza, se constató el ahorro

mensual de agua y energía en una media de 15% a 20% en todos los hoteles.

## **RECOMENDACIONES ADICIONALES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO**

El Procedimiento Operativo Estandarizado en el sector de RP abarca la implementación, operación, verificación, monitoreo, acciones correctivas y análisis crítico. Puede ser iniciado en cualquier momento, pero en el proceso es fundamental el interés y la decisión de los gestores del emprendimiento.

Más allá de las prácticas ambientalmente sustentables, el emprendimiento debe tener herramientas de control de las acciones y sus resultados. En cuanto a las responsabilidades, todas las funciones deben ser definidas y documentadas en el organigrama de la empresa. Los requisitos de las normas brasileñas (NBRs) para la reglamentación del sistema de gestión ambiental sustentable son referenciales muy importantes.

En la contratación de los colaboradores se debe dar preferencia a las personas que residen cerca del emprendimiento o que pueden desplazarse adecuadamente. La calificación ambiental de los colaboradores debe contemplar programas de capacitación y charlas con organizaciones y profesionales reconocidos. Normalmente, los colaboradores perciben y comprenden las acciones ambientales propuestas, y valoran y se motivan con la participación en cursos y charlas. Las mucamas deben ser incentivadas a participar de todo el proceso de implementación del POE. En cuanto a los huéspedes, se pueden percibir resistencias en la adhesión a los programas pero se debe seguir trabajando para motivarlos al cambio de actitud.

El huésped aunque no esté entrenado participa de forma indirecta en la preservación del medio ambiente, sin que se altere su rutina en el hotel. En el momento en que acepta el cambio de sábanas y toallas cada tres días contribuye al ahorro de agua y productos químicos. El uso de productos adecuados en la limpieza de las habitaciones también reduce la cantidad de agua a utilizar. El sistema de calentamiento de agua puede instalarse por medio de una válvula de presión controlando el flujo por minuto y evitando el derroche.

El hotel debe tener un sistema de tratamiento de emisión de efluentes y de separación de residuos sólidos. Al recolectar los residuos del baño la mucama debe usar guantes y separar la basura orgánica de la seca en bolsas apropiadas. Los productos utilizados en la limpieza del hotel deben estar envasados en bidones retornables y para el uso por parte de las mucamas se los colocará en envases *pet* (plásticos de tereftalato de polietileno) de agua reaprovechados. Para adecuarlos se les pueden hacer pequeños orificios en las tapas para evitar derroches.

En relación a la energía, los procedimientos de cambio de ropa según la demanda reducen el

número de máquinas de lavar y de secar, además de las planchas. La implementación de sensores de presencia en los pasillos evita el gasto innecesario y proporciona confort y comodidad al cliente. La instalación de placas de captación de energía solar para calentar el agua del baño de las habitaciones y la sustitución de las lámparas comunes por las de bajo consumo (fluorescentes y *led*), sumadas a los sensores y las lámparas económicas, son iniciativas eficaces pues reducen un 80% el consumo de energía. Si las mucamas mientras limpian las habitaciones utilizan luz solar abriendo las ventanas, se ahorra energía eléctrica y se agiliza la renovación del aire eliminando olores y humedad.

La implementación más adecuada del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) comienza con la concepción del proyecto del hotel. En los medios de hospedaje analizados el POE fue aplicado a las situaciones posibles, conforme las circunstancias estructurales actuales. El proyecto de un medio de hospedaje debe prever que todas las etapas del POE sean eficientes contemplando una estructura arquitectónica adecuada y debe definir la localización y un material de construcción ambientalmente sustentable.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Los estudios sobre los temas Gestión Ambiental en Hotelería y Procedimiento Operativo Estandarizado representan un avance sobre la visión del rol del sector de RP en la actividad del turismo el que resulta fundamental en ese contexto. En base al marco teórico y a las prácticas ambientales de RP en los hospedajes se estudió la realidad de diez emprendimientos hoteleros de la región metropolitana de Porto Alegre, capital del estado de Rio Grande do Sul.

Los gestores de los emprendimientos coinciden en iniciar un programa relacionado con el medio ambiente. La propuesta de intervención en el sector de RP para reducir el consumo de agua, energía y la generación de residuos se convirtió en una opción viable por su receptividad.

