

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Renata Fernandes Guzzo

**A RELAÇÃO DAS PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre, 2011.

Renata Fernandes Guzzo

**A RELAÇÃO DAS PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA DE PORTO ALEGRE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Porto Alegre, 2011.

Renata Fernandes Guzzo

**A RELAÇÃO DAS PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA DE PORTO ALEGRE**

Dissertação submetida apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA – UFRGS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: ..... de ..... de 2011.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Castrogiovanni

---

Profa. Dra. Luiza Chomenko

---

Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto

---

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

## AGRADECIMENTOS

Tenho muitos motivos para agradecer. Tornar-se mestre é um desejo que surgiu logo ao fim da graduação, e que após muita persistência e dedicação, torna-se realidade.

Meu agradecimento inicial vai para todos os meus familiares que sempre me apoiaram. Agradeço especialmente a minha mãe, que sempre esteve junto comigo em todos os momentos difíceis, soube entender minhas ausências e sempre me incentivou a seguir em frente, meu exemplo de vida e determinação. Também ao meu amado Chico, dedicado, compreendendo meus dias “insanos”; parceiro, ouvindo minhas lamentações e conquistas como se fossem suas.

Outro agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento, o Felipe. Me acolheu em um momento difícil e foi determinante na minha escolha em seguir na vida acadêmica e na docência. Com seu exemplo de profissionalismo, dedicação e parceria, mostra que a vida acadêmica pode ser leve, saudável, divertida.

Aos meus queridos amigos, meu super obrigada! Me sinto privilegiada de estar rodeada de pessoas tão especiais como: as gurias do Turismo, O Chulips e a Drica, o Ralf e a Grazi, a Manú, a priminha Bruna, as queridonas do hotel, a amigona de infância Thais. Agradeço também aos colegas de caminhada e a turma do GPS, pela paciência, pelos talentos especiais de cada um e por me acolherem mesmo em tempos de muita correria.

Por fim, agradeço aos professores participantes da Banca, que dedicaram seu tempo na avaliação deste trabalho. Foi ótimo poder rever e contar com professores que, assim como meu orientador, foram para mim, exemplo de dedicação e de profissionalismo. Agradeço também à ABIH RS que ajudou na divulgação deste trabalho, bem como no contato com a hotelaria de Porto Alegre e a todos os respondentes da pesquisa.

Portanto, agora é hora de continuar trilhando caminhos e recomeçar com outros questionamentos!

"Quando você está viajando e nota que o destino está cada vez mais longe, então se dá conta de que o verdadeiro fim é a viagem."

Kalfried Graf Durkheim

## RESUMO

Em tempos de uma cultura consumista e de corrida frenética por desenvolvimento a “qualquer custo”, o ser humano vem provocando inúmeros problemas ambientais. Nesse cenário, o turismo e a hotelaria ecologicamente responsáveis são altamente desejáveis, se estabelecendo como um segmento de mercado que pode ajudar na redução da impactação ambiental. No entanto, também pode ajudar a aumentar a sobrecarga que o ambiente natural já recebe, ao enviar turistas pouco responsáveis em destinos e hotéis ainda não planejados para trabalhar de forma mais ambientalmente sustentável. Percebe-se um interesse em sustentabilidade econômica, mas ainda pouco ambiental no segmento hoteleiro. Desta forma, o presente estudo se propõe a analisar meios de hospedagem em relação aos seus desempenhos organizacionais e suas práticas ambientais, considerando a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma se estabelece a relação de práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade de Porto Alegre? Para tal, foi realizada uma *survey* com os meios de hospedagem de Porto Alegre, analisando se existe e que tipo de relação há entre práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade. As análises foram realizadas através de métodos estatísticos não-paramétricos. As práticas ambientais foram mensuradas em vinte indicadores e o desempenho organizacional foi analisado conforme embasamento nos sete critérios de excelência na performance do Baldrige National Quality Program (2009/2010). Os principais resultados apontam que existe uma relação de tendência positiva entre o uso de práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria de Porto Alegre, ou seja, os meios de hospedagem que possuem mais práticas ambientais tendem a possuir melhores desempenhos organizacionais.

**Palavras-chave:** Práticas ambientais, Desempenho Organizacional, Hotelaria, Sustentabilidade.

## ABSTRACT

In times of a consumer culture and the frantic rush for development at any cost, the human being is causing several environmental problems. In this context, tourism and hospitality industry that are ecologically responsible are highly desirable, establishing itself as a market that can help in reducing environmental impact. However, it also can help increasing the burden that the natural environment already receives when sheltering many tourists that are not responsible in destinations and hotels that are not already planned to work in an environmentally sustainable way. There is an interest in economic sustainability, but still little interest in environmental sustainability in the hospitality industry. Being that so, the present study makes an analysis of hospitality industry regarding its organizational performance and environmental practices, considering the following research question: in which way environmental practices and organizational performance are established in the hospitality industry of Porto Alegre? To answer to this question, a survey was conducted in the hospitality industry of Porto Alegre, analyzing if there was and what was the kind of relation between environmental practices and organizational performance in the hospitality industry of the city. Analyses were carried out using nonparametric statistical methods. The environmental practices were measured in twenty indicators and the organizational performance was analyzed according to seven criteria of performance excellence given by Baldrige National Quality Program (2009/2010). The main findings point out that there is a positive trend between the use of environmental practices and organizational performance in hotels in Porto Alegre, that is, the lodging facilities that have more environmental practices tend to present the best organizational performances.

**Keywords:** Environmental Practices, Organizational Performance, Hospitality Industry, Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indicadores para a sustentabilidade empresarial.....	22
Figura 2 – Consumo e avaliação Pós-consumo .....	37
Figura 3 – Framework Critério Baldrige para Excelência em Performance .....	51
Figura 4: Sete E's .....	61
Figura 5 – Estrutura da pesquisa.....	66
Figura 6 – Relação de práticas ambientais e indicação de preço.....	84
Figura 7 – Relação de desempenho organizacional e indicação de preço.....	87
Figura 8– Relação de RevPar e práticas ambientais.....	88
Figura 9 – Relação de práticas ambientais e desempenho organizacional .....	89
Figura 10 - Relação do pertencimento à redes hoteleiras e práticas ambientais .....	91
Figura 11 - Relação do pertencimento à redes hoteleiras e desempenho organizacional.....	92
Figura 12 – Relação do tamanho do meio de hospedagem com o desempenho organizacional .....	93



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção de renda total gerada pelo setor que é retida na própria região .....	25
Gráfico 2 – Distribuição dos hotéis por faixas de diárias médias cobradas .....	77
Gráfico 3 – Grau de escolaridade .....	78
Gráfico 4 – Distribuição da taxa de ocupação .....	78
Gráfico 5 – RevPar dos respondentes.....	79
Gráfico 6- Motivo que dificulta o uso de práticas ambientais.....	80
Gráfico 7 – Grau de influência .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de excelência no desempenho organizacional do Programa Nacional de Qualidade Baldrige .....	55
Quadro 2 – Síntese das abordagens teóricas.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos hotéis por faixas de diárias médias cobradas.....	77
Tabela 2 – Grau de utilização de práticas ambientais nos meios de hospedagem da cidade de Porto Alegre.....	81
Tabela 3 – Qui-Quadrado grau de escolaridade dos respondentes e práticas ambientais .....	84
Tabela 4 – Desempenho organizacional.....	85
Tabela 5 – Teste Post-hoc de Dunn entre questão de práticas ambientais (7) e RevPar .....	90
Tabela 6 – Teste Post-hoc de Dunn entre questão de práticas ambientais (7) e desempenho organizacional (9).....	90
Tabela 7 - Teste Post-hoc de Dunn entre questão de desempenho organizacional (9) e quantidade de apartamentos .....	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	15
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	15
1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 AMBIENTALISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	18
<b>2.1.1 Sustentabilidade nas Organizações</b> .....	21
2.2 TURISMO E HOTELARIA: REFERÊNCIAL TEÓRICO E AÇÕES AMBIENTAIS .....	24
<b>2.2.1 Hotelaria: Fundamentos e Classificação</b> .....	26
<b>2.2.2 Práticas Ambientais no Turismo e na Hotelaria – Referências e Tendências</b> .....	30
<b>2.2.3 Consumo Sustentável no Turismo e na Hotelaria</b> .....	36
<b>2.2.4 Casos de Sucesso: Hotéis “Verdes”</b> .....	41
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	47
<b>2.3.1 Programa Nacional de Qualidade Baldrige</b> .....	49
<b>2.3.2 Desempenho e Práticas Ambientais</b> .....	57
2.4 ABORDAGENS TEÓRICAS x OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA .....	62
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	65
3.1 ESTRUTURA E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	65
3.2 INSTRUMENTO E COLETA DOS DADOS .....	69
<b>3.2.1 Comprometimento com questões ambientais</b> .....	70
<b>3.2.2 Desempenho organizacional</b> .....	70
<b>3.2.3 Variáveis contextuais/perceptivas</b> .....	71
<b>3.2.4 Variáveis descritivas</b> .....	71
<b>3.2.5 Relações entre práticas ambientais e desempenho organizacional</b> .....	72
<b>3.2.6 Relação das práticas ambientais e desempenho organizacional com as variáveis descritivas</b> .....	74
3.3 PRÉ-TESTE .....	75
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	76
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	76
4.2 RESULTADOS: PRÁTICAS AMBIENTAIS .....	81

4.3 RESULTADOS: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	85
4.4 RESULTADOS DAS RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	88
4.5 RESULTADOS DAS RELAÇÕES DAS PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COM AS VARIÁVEIS DESCRITIVAS .....	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar de ser tema discutido há muito tempo, nas três últimas décadas a questão da exploração e proteção do meio ambiente desponta como assunto corriqueiro. Durante as décadas de 70 e 80 foram alarmadas sentenças de escassez dos recursos naturais, poluição e diminuição da biodiversidade, muito devido à ação antrópica inconseqüente, que considerava os recursos naturais como sendo “bens” infinitos. No entanto, o assunto ainda era de pouca atenção da mídia, do governo e das empresas.

Foram se acumulando evidências que o desenvolvimento econômico alcançado por alguns e perseguido por outros estava causando trágicos efeitos ao ambiente. Através da conferência das Nações Unidas, que ocorreu no Rio de Janeiro em 1992, a agenda política e o posicionamento de diversas organizações começaram a refletir uma conjuntura de mudança. Desde então, o posicionamento ambiental passou a ser tratado de forma mais séria e sistemática. A sociedade civil passou a ser mais participativa em tal processo e as ONG's merecem destaque, despontando como fomentadoras da causa, estabelecendo parcerias e consultorias técnicas junto às organizações.

Encontros como o de Kyoto em 2004 - e alguns casos de desastres naturais como o furacão Katrina de New Orleans em 2005, terremotos como o do Haiti e do Chile em 2010, entre tantos outros – transformam o meio ambiente assunto constante no cotidiano humano, propiciando o repensar de conceitos como sustentabilidade e a forma de vida que a sociedade leva atualmente.

No campo empresarial, para a maior parte dos executivos, a sustentabilidade ainda é um conceito que traz preocupação, principalmente por não saberem como o trazer para dentro das organizações. Normalmente, possuem a visão errônea de que ser “verdes” corresponde ao aumento de seus custos.

A sustentabilidade é similar a outras questões de administração: os investimentos rentáveis dependerão do contexto interno e externo da organização, bem como de seu posicionamento. No entanto, de acordo com Junges (2004), os problemas ambientais não dependem apenas de soluções técnicas, mas pedem por uma resposta ética, requerendo uma mudança de paradigma na convivência pessoal, na produção de bens de consumo, mas principalmente no relacionamento com o meio ambiente.

Portanto, no âmbito empresarial é preciso acreditar na ética e na responsabilidade ambiental como ponto de partida. Também identificar os prós dos argumentos verdes, além de quando e por que pagar por investimentos ambientais. Encontrar tipos de eco-investimentos

que tragam, além da diminuição da impactação ambiental, também melhor desempenho, vantagem competitiva e quem sabe ainda criação de novos espaços mercadológicos. Identificar quando vale a pena ser verde.

Então, surge o seguinte questionamento: qual a importância da adoção de medidas de práticas ambientais nas organizações? Responsabilidade socioambiental, aumento da ecoeficiência, competitividade, benefícios através de ações em marketing? Normalmente as organizações não sabem seu verdadeiro posicionamento quanto ao assunto e por essa e outras razões as questões ambientais acabam deixando de ser estratégicas para as organizações, pois não são bem definidos os objetivos, vantagens e desvantagens de tal alinhamento. Ainda é possível que as organizações apenas entrem na temática ambiental por pressão dos *stakeholders*, aderindo à crescente valorização da população pela temática ambiental.

Assim, as organizações de diversos segmentos (inclusive o turístico) atentas a esse novo quadro institucional de mudanças (por vezes imposto por manifestações de reação) e por melhores condições ambientais, qualidade de vida e espaço nesse novo mercado “verde”, vêm buscando adequar seus procedimentos a essa tendência, incorporando gradualmente programas e ações ambientais. O turismo e todos os serviços que fazem parte da atividade (como hotéis, restaurantes, agências de viagens, entre tantos outros) podem tanto agravar os problemas ambientais como auxiliar na conservação e menor impactação dos destinos. Estes impactos são consequência de um processo complexo que inclui turistas, comunidades receptoras e todos os meios e serviços utilizados para atender a essa demanda. Para que haja um menor impacto, é necessário planejamento e gerenciamento das atividades, especialmente através de práticas e gestão ambiental.

Diante da relevância assumida pelas questões ambientais na sociedade, esta pesquisa pretende analisar as ações ambientais que estão sendo tomadas junto à hotelaria de Porto Alegre e identificar de que forma se estabelece ou não a relação do uso de tais práticas com um aumento e melhora de desempenho organizacional. Desta forma, será possível obter caminhos que identifiquem a temática ambiental não apenas como uma questão ética, mas também como uma tendência gerencial. Também se faz necessário incluir a análise de elementos que determinam como os gestores percebem e adotam estratégias organizacionais e ambientais, relacionando ou não com aumento do desempenho, fator este que poderá garantir a diferenciação da organização.

A cidade-alvo desta pesquisa é Porto Alegre que, de acordo a Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis do RS [ca.2010], possui cerca de 7.306 unidades habitacionais e 12.493 leitos nos hotéis da cidade, distribuídos em seus hotéis. Conforme dados do Fórum de

Operadores Hoteleiros do Brasil (2009), no ano de 2009 a média de ocupação dos hotéis da cidade ficou em 65,59%. Também, a capital gaúcha está classificada como a terceira cidade no Brasil mais visitada por estrangeiros no quesito eventos, negócios e convenções, estimado em 5,4 milhões de turistas no ano de 2007<sup>1</sup>. Porto Alegre já foi sede de eventos de relevância internacional como o Fórum Social Mundial nos anos de 2001, 2002, 2003, 2005 e 2010, a cada ano com maior número de participantes<sup>2</sup>. Com a Copa do Mundo de Futebol em 2014, observa-se a relevância da pesquisa nesta cidade, que continua crescendo e atraindo cada vez mais turistas

Assim, este estudo está dividido em cinco partes iniciando com esta introdução. A segunda contempla o referencial teórico, com aspectos sobre desenvolvimento sustentável e ambientalismo, turismo e a hotelaria e desempenho organizacional. No terceiro capítulo estão relacionados os métodos e procedimentos, no quarto a análise dos dados e resultados e por último são apresentadas as considerações finais.

## 1.1 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

De que forma se estabelece a relação de práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade de Porto Alegre?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que buscam responder a questão de pesquisa proposta.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações existentes entre práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade de Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria de Porto Alegre;

---

1 Fonte: Relatório de Pesquisa – Secretaria Municipal de Turismo (2007).

2 Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Fórum\\_Social\\_Mundial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Fórum_Social_Mundial). [ca. 2010].



- Averiguar os motivos que dificultam a realização das práticas ambientais pelos meios de hospedagem;
- Analisar a relação entre desempenho organizacional e práticas ambientais na hotelaria da cidade.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

O segmento hoteleiro foi escolhido devido à familiaridade da pesquisadora com o mesmo, uma vez que participa efetivamente deste setor há mais de sete anos. Esta pesquisa aborda um dos problemas detectados nestes anos de experiência, que é a falta de aplicações de ações ambientais bem desenvolvidas na hotelaria de Porto Alegre. Também, por ser esta uma das atividades em crescente oferta nos grandes centros do mundo. Em Porto Alegre não poderia ser diferente: novos hotéis estão sendo construídos e outros estão aumentando suas capacidades, tanto em relação ao aumento do número de unidades habitacionais, como em quantidade e tamanho das salas de eventos, prevendo inclusive o atendimento à demanda potencial que já se espera em relação à Copa do Mundo de 2014, que terá a capital gaúcha como uma de suas sedes para a realização dos jogos (CASAGRANDE, 2010).

O setor de hospedagem representa um dos principais componentes de uma viagem, sendo este segmento o responsável pela maior parte de gastos efetuados pelos viajantes (YOUPELL, 2002). Em um mercado altamente competitivo e caracterizado por fenômenos como a globalização, rápidos avanços da tecnologia, transportes e processamento de informações e ampliação das opções de escolha dos consumidores, cria-se um cenário que impõe crescentes desafios às organizações. As organizações precisam estar preparadas para tais desafios, observando as mudanças que ocorrem no ambiente institucional que regula suas ações, como é, por exemplo, a atual questão ambiental.

Para tanto, é possível observar exemplos bem sucedidos, como os resultados apresentados por Moreno, Lorente e Jiménez (2004) e Azorín *et al.* (2008), nos hotéis da Espanha, identificando que os hotéis que tem preocupação com a gestão ambiental e qualidade de seus serviços apresentam vantagens de performance. Também um estudo realizado no Pólo Costa das Dunas, no Rio Grande do Norte, apresenta dados positivos ao relacionar desempenho e práticas ambientais. Já o exemplo do Hotel Meliá Jardim Europa, localizado em São Paulo (que melhor será abordado sequencialmente), que apesar de possuírem uma tarifa mais alta que o restante dos apartamentos, os andares verdes registram uma alta ocupação mensal, sendo os preferidos pelos clientes da rede. Isto evidencia que uma

parcela da população está preocupada com os danos ao meio ambiente e está valorizando as hospedagens que oferecem opções para minimizar os impactos ambientais.

Assim, observa-se a necessidade de identificar o que está sendo realizado pelas empresas hoteleiras de Porto Alegre na área ambiental. Se estas estão seguindo as tendências ambientais que observamos nos grandes centros urbanos, e assim entender se realmente existe um diferencial e uma relação positiva com o desempenho organizacional nos hotéis que adotam tais processos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo de fundamentação teórica, apresenta-se em um primeiro momento abordagens sobre o ambientalismo e sustentabilidade nas organizações. Nessa parte, é possível analisar variáveis importantes ao longo do tempo, possibilitando a compreensão de como ocorreu o processo de tomada de consciência sobre o ambientalismo e de que forma as organizações estão se adequando a este novo quadro.

Na segunda parte, são abordadas questões importantes que darão sustentação teórica para a análise turística e hoteleira do presente trabalho, abordagens sobre práticas ambientais e consumo sustentável no turismo e na hotelaria, além de apresentar casos de hotéis no Brasil que estão desenvolvendo a temática ambiental. Num terceiro momento, são apresentadas referências pertinentes a desempenho organizacional e justificativas da utilização do Programa Baldrige para a realização da pesquisa. Por último, apresenta-se a relação de toda a parte teórica abordada.

### 2.1 AMBIENTALISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A industrialização, o consumo desenfreado, a urbanização e produção agrícola foram um dos principais fatores que desencadearam a preocupação com os impactos ambientais decorrentes do chamado “desenvolvimento econômico”. Foi com a revolução industrial, que dá origem ao capitalismo moderno, quando as possibilidades de desenvolvimento material da humanidade se expandiram rapidamente. Seguindo Hawken, Lovins e Lovins (2002), se os sistemas industriais alcançaram apogeu de sucesso, tornando-se capazes de criar e acumular vastos níveis de capital produzido pelo homem, o capital natural, do qual depende a prosperidade econômica da civilização, declinará rapidamente, sendo que o índice de perdas irá crescer na mesma proporção dos ganhos, em termos de bem-estar material.

Como resultados dessa tendência da sociedade de acúmulo de capital, desrespeito ao ambiente natural e consumo excessivo, desrespeitando a ordem natural do Planeta: efeito estufa desregulado, degradação dos recursos naturais, diminuição da qualidade de vida, poluição e condições que acabam por facilitar desastres ambientais.

No início da década de 70, em Roma ocorreu uma reunião de cientistas – chamada Clube de Roma - que utilizando modelos matemáticos tentavam prevenir o mundo quanto aos riscos de um crescimento econômico mal planejado, baseado em recursos naturais esgotáveis. No entanto, foi em Estocolmo, junho de 1972, na Conferência das Nações Unidas que pela

primeira vez os governos se uniram para discutir questões ambientais. A conferência foi marcada por dois blocos antagônicos: países desenvolvidos preocupados com poluição e esgotamento dos recursos e os demais países, que defendiam o direito de continuar usando seus recursos (da mesma forma insustentável) com a justificativa de seguir o crescimento econômico. A partir de então, começaram a se observar também aspectos ambientais e sociais dentro do quadro institucional das organizações. De acordo com Lemos, Nascimento e Mello (2008), poluir passou a ser considerado crime em diversos países.

Nas décadas de 70 e 80 ocorreram acidentes ambientais com repercussão internacional, como o acidente em Chernobyl dispersando uma nuvem radioativa em 1986. Em 1980 também foi detectada a diminuição da Camada de Ozônio, problema este que ainda enfrentamos. No entanto, foi somente em 1987 que a Organização das Nações Unidas (ONU), diante de tais situações, criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, para propor formas de harmonia entre economia e conservação.

De acordo com Starke (1991), o termo desenvolvimento sustentável surgiu em 1980, no documento *Estratégia de Conservação Mundial: conservação dos recursos vivos para o desenvolvimento sustentável*. Tal documento foi publicado pela União Internacional pela Conservação da Natureza (UICN), pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e pelo Fundo Mundial pela Vida Selvagem (WWF). A comissão da ONU lançou no relatório “Nosso Futuro Comum” a definição mais aceita de desenvolvimento sustentável: “desenvolvimento que permite satisfazer às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.43). Importante observar que a definição de desenvolvimento sustentável não aborda apenas a impactação da atividade econômica sobre o meio ambiente, mas também se refere às conseqüências de tais problemas na qualidade de vida da sociedade como um todo.

Ainda na década de 80 foram surgindo regulamentações e leis ambientais. Em Basiléia, na Suíça, foi firmado um convênio internacional estabelecendo regras para a movimentação de resíduos em fronteiras, estipulando um controle maior, além de proibir que resíduos saíssem do país se o local receptor não possuísse as condições necessárias para tratá-los. Na década de 90, entraram em vigor as normas britânicas BS7750 que deram origem a sistemas de normas que constituem a série International Organization for Standardization (ISO) 14000 e suas seqüências. Tais normativas, conforme observa Nascimento, Lemos e Mello (2008), representaram grande avanço em prol da conservação do meio-ambiente e desenvolvimento sustentável.

Em 1992, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, mais conhecida como Rio 92, resultou em tratados e documentos importantes, como a Carta da Terra (Declaração Rio) e a Agenda 21<sup>3</sup>. Cinco anos depois, ocorreu a Rio + 5, em 1997, avaliando os resultados da conferência de 1992, reafirmando a importância da busca pela sustentabilidade. Nesse mesmo ano foi firmado entre diversos países um tratado para desacelerar e diminuir o rápido aumento da temperatura da Terra, evitando assim, catástrofes ecossistêmicas - o chamado Protocolo de Kyoto.

O Protocolo de Kyoto foi firmado em 11 de dezembro de 1997 em Kyoto, no Japão, mas entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005 quando a Rússia aderiu ao documento. Estabelecia que entre 2005 e 2012, a emissão dos gases que provocam o efeito estufa deveria ser reduzida em pelo menos 5,2% abaixo dos níveis registrados em 1990. Os signatários comprometeram-se em reduzir em 12% a poluição até 2010. O Brasil se tornou um país importante nesse contexto por ser emitente de boa parte dos gases poluentes. Esse acordo também apresentou novas possibilidades lucrativas, visto permitir que países com maior desenvolvimento utilizem mecanismos de desenvolvimento limpo (MDL) em países subdesenvolvidos para compensar suas emissões de gases. Assim, surgem os créditos de carbono.

Em 2002 ocorreu a Cúpula Rio +10 em Joanesburgo, na África do Sul que fez uma avaliação dos resultados obtidos desde o encontro da Rio 92. Nos dias 17 e 18 de dezembro de 2009, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre as mudanças do clima, em Copenhague. Teve como principal resultado o acordo de Copenhague, que não teve unanimidade de aprovação, não possui caráter obrigatório no cumprimento das metas de redução de gases e não possui prazos definidos (GUERREIRO, 2010). A Conferência pouco evoluiu desde Kyoto.

Observa-se que as questões ambientais já no século XX e agora no século XXI estão sendo pensadas globalmente, com olhares diferentes, mas com as mesmas preocupações. No entanto, o processo de mudança de uma sociedade de consumo pouco preocupada para uma sociedade que respeite o meio-ambiente e contribua para uma menor impactação não é rápido e muito menos fácil. O desenvolvimento sustentável deve estar embasado em uma nova concepção de ciência e ações estratégicas, focando em processos inovadores e que fomentem relações mais solidárias entre sociedade e ambiente.

---

<sup>3</sup> A Agenda 21 constitui um referencial para Governos e Iniciativa Privada no que tange ao desenvolvimento econômico com bases sustentáveis. Reúne os debates sobre o meio ambiente e suas relações com o desenvolvimento da sociedade, representando um importante progresso sobre estas questões.

### 2.1.1 Sustentabilidade nas Organizações

Uma nova visão de desenvolvimento, nos últimos anos, vem-se consolidando e exigindo aspectos que envolvam não somente o ambiente natural, mas também aspectos socioculturais e econômicos, destacando a qualidade de vida como fator e condição para o progresso. A concepção do desenvolvimento sustentável, apesar de premissas simples, norteia o debate sobre a atual condição do ambiente em todas as atividades humanas, dentre elas o ambiente organizacional.

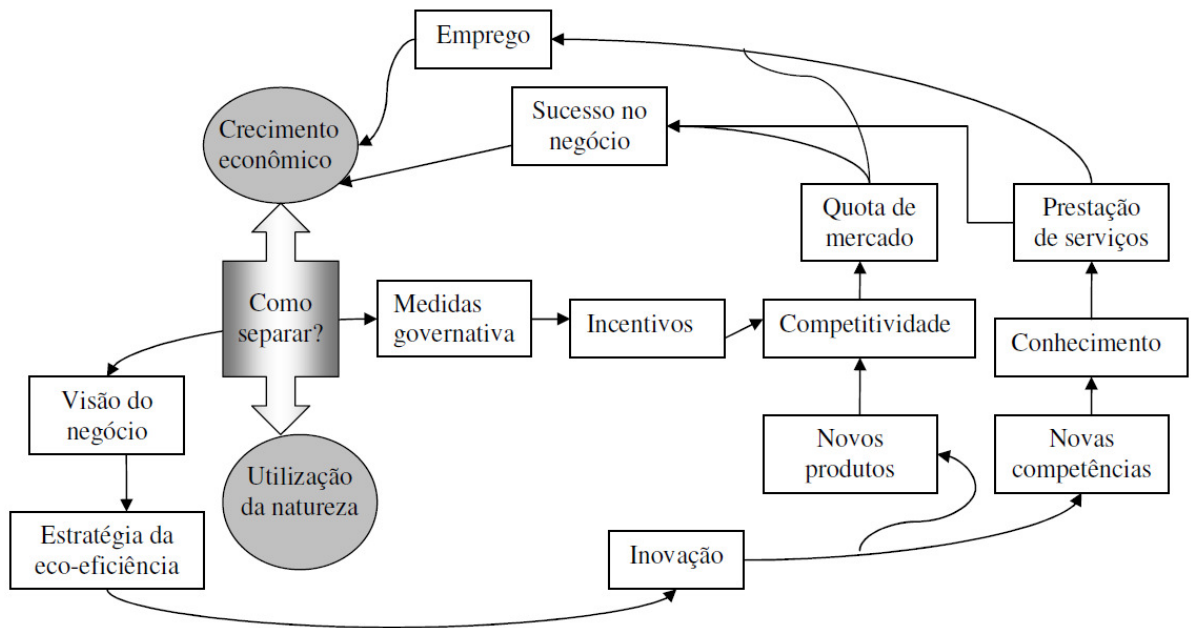
No Brasil, conforme Arruda e Quelhas (2010, p.60 e 61), o movimento ambiental nas organizações é recente, e remonta às décadas de 1990 e 2000:

- a) em 2005, criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial na Bolsa de São Paulo;
- b) iniciativas não governamentais, como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) proporcionando relatórios sobre desempenho ambiental e social;
- c) leis ambientais criadas por diferentes *stakeholders*, implementando processos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável;
- d) ampliação da produção acadêmica sobre Sustentabilidade Ambiental, em cerca de 712% no período de 1999 a 2008, conforme levantamento na base de dados da Capes.

Ainda década de 90, entraram em vigor normas visando à gestão do meio ambiente no setor empresarial. A norma britânica BS7750 (*Specification for Environmental Management Systems*), precursora da norma ISO 14000, constitui uma conquista, já que as organizações não se preocupavam adequadamente com o tema, apenas com quesitos legais.

Outra conquista ocorreu durante a Rio 92, onde o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável participou ativamente da organização da temática empresa e meio ambiente. Conforme o documento redigido, foi observado que o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável consegue criar vantagem competitiva e novas oportunidades. Mas para tanto, são exigidas mudanças e uma nova ética em fazer negócios (DIAS, 2009). No documento “Eco-eficiência criando mais valor com menos impacto” mostra fatores que constroem a sustentabilidade empresarial, sintetizados na figura abaixo:

**Figura 1 - Indicadores para a sustentabilidade empresarial**



Fonte: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000, apud DIAS, 2009).

O desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta distintas dimensões: a econômica, a ambiental e a social (DIAS, 2009, p. 39).

A econômica – prevê que as organizações devem ser economicamente viáveis. Prevê gerenciamento e alocação eficiente dos recursos.

A social – a organização deve satisfazer e proporcionar melhores condições de trabalho a seus colaboradores, procurando observar a diversidade cultural existente, além de propiciar inclusão dos portadores de alguma necessidade especial, bem como prover recursos e ferramentas para melhorar o desenvolvimento profissional. Além disso, a organização deve possuir representantes participativos das atividades socioculturais da comunidade local.

A ambiental – a organização deve estruturar-se para melhorar a eco-eficiência em seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, desenvolver uma cultura e responsabilidade ambiental, reduzindo a impactação ao meio ambiente, além de envolver-se com atividades locais no que diz respeito ao meio ambiente natural.

É importante que seja mantido um equilíbrio dinâmico e permanente dessas três dimensões, tornando possível a melhoria na qualidade de vida e da preservação ambiental.

Conforme Winter (1987, apud DONAIRE, 1999), existem seis razões pelas quais um gestor responsável deveria aplicar princípios de gestão ambiental em sua empresa:

- e) sobrevivência ecológica – se as organizações não forem orientadas para o ambiente, não existirá economia voltada para o ambiente, e sem esta última, os seres humanos viverão com menor qualidade de vida;
- f) consenso público - se as organizações não forem voltadas para o ambiente, não poderá existir consenso entre o público e a comunidade organizacional, e sem este consenso não poderá existir livre economia de mercado;
- g) oportunidades de mercado – sem gestão ambiental nas organizações, estas perderão oportunidades no mercado e aumentarão os riscos de responsabilização por danos ambientais, traduzidas em custos e pondo em risco o futuro das mesmas bem como dos postos de trabalho que dispõe;
- h) redução de riscos – sem gestão ambiental nas organizações, os responsáveis como diretores e gestores terão aumentado suas responsabilidades em face aos danos ambientais, pondo em perigo suas posições de emprego;
- i) redução de custos – sem gestão ambiental nas organizações, serão desperdiçadas potencialmente muitas oportunidades de redução de custos;
- j) integridade pessoal – sem gestão ambiental nas organizações, os gestores estarão em conflito com sua própria consciência, colocando em risco a motivação pelo trabalho.

Hart e Milstein (2003) abordam que, em nível organizacional, a sustentabilidade não decorre apenas de exigências legais, como também de questões morais e fomento da legitimidade.

Analisando os dados apresentados pelo Relatório de Competitividade da Indústria Brasileira, dos anos de 1998 e 1999, pesquisa realizada em 2000 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS), publicada em (2001), a qual analisou 1158 empresas, em 16 estados, evidencia-se que as organizações brasileiras estão investindo e se sensibilizando para as questões ambientais. As organizações quando questionadas sobre os procedimentos relativos à gestão ambiental, apenas 22,8% das empresas informaram não realizar este tipo de gestão. No entanto, destas, 57,5% das microempresas não desenvolvem qualquer prática de gestão ambiental, enquanto apenas 5,3% das grandes empresas encontram-se na mesma situação. Observa-se que as micro-empresas, ainda possuem baixa adesão ao tema ambiental, acredita-se que principalmente devido aos gastos iniciais que possam ter para adaptação.



Outro dado importante apresentado pela pesquisa do CNI de 2000 foi que dois terços das organizações que participaram da pesquisa afirmaram ter tido melhoria da sua imagem através dos investimentos ambientais realizados. Um quarto delas indicou ter aumentado suas vendas, enquanto 29,2% afirmaram ter aumentado o acesso a novos mercados. Apenas um terço das empresas disse que houve aumento do custo final dos produtos devido aos investimentos ambientais. Tais números demonstram um resultado positivo em função da preocupação ambiental, inclusive em retornos financeiros diretos. Quase 50% das empresas informou ter otimizado a utilização de insumos, reduzindo suas emissões de poluentes do ar e melhorando o controle de efluentes líquidos após os investimentos em gestão, controle e melhorias operacionais e tecnológicas. Cerca de 30% reduziram os resíduos sólidos. Entretanto, cerca de 18% afirmaram não ter obtido qualquer benefício. Os resultados finais da gestão ambiental estão nitidamente associados ao porte das empresas. Enquanto 41,7% das microempresas afirmam não ter identificado qualquer benefício, apenas 4,4% das grandes empresas fizeram tal afirmativa. Quando questionados quanto aos motivos da realização de investimento ambientais, o atendimento a requisitos legais foi mencionado por 62,4% das empresas. Confirmando os resultados já mencionados anteriormente, a busca de melhoria da imagem da empresa é outra importante motivação, atingindo 61,2% das empresas. Cerca de um quarto da amostra apontou o acesso a novos mercados e a melhoria da gestão como objetivos dos investimentos ambientais.

A adequação das organizações através de estratégias que sejam de menor impacto ambiental é guiada, muito através da concepção dos gestores. No entanto, o que se observa é que nem sempre há o devido preparo, ou mesmo as competências necessárias, que vão além da dimensão puramente técnica, mas de aspectos que considerem a dimensão ética (JUNGES, 2004). Por isso a importância da compreensão da complexidade que é a temática ambiental no momento de turbulências e mudanças climáticas que o Mundo vivência.

Desta forma, seguindo Hart e Milstein (2003), as organizações que melhor se adaptarem a condições ambientais, melhores resultados e retornos financeiros terão. No entanto, ainda são poucas as organizações que compreendem a sustentabilidade como fator de diferenciação em desempenho e conseqüentemente, competitividade.

## 2.2 TURISMO E HOTELARIA: REFERÊNCIAL TEÓRICO E AÇÕES AMBIENTAIS

A hotelaria e o turismo juntos são o setor que mais cresce e de forma mais rápida em todo o mundo. A *World Travel and Tourism Concl* estima que ambos, como a economia

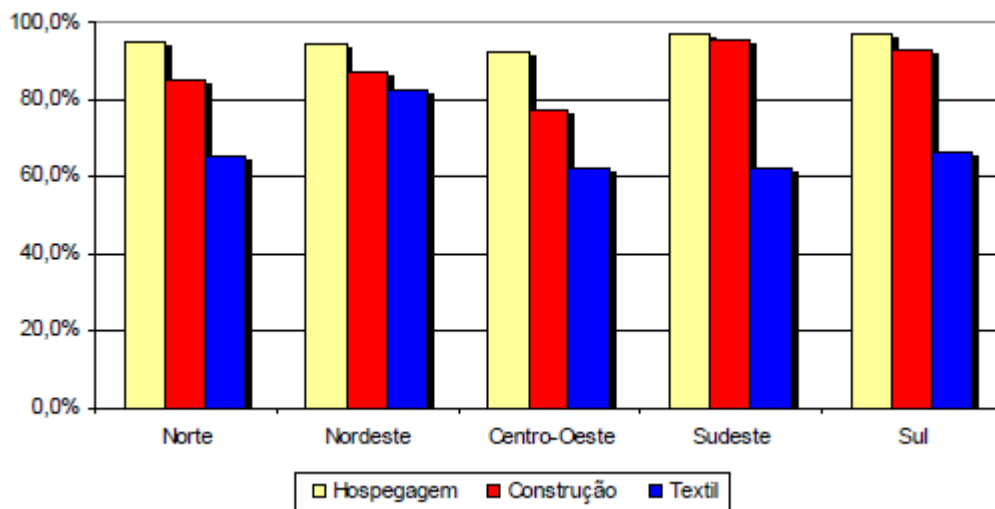
global, sejam responsáveis por 11% do produto interno bruto (direta e indiretamente) e 8% do total de empregos (CLARKE, CHEN, 2008). A atividade turística, além de gerar incremento na economia, empregos diretos e indiretos, provoca um grande número de deslocamentos nacionais e internacionais, possibilitando troca de experiências interculturais entre todo o mundo.

Desde que começaram os estudos tentando entender a atividade turística, várias definições surgiram, das mais incipientes como do austríaco Schattenhofen em 1910 (apud WAHAB, 1991) às mais complexas (BENI, 1998). No entanto, a mais aceita e utilizada neste trabalho é da OMT (2001, p.35):

O turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior à um ano, com finalidade de lazer, negócios, ou outras .

O turismo se expandiu rapidamente e todos os serviços básicos que alicerçam a atividade também tiveram rápido desenvolvimento, como a hotelaria. Analisando dados, conforme estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), através de convênio com Ministério do Turismo, Sebrae e Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) em 2002, aponta que dos 2.500 estabelecimentos de hospedagem pesquisados (selecionados em 15 regiões do País), resulta em 300.000 de empregos formais diretos e indiretos, gerando grande retorno para a economia brasileira. É uma das atividades que mais gera emprego por unidade de produção e retém índices significativos na própria região:

**Gráfico 1 - Proporção de renda total gerada pelo setor que é retida na própria região**



Fonte: BRASIL, Ministério do Turismo (2006).

A capacidade de retenção da renda na própria região é maior do que no segmento de construção civil e têxtil. Desta forma, o setor de hospedagem se caracteriza como elemento redistributivo da renda regional, trazendo benefícios locais.

A hotelaria no Brasil, diante de fatores como introdução de novas tecnologias e competitividade do mercado, vem sofrendo mudanças significativas, exigindo que haja uma adequação no estilo de gestão adotada até então. O hotel faz parte de uma rede de valor, ou seja, necessita de soluções práticas para seus clientes, agregando valor aos serviços prestados, que em todo o hotel é igual (no que diz respeito a hospedar), para tanto:

Os clientes não buscam coisas tanto quanto buscam soluções. Quanto mais cômoda for a solução, melhor. Com a crescente exigência sobre o já escasso tempo das pessoas, a necessidade por comodidade e por soluções completas cresce mais acentuadamente. As empresas, que pretendem oferecer soluções convenientes, devem fazer bem duas coisas: 1) identificar, com precisão, as necessidades por comodidade do cliente; 2) oferecer a solução, sem deslizes. As redes de valor identificam precisamente as necessidades, captando informações vitais do cliente em cada um dos vários pontos de contato (BOVER, apud GARCIA, 2003, p. 170).

Nas empresas do segmento hoteleiro, conforme Hocayen-da-silva e Teixeira (2008), a vantagem competitiva poderá ser alcançada dependendo da forma como os gestores diferenciam-se de seus concorrentes e como esta diferenciação é percebida e interpretada, em termos de valor, para os clientes. Assim, vê-se necessário agregar a questão ecológica nos meios de hospedagem. O planejamento de tais ações deve ser coeso com as necessidades e desejos dos clientes, fomentando uma nova visão organizacional que traga maior competitividade no mercado, melhor desempenho e redução da impactação ambiental.

### **2.2.1 Hotelaria: Fundamentos e Classificação**

Conforme Pérez (2001, p.6) a palavra hotel foi utilizado pela primeira vez na França, derivada do latim *hospes*, que significa pessoa acomodada e de *hospitium*, que significa hospitalidade. A Empresa hoteleira, conforme a deliberação do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira<sup>4</sup>. Conforme o Ministério do Turismo (BRASIL, ca. 2010), artigo 23 da Lei nº 11.771/2008, Meio de Hospedagem pode ser definido como:

---

<sup>4</sup> Fonte: BRASIL, Ministério do turismo. Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, [ca. 2011]

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Seguindo Pérez (2001, p. 6) o termo hotel, assim como o termo hotelaria são utilizados de forma generalizada para os estabelecimentos de hospedagem, embora existam diferentes tipos. A hotelaria é uma parte do sistema de turismo e interage com as outras partes (PETROCCHI, 2006, p. 2). Ou seja, a hotelaria sofre influências de todo o sistema turístico e influencia também.

A hotelaria surgiu inicialmente, conforme a necessidade natural que os viajantes possuem durante suas viagens de abrigo e alimentação, observadas desde que o homem passou a ser nômade. Inicialmente os viajantes tinham o hábito de se hospedarem em mosteiros e conventos cristãos, que começaram a construir cômodos para abrigar forasteiros que passavam pelas proximidades. No século XI, conforme Andrade (2002, p.167), com o aumento do número de viajantes, as hospedarias religiosas já não possuíam condições para atender à grande demanda. Então surgiram novos estabelecimentos na oferta de hospedagem, e conforme a evolução dos meios de transporte e formação de grande número de cidades e vilas, estes locais passaram a ser essenciais.

A demanda por meios de hospedagem começou a ser estimulada, principalmente pelo incremento do turismo na Europa, a partir do final do século XVII e início do século XVIII, com a criação das estâncias balneárias e dos Spas. Também foi fator determinante ao fomento do segmento hoteleiro a expansão das ferrovias e dos barcos a vapor no século XIX, aumentando o número das viagens (GONÇALVES, 2004).

O desenvolvimento do setor hoteleiro, conforme Andrade (2002) ocorreu principalmente através do comércio, a partir das rotas comerciais na Ásia, Europa e África, gerando núcleos urbanos e centros de hospedagem atendendo aos viajantes. Também a melhoria da legislação trabalhista, com a diminuição da jornada de trabalho, favorecendo assim, a ampliação das atividades de lazer; aumento da renda da população, ligada à expansão econômica de 1945; massificação dos transportes e aumento das atividades comerciais nacionais e internacionais.

Acredita-se que foi Huyot o pioneiro a desenvolver serviços para homens de negócios e aplicar técnicas de marketing e gestão empresarial em hotéis, nas décadas de 1920 e 1930 (GONÇALVES, 2004, p. 63). É um dos percussores na gestão de cadeias hoteleiras, sendo o primeiro presidente da Rede Intercontinental de Hotéis. Beni (1998) aborda que a hotelaria se

estabeleceu como um dos pilares mestres na infra-estrutura para o desenvolvimento do turismo do país.

Com a evolução dos meios de hospedagem e o grande aumento da demanda instigou a criação de uma forma de classificação. O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem no Brasil se dá através dos fins estabelecidos no artigo 4º, da Lei 6.505, de 13 de dezembro de 1977; no inciso X, do artigo 3º, da Lei 8.181, de 28 de março de 1991; e no Decreto 84.910, de 15 de julho de 1980<sup>5</sup>. É estabelecido por símbolos (estrelas) que são cotadas de uma a cinco, variando de acordo com o padrão de serviços oferecidos.

A exemplo de outros países, a classificação hoteleira foi revogada no mês de fevereiro de 2010, principalmente devido à baixa adesão dos meios de hospedagem (total de apenas 23 hotéis no Brasil classificados, nenhum no Rio Grande do Sul). O Ministério do Turismo em conjunto com os órgãos do setor: Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), academia e a sociedade civil organizada, construíram a nova Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem.

O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento e reconhecimento dos estabelecimentos, conforme as condições de conforto, serviços e diferenciais em atendimento que possuam. Desta forma é mais fácil para o potencial cliente identificar e escolher diante da vasta gama de opções que as grandes cidades ofertam.

O novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem tem como documento referencial a Portaria do Ministério do Turismo e a Portaria do Inmetro MDIC 485/2010, publicada em 08 de dezembro de 2010. O processo de classificação é pago, e a adesão é voluntária.

Segundo o novo sistema Brasileiro de Classificação, as tipologias de meios de hospedagem<sup>6</sup>:

- a) Hotel: Meio de hospedagem com serviços de recepção e alimentação;
- b) Resort: Hotel com infra-estrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de natureza estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
- c) Hotel Fazenda: Hotel instalado em uma fazenda ou outro tipo de exploração agropecuária e que oferece a vivência do ambiente rural;

---

<sup>5</sup> Fonte: ABIHRS · Matriz de classificação hoteleira., [ca. 2010].

<sup>6</sup> Fonte: BRASIL, Ministério do Turismo. Classificação Hoteleira, [ca. 2010].

- d) Cama & Café: Meio de hospedagem oferecido em residências, com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviços de limpeza;
- e) Hotel Histórico: Hotel instalado em edificação com importância histórica. Nota: entende-se por edificação com importância histórica aquela com características arquitetônicas de interesse histórico ou que tenha sido cenário de fatos histórico-culturais de relevância reconhecida.
- f) Pousada: Meio de Hospedagem de característica arquitetônica predominantemente horizontal, com até três pavimentos, 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção e alimentação. Nota: a pousada pode ser em um prédio único ou com chalés ou bangalôs;
- g) Flat/Apart-Hotel: Meio de hospedagem em edifício, com serviços de recepção, limpeza e arrumação, constituídos por unidades habitacionais que dispõem de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, com administração e comercialização integrada.

Como cada tipologia de meio de hospedagem retrata diferentes práticas de mercado e atraem diferentes tipos de turistas, o Sistema Brasileiro de Classificação estabelece categorias diferentes para cada tipo de estabelecimento, que possuem regras diferentes e requisitos específicos à classificação do seu estabelecimento, como segue<sup>7</sup>:

- h) hotel: de 1 a 5 estrelas;
- i) resort: de 4 a 5 estrelas;
- j) hotel fazenda: de 1 a 5 estrelas;
- k) cama & café: de 1 a 4 estrelas;
- l) hotel histórico: de 3 a 5 estrelas;
- m) pousada: de 1 a 5 estrelas;
- n) flat/apart-hotel: de 3 a 5 estrelas.

Os requisitos são divididos em mandatórios e eletivos (tendo como base uma lista pré-definida). O meio de hospedagem para ser classificado na categoria pretendida deverá ser avaliado por um representante legal do Inmetro e atender a 100% dos requisitos mandatórios e a 30% dos requisitos eletivos. A classificação tem validade de 36 meses, a contar da data de sua concessão. Durante esse período, deverá ser realizada uma nova avaliação, verificando a

---

<sup>7</sup> Fonte: IbdI referência 6

manutenção do atendimento aos requisitos de classificação. Esta nova avaliação deverá acontecer em torno de 18 meses após a concessão inicial.

A Embratur, conforme Art. 23º do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem<sup>8</sup> também deverá controlar e fiscalizar os meios de hospedagem não classificados, verificando se as posturas legais e os padrões de operação e funcionamento, previsto no Regulamento, estão sendo observados pelos estabelecimentos; Se existem padrões de qualidade adequados ao funcionamento do estabelecimento; Se estão sendo atendidos os direitos do consumidor, previstos na legislação.

A nova classificação estabelece itens específicos e requisitos que observam e determina ações ambientais e de sustentabilidade que as unidades hoteleiras devem ter e manter, em caráter obrigatório, para alcançar um nível determinado de classificação.

### **2.2.2 Práticas Ambientais no Turismo e na Hotelaria – Referências e Tendências**

O rápido crescimento do turismo a partir dos anos 50 resultou na massificação da atividade, bem como na degradação ambiental de inúmeros recursos turísticos em todo o mundo. Apenas na década de 80 começam a surgir ações reativas a tal processo. Japão, China e Coréia começaram a utilizar técnicas para minimizar a utilização dos recursos naturais, reduzindo custos e desperdícios no segmento hoteleiro (RICCI, 2002). Programas de boas práticas ambientais, com enfoque no reaproveitamento e redução do desperdício começaram a ser implantados. Já no Reino Unido, na mesma época surgiram programas mais básicos de adequação da utilização dos recursos naturais e redução de desperdícios, desenvolvido pela International Hotel and Environmental Initiative (IHEI).

Começaram a surgir ações ambientais em todos os segmentos do mercado. Uma evidência prática deste momento foi o boicote global do consumo dos CFC's aerossol. Existem duas explicações para tal fato: a explosão da atividade empresarial em marketing verde, além de vários estudos e pesquisas na área ambiental, que começaram a influenciar o comportamento de uma parte da sociedade (PEATTIE, 2005).

A expressão “Turismo Sustentável”, de acordo com Swarbrooke (2002), só veio a ser usado no final dos anos 80. Nesta década os universitários e profissionais de turismo passaram a considerar o Relatório Brundtland em suas atividades. Já as expressões “Questões Verdes” e “Turismo Verde” eram mais utilizados naquele momento. O uso dessas expressões refletia o

---

<sup>8</sup> Fonte: Ibid referência 5.

aumento do interesse pelas questões ambientais e o crescimento de “políticas verdes” no Reino Unido, Alemanha e França.

Nesse contexto, Swarbrooke (2002, p.19) define turismo sustentável, enfatizando os aspectos ambientais, sociais e econômicos do turismo: “turismo que é economicamente viável e que não destrói os recursos dos quais o turismo no futuro dependerá, principalmente o meio ambiente natural e o lado social da comunidade local”. De acordo com o mesmo autor, o turismo sustentável tem um desenvolvimento lento, controlado, qualitativo e estabelecido à longo prazo, através de planejamento e pós-planejamento, se desenvolvendo com mão-de-obra local, preservando a arquitetura nativa, e controlando a capacidade de carga. Desde o início dos anos 90, ainda conforme Swarbrooke (2002), a expressão “Turismo Sustentável” passou a ser usada com maior frequência.

O envolvimento do turismo em questões ambientais e de sustentabilidade está presente em documentos importantes na história do ambientalismo, como por exemplo, a Agenda 21 para a indústria de Viagens e Turismo para o Desenvolvimento Sustentável. Também a OMT criou em 1999 o Código Mundial de Ética no Turismo, estabelecendo dez princípios que são chamado de “Regras do jogo”<sup>9</sup>. O código é direcionado não apenas para os turistas, como também aos prestadores de serviço da área (meios de hospedagem, operadoras e agências de viagens, guias e comunidade anfitriã).

A OMT acredita que este código poderá estabelecer uma relação mais sustentável do turismo, de forma ética e competitiva, respeitando a diversidade social, ambiental, política, cultural e religiosa, servindo de instrumento para reduzir os impactos negativos da atividade turística, bem como aumentar os benefícios da comunidade local nos destinos. Dentre seus princípios básicos: contribuição do turismo para o entendimento e respeito mútuo entre homens e sociedades; turismo como instrumento de desenvolvimento individual e coletivo; turismo como fator de desenvolvimento sustentável; turismo como fator de aproveitamento e enriquecimento do patrimônio cultural da humanidade; o turismo como atividade benéfica para os destinos; obrigações dos agentes do desenvolvimento turístico; direito ao turismo; liberdade de deslocamento turístico; direitos dos trabalhadores e empresários do setor; aplicação dos princípios do código de ética mundial para o turismo.

Como o ambiente é elemento da atividade turística, sua manutenção apropriada é essencial para a evolução da atividade. No entanto a avaliação dos impactos do turismo é extremamente complicada visto o ser humano está modificando o Planeta há milhares de

---

<sup>9</sup> A construção do código iniciou em uma assembléia geral em Istambul, 1997, mas apenas foi aprovado por unanimidade em Santiago do Chile em 1999. É um projeto participativo, recebendo contribuições de mais de 70 países, entidades de turismo e ONGs.



anos, bem como em muitas destinações, o uso público ocorre há tanto tempo que, de acordo com Ruschmann (2000, p.35), é “impossível compreender o meio ambiente sem os efeitos provocados pelo turismo”. Também as interações do fenômeno turístico são muito complexas, visto que os impactos em um ambiente geram alterações na cultura local e na sociedade como um todo.

Assim, se faz necessário um correto planejamento nas organizações turísticas, com profissionais capacitados, aptos para interceder no andamento da atividade turística. Através de projetos de manejo e planejamento, estudos dos impactos ambientais, sistemas e gestão ambiental, monitoramentos e análises de capacidades de carga, é possível alcançar patamares sustentáveis para a atividade, aliados à satisfação dos turistas.

A hotelaria, nesse contexto de sustentabilidade, como segmento, utiliza dos recursos naturais, contribuindo também para a redução e precariedade dos mesmos. Seguindo Kirk (1995), o impacto das operações de um hotel no ambiente é difuso, visto ser composto de várias pequenas operações, onde cada consome pequenas parcelas de energia, água, alimentos, papel entre outros recursos, além dos fatores de poluição sonora e química. Também a legislação ambiental para este segmento é quase nula, dificultando as fiscalizações e por consequência fomentando a pouca preocupação com o ambiente. Tais circunstâncias se intensificam tornando difícil para a população perceber os hotéis como potenciais no impacto ambiental.

Porém, os impactos ambientais decorrentes da atividade podem se tornar preocupantes, conforme observa Ruschmann (2003, p.73):

- a) uso descontrolado da água, principalmente em limpeza e higiene, como em cozinhas, jardins, lavanderias, em atividades de lazer, como piscinas entre outros;
- b) acesso à energia, já que para o funcionamento do hotel, se utiliza muita energia em praticamente todas as áreas;
- c) uso da terra, flora e fauna nativa, já que muitas vezes os empreendimentos são construídos em locais impróprios, destruindo a vegetação local e afastando a fauna nativa de seu habitat;
- d) geração de resíduos sólidos em grandes quantidades, como por exemplo, embalagens em quantidade (quanto maior a capacidade do hotel, maior o número de resíduos), restos de comida, resíduos de limpeza e manutenção (sendo alguns tóxicos, como pilhas, baterias);
- e) geração de efluentes líquidos, principalmente a destinação do esgoto e demais efluentes, bem como as águas servidas (cozinha, lavanderia e jardinagem);

- f) emissão de gases e ruídos, uma vez que os hotéis possuem instalações, equipamentos e maquinários que produzem uma série de ruídos, gases e odores podendo perturbar o ambiente;
- g) poluição visual, já que muitas vezes os empreendimentos hoteleiros não se integram com o ambiente que os cerca, quebrando a harmonia do ambiente. Também ressaltamos as colocações indevidas de propagandas, como *outdoors*, posicionados, muitas vezes indevidamente.

Todos esses descuidos podem levar à problemas mais sérios conforme Gonçalves (2004, p.75) aborda:

- h) aumento do efeito estufa – fenômeno natural de manutenção do calor na Terra, determinado por pequenas quantidades de gases presentes na atmosfera. Conforme Helene (1999, p. 48) os seres humanos estão emitindo quantidades enormes de gases, como dióxido de carbono ( $\text{CO}_2$ ), os clorofluorocarbonos (Cfcs), sendo que não existe nenhum mecanismo natural que absorva o dióxido de nitrogênio ( $\text{N}_2\text{O}$ ), o metano ( $\text{CH}_4$ ), entre outros, alterando o fenômeno natural, transformando-os em um possível desastre ecológico e social, principalmente devido ao aumento da temperatura no Planeta. Devido ao turismo, algumas localidades estão alterando o microclima local, afetando a própria atividade;
- i) incidência de chuva ácida – é resultante do aumento das emissões de certos gases (principalmente enxofre e óxido de nitrogênio), que combinados com vapor d'água geram ácidos nítricos e sulfúricos, provocando o retorno dessas substâncias na forma de chuva. Essa, por sua vez pode contaminar rios e mares, acelerando o processo de deterioração dos materiais utilizados em construções (hotéis), bem como monumentos, além de aumentar o aumento de sais de alumínio na água (reservatórios de água), favorecendo o aparecimento de doenças;
- j) destruição da Camada de Ozônio – a Camada de Ozônio é responsável pela filtração de grande parte dos raios ultravioletas emitidos pelo sol (causador de queimaduras e câncer de pele). Assim, em locais onde há maior incidência de sol pode afastar turistas;
- k) eutrofização – o dejetos irresponsáveis de efluentes tóxicos nas águas pode ocasionar a concentração de nitrogênio e fósforo. Assim, decai o índice de oxigênio da água, causando a mortandade das espécies que ali vivem.

No entanto, apesar dos possíveis danos causados, o turismo traz diversos aspectos positivos (se houver um correto planejamento do mesmo), tanto para a comunidade quanto para os turistas, como: empregos diretos e indiretos, incrementando a renda dos habitantes e orgulho étnico, valorização do patrimônio histórico e natural, desenvolvimento da cidade em geral, recuperação psicofísica dos viajantes, desenvolvimento da economia local, entre tantas outras vantagens. Porém, é necessário o desenvolvimento de atividades que possam incentivar estes aspectos positivos, e para tanto, acompanhando as necessidades de mercado, os hotéis passaram a dar prioridades ao monitoramento contínuo nas suas dependências, no relacionamento com fornecedores e parceiros, na compra de produtos ecologicamente corretos e menos agressivos ao meio.

Para melhor compreender as práticas ambientais utilizadas na hotelaria, primeiramente é preciso abordar a gestão ambiental, como sendo um conjunto de medidas e procedimentos definidos que, se bem-aplicados, permitem reduzir e controlar os impactos causados por um empreendimento sobre o meio ambiente (VALLE, 2000). Nesta gerência encontra-se a estrutura organizacional para o desenvolvimento das atividades, mantendo uma política ambiental na organização.

Já o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é uma estrutura ou um método para alcançar um desempenho sustentável em relação aos objetivos de uma organização e que requer a formulação de diretrizes, definição de metas, coordenação de atividades e avaliação dos resultados (DONAIRE, 1999). Assim, através da gestão ambiental e da implantação de um SGA é possível que a organização se desenvolva com vistas a uma menor impactação ambiental, e conseqüentemente, maior qualidade de vida a todos os envolvidos.

As empresas hoteleiras não podem deixar de responder por sua parte nesse processo, e devem estar preocupadas com as questões ambientais, bem como ao zelo pelo conceito de responsabilidade e gestão ambiental para obterem maiores níveis de excelência. Como Gonçalves (2004, p.77), no Brasil há quatro principais tipos de sistemas ambientais em implantação na hoteleira:

- 1) Sistema Ambiental Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) “Hóspedes da Natureza”: tem como proposta a implementação do gerenciamento ambiental, onde os hotéis adquirem um pacote de ações, onde há manual, questionário, diagnóstico preliminar, auditoria e selo de compromisso ambiental. Inicialmente é realizado um planejamento de ações, sensibilização e motivação dos envolvidos, e após, entregue um diagnóstico técnico através de um consultor, apontando soluções aos problemas. Após 90 dias, deve ter início a implantação das ações práticas. Um ano depois, as

ações sugeridas devem estar sendo implementadas. Os estabelecimentos que conquistarem os objetivos propostos terão o Selo de Compromisso Ambiental – Hóspedes da Natureza. De acordo com a ABIH, o Programa está sendo reformulado pelo Instituto de Hospitalidade (IH).

- m) Sistema ambiental baseado na metodologia de Produção Mais Limpa (P + L), desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA): estratégia preventiva, visando minimizar os impactos dos processos e produtos no meio ambiente. O foco principal é prevenir a poluição, através de um programa para uso eficiente dos recursos, utilizando os princípios da precaução, prevenção, integração, controle democrático, responsabilidade continuada do produtor e implantação da produção mais limpa;
- n) Sistema ambiental autônomo: aqueles específicos, que são desenvolvidos por alguns hotéis ou cadeias hoteleiras visando o gerenciamento ambiental, como por exemplo o Projeto Ecologia – Carta ambiental da Rede Accor;
- o) Sistema ambiental baseado na norma série ISO 14000: é uma norma de gestão ambiental, e não de desempenho ambiental. Define os elementos-chave que constroem um SGA, sem definir, no entanto, o modo que devem ser implementados. Leva em consideração os requisitos reguladores da legislação nacional, estadual e municipal, bem como organizacionais. Seu sistema de gestão pode ser apresentado por cinco elementos: política ambiental, planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva e avaliação pela alta administração.

Todas, se realizadas de forma responsável podem se tornar uma ferramenta essencial para a administração ecológica. Além disso, o segmento hoteleiro depende da responsabilidade e conscientização não apenas de seus gestores, mas também das entidades públicas e privadas, turistas e comunidade local. Conforme Coriolano e Leitão (2008), elementos devem ser integrados para a (re) definição de variáveis sobre a reflexão da (in) sustentabilidade das ações turismo, sendo que alguns pontos que precisam ser observados:

- p) Um novo paradigma em desenvolvimento;
- q) Uma sociedade mais justa e solidária;
- r) As práticas de consumo;
- s) Aumento da consciência ecológica, da cidadania, da educação ambiental dos visitantes e visitados;

- t) A biodiversidade cultural não como recursos produtivos, mas como patrimônios da humanidade;
- u) As formas compartilhadas de planejar e gerir com base local;
- v) A formação profissional voltada para o resgate da afetividade e da visão humanística;
- w) O comportamento ético dos operadores e das agências especializadas;
- x) A construção de sistemas de promoção e marketing turístico adequada aos ambientes frágeis utilizados para o ecoturismo;
- y) O apoio às pequenas e médias empresas;
- z) A proteção/conservação dos recursos naturais e culturais;
- aa) O investimento em pesquisas científicas voltadas ao turismo.

O fomento da sustentabilidade da atividade turística depende muito da troca de percepção de uma sociedade que polui e não pensa criticamente sobre seus atos, para uma sociedade educada ambientalmente. O trade turístico, como os operadores e agências de turismo, hotéis, restaurantes e bares, precisam se conscientizar de suas ações e estabelecer ações que mitiguem seus impactos ambientais. Por isso, as práticas e gestão ambiental podem auxiliar de forma positiva o desenvolvimento de um turismo mais sustentável.

De acordo com Tachizawa (2005), já é possível observar uma mudança de comportamento do consumidor da hotelaria. Muitos turistas, principalmente hóspedes europeus, estão adequando seus roteiros turísticos, bem como os meios de hospedagem escolhidos para aqueles que sejam certificados como responsáveis e comprometidos com a natureza. Gonçalves (2004) aborda que o envolvimento da sociedade com questões ambientais estimula toda a cadeia da hotelaria (hóspedes, fornecedores e demais *stakeholders*) a exigir uma postura mais ecologicamente correta, não apenas focada na qualidade dos serviços, mas também na conservação dos recursos ambientais.

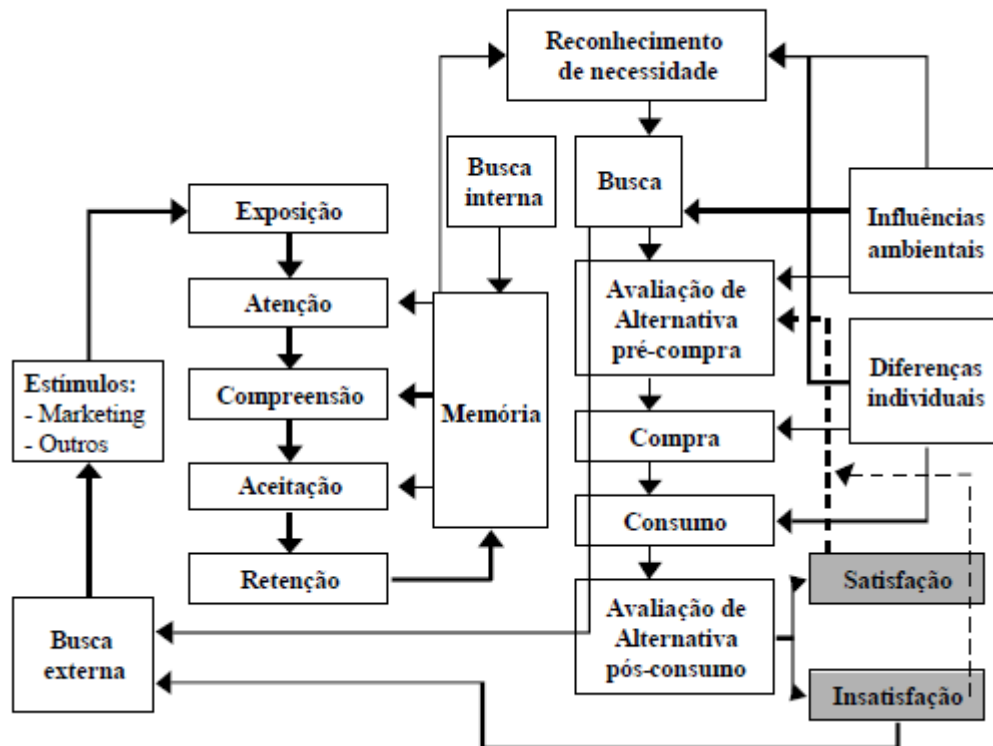
### **2.2.3 Consumo Sustentável no Turismo e na Hotelaria**

O comportamento do consumidor pode ser compreendido a partir de uma perspectiva social-cognitiva, visto que faz parte de uma interação humana nos processos de troca. Engel, Blackwell e Miniard (2000) apresentam um modelo para o estudo do comportamento do consumidor, onde o consumidor envolve-se em várias etapas que começa no reconhecimento das suas necessidades até o descarte ou despojamento do produto consumido. O modelo

também apresenta um sistema de forças internas e externas que irão influenciar a forma como o consumidor age, pensa e avalia.

A Figura 2 é uma representação do modelo, onde cada uma das forças interage com as etapas do processo decisório que compreendem o comportamento do consumidor:

Figura 2 – Consumo e avaliação Pós-consumo



Fonte: ENGEL; BLACKWELL; MINIARD (2001).

A satisfação ou a insatisfação do consumidor representadas neste modelo aparecem como um resultado do processo de avaliação de alternativa pós-compra. Seguindo Bateson e Hoffman (2001), pesquisadores da área de marketing de serviços, é possível observar os modelos tradicionais de comportamento do consumidor como inadequados, visto que não se encaixam ao contexto de serviços. O principal argumento apresentado se refere ao isolamento das etapas do processo decisório, podendo até aplicar-se ao caso de bens tangíveis, em que as etapas do processo ocorrem de forma seqüencial, mas que não ao contexto em que a produção e o consumo são inseparáveis, como no caso dos serviços. Desta forma, é possível observar que não há um limite claro entre produção, consumo e avaliação quando analisado uma atividade da área de serviços, como no caso do turismo e da hotelaria.

O segmento turístico e hoteleiro busca a excelência na prestação dos serviços oferecidos (CASTELLI, 2003). A satisfação do hóspede, a prestação de serviços com excelência é a base dos serviços da área de hospitalidade. King (1995) relata, seguindo uma pesquisa na literatura sobre as bases históricas e sociológicas da hospitalidade, que as principais características da hospitalidade são:

- a) É uma relação entre indivíduos que atuam como administradores do setor hoteleiro e hóspedes;
- b) Tal relação pode ser privada ou comercial;
- c) A resposta para a hospitalidade ser bem sucedida, tanto na área comercial como privada, exige o conhecimento daquilo que agrada o hóspede;
- d) A hospitalidade é um processo que inclui a chegada, a acomodação confortável, o atendimento dos desejos do hóspede e sua partida ao final da estada.

Desta forma, se faz necessário a compreensão de como se dá o processo de consumo na área, para que seja possível identificar de que forma o turista/ hóspede se comporta e busca por serviços adequados à sua realidade e desejos.

No caso dos serviços de turismo e mais especificamente de hotelaria, a satisfação pode começar a se formar durante a situação de hospedagem, embora o modelo apresente a avaliação pós-consumo como uma etapa separada da etapa de consumo. Ainda é possível iniciar antes da hospedagem, no momento da realização da reserva, na qual os serviços do estabelecimento já começam a ser testados gerando, ou não, uma boa impressão.

Knutson e Beck (2003) elaboraram um modelo teórico dividido em três partes específicas que explica como o processo da experiência na hospitalidade se realiza e é construído. A primeira parte é constituída pelo estágio da “pré-experiência” do consumo, englobando as expectativas criadas pela marca, campanhas publicitárias, atividades promocionais e pelas memórias pessoais armazenadas em uma experiência anterior. As expectativas de um produto ou serviço são muito importantes no momento do consumo, pois elas podem afetar “o valor, o nível de engajamento, ligação emocional, grau de participação e a quantidade de estímulos de uma experiência” (KNUTSON; BECK, 2003, p. 30). Tal parte do modelo é de fundamental importância, visto que os serviços de hospitalidade, assim como a atividade turística de uma forma geral trabalham com expectativas, sonhos. O produto turístico por ser intangível só poderá ser “experienciado” no momento da chegada ao local de destino, confirmado as expectativas geradas ou criando frustrações e decepções, o que pode

prejudicar toda a imagem da organização ou mesmo do destino turístico passando por todas as etapas do modelo.

A segunda parte representa todas as experiências realizadas em tempo real nos encontros de serviço. Na hotelaria essa parte do modelo está relacionada com toda a experiência de hospedagem, incluindo o momento da realização da reserva, os procedimentos do *checkin*, permanência e o *check-out*. A acessibilidade das experiências de consumo, ou seja, o valor reconhecido se refere ao custo, à entrega e à disponibilidade do serviço no momento em que o consumidor deseja adquiri-lo.

A terceira parte do modelo é a “pós-experiência” que aborda as percepções pessoais dos hóspedes em relação à experiência, o valor e a satisfação que eles atribuem à experiência. É nesta etapa que podem ocorrer as reclamações dos clientes e suas resoluções ou não por meio de um *feedback* após o consumo, concluindo todo o processo da experiência de consumo (KNUTSON; BECK, 2003).

As estratégias organizacionais buscam vantagens competitivas em fatores diferentes dos recursos considerados até pouco tempo como essenciais de diferenciação, como preço, entrega, design (GONÇALVES, 2004). Uma das alternativas que irá compreender os atuais padrões de exigências da nova economia e de consumo é a variável ambiental. Desta forma, a atividade hotelaria não poderia deixar de incrementar suas atividades para alcançar este nicho de mercado, além de ser um fator de ordem ética.

As crescentes preocupações com o ambiente natural levou ao aumento considerável do número de produtos comercializados como ecológicos (JANSSON; MARELL, 2010). Por vezes é possível ter a percepção de que consumir produtos “verdes” pode ser melhor do que reduzir o consumo total.

O consumidor verde é aquele que inclui em seu “poder de escolha”, a variável ambiental, além da variável qualidade/preço. Prefere produtos que não agridam ou sejam percebidos como não-agressivos ao meio ambiente (PORTILHO, 2005). No entanto, o consumidor verde estaria dentro do conceito do consumo sustentável, já que não é suficiente trocar apenas o produto a ser consumido, mas a quantidade e a necessidade de determinados tipos de consumos também estão em xeque. No entanto, seguindo Jansson e Marell (2010), mudar hábitos de consumo e mesmo consumir menos envolve certo grau de desconforto, e por isso é mais difícil de implementar.

Cooper (2002) explica o significado de consumo sustentável: “padrões de consumo através da compra e uso dos bens e serviços que atendam às necessidades básicas das pessoas em conjunto com a minimização da degradação ambiental”. Observa-se que para atender às



premissas da definição de consumo sustentável, implica na redução do consumo de uma forma geral. Desta forma, o mesmo autor aborda que será preciso uma mudança radical no padrão de consumo atual, envolvendo uma redução no consumo dos produtos. É necessária uma redução no consumo que vá além da mera substituição de produtos poluentes por verdes com o mesmo ou maior nível de consumo.

Os governos participantes da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, que ocorreu em Johannesburgo em 2002, assinaram um Plano de Implementação para promover o desenvolvimento de Programas destinado a apoiar iniciativas regionais e nacionais de Consumo e Produção Sustentáveis (CPS). Para o desenvolvimento e implementação do CPS, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e o Departamento das Nações Unidas para Assuntos Econômicos e Sociais criaram uma força tarefa para o turismo sustentável. Em 2006, foi definido que esta seria liderada pelo governo francês e contaria com o apoio de 20 países membros, entre eles o Brasil. Assim, foi criada a Campanha Internacional Passaporte Verde, que tem por objetivo instrumentos de efetiva conscientização de turistas quando da escolha de produtos e serviços turísticos<sup>10</sup>.

Swarbrooke (2002) constata que as mudanças organizacionais na área do turismo podem ocorrer por pressões da mudança na postura dos turistas. Ou seja, o poder de escolha que está nas mãos do consumidor pode auxiliar na criação de uma nova postura do segmento turístico, bem como a criação de novos mercados. Ferreira (1999, p.2) aborda que existe uma nova classe de consumidores que valoriza mais produtos e serviços ambientalmente corretos, e que de algum modo causem menor dano ao ambiente durante o consumo. Desta forma, não deixam de consumir, mas procuram estabelecer uma relação de consumo mais sustentável.

Gonçalves (2004, p. 18), aborda que o hóspede pode ser a força propulsora de mudanças na hotelaria, já que o aumento pelo interesse por questões ambientais estimula o hóspede e outros agentes envolvidos na atividade a cobrar não apenas a qualidade dos serviços, mas também a conservação dos recursos naturais. O segmento hoteleiro tende a fomentar seus serviços com apoio de lições do turismo de natureza e ecológico, que busca uma integração com o ambiente natural de uma forma menos impactante. Desse modo, toda a cadeia que forma os serviços hoteleiros precisa ser revisada, transformando a experiência de hospedagem e conduzindo todos os *stakeholders* à uma nova perspectiva mais responsável ambientalmente.

---

<sup>10</sup> Fonte: BRASIL, Ministério do Turismo. Campanha Internacional Passaporte Verde, [ca. 2011].

Porém, conforme Swarbrooke (2002), o hóspede que segue práticas ambientais ainda faz parte de uma minoria, pois a maior parte dos consumidores do segmento ainda se destaca pela falta de compromisso com o ambiente. Desta forma, o hóspede deve se sentir parte do processo, e saber que sua contribuição é essencial para o fomento de atividades que sejam menos impactantes no ambiente natural. Também, devem se sentir responsáveis pelo processo de mudança, já que suas escolhas enquanto consumidores dos serviços da atividade hoteleira irão determinar a necessidade de aprimoramento e engajamento dos empreendimentos na temática ambiental.

#### **2.2.4 Casos de Sucesso: Hotéis “Verdes”**

Estudos como de Ferreira (1999), mostram que a necessidade de competição imposta pelo mundo globalizado requer condições e modifica condutas mediante à um mercado mais exigente ambientalmente. Idéias de sustentabilidade e práticas ambientais passam a estar mais presentes no cotidiano das organizações de uma forma geral, e no turismo não poderia ser diferente. A globalização provocou uma ampla disponibilização e tornou mais acessível os produtos, serviços e instalações dos serviços turísticos.

A globalização do turismo, conforme Beni (2003), resulta principalmente: do aumento da liberação do comércio mundial, da incorporação de novas tecnologias, integração horizontal e vertical das empresas de turismo, difusão territorial do consumo e flexibilização do trabalho nos diversos setores produtivos, incluindo o próprio turismo. Ainda conforme o mesmo autor, observa-se uma tendência de crescimento de um turismo com motivação ligada ao reencontro com a natureza, intimista na relação do turismo com o meio ambiente.

Com a globalização, as redes internacionais de hotéis contribuem de forma significativa para a adequação das tendências mundiais do segmento. Conforme Clarke e Chen (2008), as marcas são posicionadas estrategicamente em mercados de diferentes países ao oferecerem benefícios que são distintos dos oferecidos pelos concorrentes nacionais e internacionais, e que são desejados pelos consumidores. Além disso, a marca cria um vínculo com o cliente, obtendo vantagem competitiva.

Igualmente, a globalização acaba pressionando as empresas a aceitarem um conjunto de regras e a produzirem valores comparáveis (CLARKE; CHEN, 2008). Desta forma, os hotéis de redes contribuem para que haja uma espécie de padronização do mercado, visto que possuem normatizações a serem seguidas e observadas, instigando uma alteração de comportamento não apenas organizacional, mas também da cultura da organização e dos

*stakeholders* da marca. Os hotéis de rede acabam internalizando (se não de forma consciente, de forma mandatória) procedimentos adotados e estabelecidos por uma sede internacional. Com isso, os aspectos ambientais, que por vezes são mais rígidos em países com economias mais desenvolvidas, acabam se perpetuando em território brasileiro, construindo uma nova visão ambiental. Tais aspectos não ficam retidos apenas aos hotéis de rede: uma vez que existem processos inovadores no mercado, no limite, a maior parte das organizações buscam uma adequação à nova tendência.

Seguindo Moreno, Lorente e Jiménez (2004), para obter vantagens de uma imagem unificada em termos de ações ambientais, a rede pode impor aos seus hotéis, certas normas para proteção ambiental. De acordo com os mesmos autores, redes obtêm informações mais facilmente que meios de hospedagem que trabalham individualmente, visto que o conhecimento e as informações dos outros hotéis são distribuídos para todos os seus integrantes.

Desta forma, para ser possível a análise das ações ambientais desenvolvidas pela hotelaria de Porto Alegre é preciso identificar como hotéis de outras cidades brasileiras desenvolvem suas ações ambientais e conquistam melhor desempenho e vantagem competitiva. Os hotéis analisados são, em sua maior parte, pertencentes à redes hoteleiras e possuem características semelhantes às de Porto Alegre (locais com mais de um milhão de habitantes e hotéis com a maior parte dos clientes direcionados ao segmento de business), possibilitando desta forma, uma melhor comparação. Também foi incluído um hotel localizado em área de preservação ambiental que, apesar de não ser localizado na capital, possui propostas inovadoras e de retorno considerável.

#### 2.2.4.1 Hotel Meliá Jardim Europa

O Hotel Meliá Jardim Europa é pertencente à Rede espanhola Sol Meliá. O grupo Sol Meliá é composto por cerca de 350 hotéis, distribuídos em 27 países, sendo cerca de 70% dos empreendimentos localizados na Europa. No Brasil possuem 14 empreendimentos, sendo um deles o Hotel Meliá Jardim Europa, que está localizado em São Paulo, no distrito de Itaim Bibi, ficando próximo a um dos principais centros financeiros da cidade. Este hotel destaca-se por possuir andares exclusivos com preocupações ecológicas (*Green Floor*), assumindo um compromisso de responsabilidade ambiental. Ao total são 322 apartamentos, sendo que três andares são nos conceitos de *Green Floor*.

No hotel, ao sair do elevador nestes andares, é possível sentir uma fragrância de flores e plantas silvestres. Nos apartamentos, as amenidades (desde o xampu, sabonete) são feitos com matéria-prima ecologicamente correta (naturais e biodegradáveis). Os itens do frigobar são orgânicos; o ar-condicionado com filtros bactericidas, as lixeiras são seletivas; a decoração é feita com plantas e flores; todos os papéis utilizados no apartamento são de material reciclado e o esgoto do hotel todo recebe tratamento biológico. Os apartamentos ainda contam com aromaterapia, menu de travesseiros para os hóspedes, além do empenho dos colaboradores desde a arrumação do quarto aos serviços prestados. O hotel também possui um acordo com a *World Wide Fund For Nature* (WWF), onde a colaboração entre a rede hoteleira e a ONG inclui o treinamento de funcionários e assistência para a adoção de procedimentos ambientalmente corretos.

No endereço eletrônico deste hotel - <http://www.melijaardimeuropa.com/pt/> - é possível realizar reservas *on line*, sendo que a primeira opção de disponibilidade que aparece é de quartos no *Green Floor*. Este andar possui um valor de tarifa mais alta que o restante do hotel, sendo cerca de 17% mais caro que o apartamento mais simples (categoria superior) e 9% mais caro que a categoria luxo. No entanto, os andares verdes registram uma ocupação média mensal de 95%, sendo os preferidos pelos clientes da rede (CLAFFONE, 2003).

Também a Rede Meliá Hotels & Resorts obteve o aval da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e recebeu em dezembro de 2009 o selo de Turismo Responsável. Com o título, a empresa passa a ser a primeira Rede Hoteleira da Biosfera, certificação que atesta o compromisso da organização com a preservação ambiental. Também possui diversas ações sociais, sendo uma das ações Criança é Coisa Séria, que visa combater a violência sexual contra crianças e adolescentes (LUCANIA, [c. 2002-2007]). Realizada em parceria com o Centro de Defesa da Criança e do Adolescente Yves de Roussan (CEDECA) atua na capacitação e na conscientização dos colaboradores da empresa para esta questão. Desta forma, a empresa desenvolvendo ações de responsabilidade sociais e ambientais, ganha uma maior visibilidade e credibilidade. Conseqüentemente, seus clientes tornam-se orgulhosos de também poderem contribuir em prol de uma causa justa e nobre, bem como os *stakeholders* da empresa, formando uma cadeia de reciprocidade.

#### 2.2.4.2 Hotel Meliá Brasília

Pertencente à Rede espanhola Sol Meliá, o Hotel Meliá Brasília também possui andares verdes. Localizado no setor hoteleiro Sul em Brasília, entre o Parque da Cidade e a

Torre de Televisão, sendo de fácil acesso a Esplanada dos Ministérios e ao Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek (13 km). Possui ao todo 334 quartos, sendo que 19 são no formato *Green floor*. Os móveis dos apartamentos do andar verde são feitos com madeira de reflorestamento, as lixeiras são confeccionadas de jornal com coleta seletiva, os produtos de higiene são biodegradáveis; para o banho é disponibilizado bucha vegetal, a decoração é feita com objetos regionais, realizam a coleta seletiva do lixo e a roupa de cama é feita artesanalmente pela comunidade local. Os apartamentos deste andar possuem uma tarifa diferenciada devido aos serviços prestados, sendo 10% mais caro que o restante dos quartos.

Dentro da perspectiva ambiental, o hotel possui o projeto Meliá-Arte, ação social e ambiental que busca inserir a comunidade no hotel através dos trabalhos artísticos com materiais reciclados. O Meliá- Arte premia alunos de primeira a oitava série das Escolas do Parque do Distrito Federal que criam obras de arte a partir do reaproveitamento de materiais que seriam jogados no lixo. O projeto é realizado uma vez por ano e cerca de 30 trabalhos são selecionados nas escolas e enviados para o hotel. Destes, os 19 mais votados pelos colaboradores e hóspedes do hotel são premiados. A escola que tiver o maior número de alunos com obras escolhidas ganha um computador e os alunos são premiados com uma hospedagem de um fim de semana no hotel com os pais. As obras ficam expostas nos corredores do andar ecológico até a edição seguinte do projeto. O projeto além de estimular a criatividade e a auto-estima das crianças, aborda temas importantes como reciclagem, meio-ambiente e educação ambiental.

Em outro projeto para a preservação do meio ambiente, os hóspedes podem colaborar contribuindo com o valor de R\$ 1,00. Para cada doação arrecadada o Meliá Brasil doa mais um. Depois, todo o dinheiro arrecadado é doado a projetos em parceria com o WWF-Brasil para preservação do cerrado. Também o Hotel Meliá Brasília e o Tryp Park Brasil XXI adotaram as nascentes Aurora e Bela Vista que abastecem o Lago Paranoá. Duas suítes do hotel receberam o nome das nascentes e ao lado da entrada há um texto com um pequeno histórico e fotos do local. Os colaboradores dos hotéis são engajados com a temática ambiental e atuam como voluntários para limpeza, plantio e conservação das nascentes. Os resultados sócio-ambientais são apresentados aos colaboradores dos hotéis.

De acordo com o gerente geral do hotel, entrevistado em julho de 2007, resultados já podem ser vistos das ações ambientais adotadas, tanto para a comunidade local como para o auxílio na menor impactação ao ambiente. Turistas estrangeiros são os que mais gostam dos apartamentos “verdes”, dos projetos como o Meliá-Arte e são os que mais optam por se hospedar no andar (AMARAL, 2007).

#### 2.2.4.3 Rede Accor Hotels

O grupo Accor está presente em mais de 131 países e detém 35 marcas de produtos e serviços no mundo, das quais 17 presentes no mercado brasileiro. A rede francesa Accor Hotels tem conquistado uma série de premiações sustentáveis em vista do desenvolvimento de atividades relacionadas ao assunto. Ganhou o primeiro Tomorrow's Value Rating. De acordo com pesquisa produzida pela Two Tomorrows, foram analisados os dez maiores grupos hoteleiros do mundo e verificou quão bem eles gerenciam questões sociais e relacionadas ao meio ambiente. A Rede Accor ficou em primeiro lugar (MEDINA, 2009).

Conforme informações obtidas em seu endereço eletrônico, a empresa atua sob dois eixos estratégicos, compreendido pelos programas ECO, sustentado em recursos físicos, e EGO, voltado ao desenvolvimento e apoio a projetos comunitários. Através do programa ECO, todas as unidades da Accor Hospitality em operação na América Latina contam com a Carta Ambiental. Criada com o objetivo de reduzir os impactos ambientais da atividade hoteleira por meio de políticas de proteção, a Carta Ambiental contém 65 ações, nas seguintes temáticas: “informação e sensibilização” (de colaboradores e clientes), “energia”, “água”, “águas residuais”, “resíduos”, “camada de ozônio”, “biodiversidade”, “compras ecológicas” e “certificação”.

Como resultado do programa, somente em 2007, o número total de lixo reciclável atingiu 507,5 toneladas, entre papel, plásticos, alumínio e vidro, o dobro do ano anterior – em 2006, o volume reciclado foi de 207 toneladas. Além disso, possuem propostas como: economia de energia, reaproveitamento de água e utilização de energia solar, entre outros itens. O programa “Plant for the Planet” visa motivar os hóspedes a reutilizarem suas toalhas de banho por mais de uma noite. Através da economia gerada na lavagem das toalhas, a Accor investe 50% no plantio das árvores, ou seja, a cada cinco toalhas reutilizadas uma nova árvore é plantada. A Accor contou com a colaboração da Kinomé, uma sociedade de revalorização de florestas no mundo, e que irá auditar o projeto como um todo. A empresa Nordeste foi selecionada para conduzir o “Plant for the Planet”, com o objetivo de rearborizar 30 km ao longo das margens do rio São Francisco, além de desenvolver a apicultura Meliponini e formar a população local para uma gestão sustentável da madeira.

O Código de Conduta Accor Hospitality, criado para consolidar as práticas já adotadas pelos hotéis, orienta e regula a atuação da empresa e a posiciona como comprometida com o desenvolvimento do turismo sustentável.

Em 2000, a Rede realizou uma pesquisa com hóspedes e cerca de 90% disseram preferir permanecer em um hotel que seja comprometido com uma política de preservação ambiental. Assim, a Rede Accor criou uma imagem perante a sociedade e de seus concorrentes, de grupo responsável, preocupado tanto com questões ambientais como sociais. Frequentemente suas ações são exibidas na mídia aumentando a repercussão de suas ações.

A rede Novotel, pertencente à Accor, desde 2007 conta com três de seus 12 hotéis do Brasil certificados com a chancela internacional Earth Check. Em 2010 conquistaram a recertificação das unidades São Paulo Center Norte, Porto Alegre e São José dos Campos, devendo chegar a 100% até o final de 2011, pois todas as demais unidades encontram-se em processo de obtenção da certificação. A certificação Earth Check, que data de 1994, é baseada na Agenda 21 da Organização das Nações Unidas (ONU) e possui sistema de avaliação do desempenho ambiental e sistema de gerenciamento do ambiente, cujo objetivo é melhorar a aplicação da política de desenvolvimento sustentável em cada hotel da rede<sup>11</sup>. Desta forma, o grupo cria reputação e conseqüentemente firma imagem, ganhando vantagens competitivas e um melhor desempenho organizacional.

#### 2.2.4.4 Hotel Bühler

Localizado em Visconde de Mauá, em área de proteção ambiental na Serra da Mantiqueira, Rio de Janeiro. Apesar de não estar dentro das características dos restantes dos hotéis apresentados este hotel possui uma proposta inovadora, que poderia ser praticada em qualquer estabelecimento hoteleiro. O hotel iniciou suas operações em 1930, logo após a família alemã Bühler se estabelecer no Brasil.

O hotel é engajado no projeto chamado Lixo Mínimo, o qual desde 2001 não envia nenhum tipo de lixo aos lixões da cidade. A solução encontrada para o lixo foi a compostagem e a reciclagem. Foram instaladas mini-usinas que transformam os lixos orgânicos em húmus, adubo fértil que é utilizado nas hortas e jardins. Já o lixo seco é separado, higienizado e armazenado adequadamente e após, enviado a uma instituição beneficente local. O óleo de cozinha e casca de ovos são transformados em velas e sabonetinhos, que os hóspedes utilizam. O projeto contou com a ajuda de um biólogo (especialista em lixo orgânico) para a realização do projeto, bem como para o treinamento dos colaboradores.

---

<sup>11</sup> Fonte: REDE Novotel avança na certificação sustentável de seus hotéis. Hotelier News, 16 mar. 