El objetivo del estudio fue mostrar la importancia del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) del sector de RP en la reducción de los impactos ambientales en medios de hospedaje. Las variables analizadas fueron: agua, energía, residuos, relaciones con los proveedores y política ambiental.

Por medio del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) del sector de RP los mayores problemas identificados en los hoteles fueron falta de: instalación de duchas con lluvia controlada, sistemas de tratamiento de residuos líquidos con recolección del agua de las duchas e inodoros por separado, filtrado y reaprovechamiento del agua para los sanitarios.

En sólo tres de los diez hoteles se constató orientación a los clientes para el uso correcto de los tarros de residuos en las habitaciones (orgánicos y secos). El calentamiento del agua de las duchas



por medio de paneles solares y el almacenamiento en depósitos térmicos no se observó en ninguno de los hoteles.

En ningún hotel existía la estandarización de las actividades ni control del tiempo adecuado para la realización de las tareas. En cuanto a la relación con los proveedores ambientalmente certificados, en ocho hoteles la mayor parte de los productos aún no era biodegradable. En relación a la política ambiental, casi no se verificaron grupos específicos de gestión y control ambientales formados por colaboradores del sector de gobernanza.

En lo que concierne a las variables en los hoteles que implementaron el POE se observó una sensible reducción del consumo de agua y energía. Con la estandarización de los servicios de RP se minimizaron los costos y se redujeron los impactos negativos al medio ambiente.

En cuanto a las hipótesis del estudio se confirmó que: 1) los hoteles en análisis no implementan suficientes acciones y prácticas ambientalmente sustentables por medio de gestiones competentes de sus sectores de RP; 2) los procedimientos operativos del equipo de RP aún no son plenamente adecuados a los métodos de la administración científica en hotelería; 3) el Procedimiento Operativo Estandarizado de gobernanza (POE) es un método eficaz de gestión ambiental sustentable en hotelería.

Es preciso que las gestiones hoteleras avancen en las acciones y en las prácticas ambientalmente sustentables por medio del Procedimiento Operativo Estandarizado riguroso en el sector de RP a fin de conquistar ventajas tanto económicas como ambientales y sociales. La aplicación de los procedimientos del POE en los diez hoteles analizados aún es limitada. Se infiere que esa situación es general en la hotelería brasileña y latinoamericana y que los conocimientos en la administración científica de la RP deben ser más valorados y aplicados por los gestores.

Con la intención de dar continuidad a la investigación relacionada con las prácticas ambientales, se sugirió a los gestores de los emprendimientos analizados: a) implementación de una política ambiental basada en datos cuantitativos referentes a las variables fundamentales; b) creación de un grupo ambiental capaz de monitorear los cambios de los indicadores de consumo; c) implementación de un Procedimiento Operativo Estandarizado para cada actividad ejecutada en el hotel buscando mejorar la gestión ambiental; y d) mantenimiento y fortalecimiento del programa de valoración de los profesionales del sector de RP.

Estas recomendaciones no se restringen a los diez hoteles en estudio sino que se aplican universalmente. Cuanto más amplia es la implementación del POE de RP, mayores son los beneficios y ventajas para la gestión sustentable en hotelería, con el fin de reducir los impactos sobre el medio ambiente.

Se aplican también para nuevos estudios en el ámbito académico buscando avanzar en la producción de conocimiento en relación a los medios de hospedaje, cuyo referencial aún tiene un carácter más operacional que teórico-científico. Este estudio proporciona contribuciones teórico-conceptuales para la gestión de la hotelería, la hospitalidad y el turismo, así como su relación con la sustentabilidad ambiental, la inclusión social y el desarrollo socioeconómico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, D.** (2001) "Os ilustres hóspedes verdes". Casa da Qualidade, Salvador
- Associação Brasileira de Normas Técnicas** (2006) "NBR 15.401:2006: Meios de hospedagem – Sistema de gestão da sustentabilidade – Requisitos". Rio de Janeiro
- Ávila, A. M. H.** (2007) "Uma síntese do quarto relatório do IPCC". Universidade Estadual de Campinas, Revista Multiciência, Campinas, Edição no. 8 Mudanças Climáticas: 163 – 168
- Boyer, M.** (2003) "História do turismo de massa". EDUSC, Bauru
- Braga, D. C.** (2006) "Turistas de negócios na cidade de São Paulo: um estudo de demanda segmentada". Turismo em Análise 17(1): 64-84
- Camargo, L. O. de L.** (2002) "Turismo, hotelaria e hospitalidade". Turismo em Análise 13(1): 7-22
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". EDUCS, Caxias do Sul
- Castelli, G.** (2005) "Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria". Saraiva, São Paulo
- Cavassa, C. R.** (1995) "Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento". Trilhas, México
- Cooper, C.** (2001) "Turismo, princípios e práticas". Brookman, Porto Alegre
- Costa, P. C.** (2002) "Unidades de conservação: matéria-prima do ecoturismo". Aleph, São Paulo
- Daviies, C. A.** (2002) "Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria". EDUCS, Caxias do Sul
- De La Torre, F.** (2001) "Administração hoteleira: departamentos". Roca, São Paulo
- Dias, G. F.** (2000) "Educação ambiental: princípios e práticas". Gaia, São Paulo
- Dias, C. M. de M.** (2002) "Hospitalidade: reflexões e perspectivas". Manole, Barueri
- Donaire, D.** (1999) "Gestão ambiental na empresa". Atlas, São Paulo
- Ferrari, P. & De Conto, S. M.** (2003) "Análise econômica da reciclagem de resíduos sólidos gerados em meios de hospedagem: uma proposta de estudo". In: Seminário de pesquisa em turismo do Mercosul. UCS, Caxias do Sul, CD-ROM
- Giesta, L.** (2009) "Educação ambiental nas empresas". Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre
- Gonçalves, L. C.** (2004) "Gestão ambiental em meios de hospedagem". Aleph, São Paulo
- Grün, M.** (2005) "Ética e a educação ambiental: a conexão necessária". Papyrus, Campinas
- Guerrier, Y.** (2000) "Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes". Futura, São Paulo
- Ismail, A.** (2004) "Hospedagem: front office e governança". Pioneira Thomson Learning, São Paulo

- Lemos, L. de** (2000) "O valor turístico: a busca do desenvolvimento teórico no escopo da economia do turismo". Tese de Doutorado (Comunicação e Artes). USP/ECA. São Paulo
- Lomborg, B.** (2007) "Cool it - The skeptical environmentalist's guide to global warning". Cambridge University Press, London
- Martin, R. J.** (2004) "Governança: administração e operação de hotéis". Roca, São Paulo
- Ochoa, G. A. & Serra, M. A.** (2005) "Diversidade cultural e desenvolvimento urbano". Iluminuras, São Paulo
- Oliveira, M. A. R. G. de** (2005) "Ampliando a visão sobre a governança: características, atribuições e importância no setor." In: Trigo, L. G. Análises regionais e globais do turismo brasileiro. Roca, São Paulo pp. 839 - 850
- Pelicioni, M. C. F. & Philippi Jr., A.** (2005) "Educação ambiental e sustentabilidade". Manole, Barueri
- Ricci, R.** (2002) "Hotel, gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Ross, J. L. S.** (2001) "Geografia do Brasil". Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo
- Rutherford, D. G.** (2004) "Hotel: gerenciamento e operações". Roca, São Paulo
- Ruschmann, D. van de M.** (1997) "Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente". Papirus, Campinas
- Seabra, G.** (2008) "Terra: mudanças ambientais globais e soluções globais". Editora Universitária da UFPB, João Pessoa
- Silva, R. do N.** (2007) "Ações ambientais em meios de hospedagem da Região Uva e Vinho da Serra Gaúcha". Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul
- Swarbrooke, J.** (2000) "Turismo sustentável: turismo cultural, ecoturismo e ética". Aleph, São Paulo
- Veiga, J. E.** (2010) "Indicadores de sustentabilidade". Revista Estudos Avançados 24(68): 39 - 52
- Waldman, M. & Scheider, D. M.** (2003) "Guia ecológico doméstico". Contexto, São Paulo

Recibido el 05 de junio de 2012

Reenviado el 25 de agosto de 2012

Aceptado el 10 de septiembre de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués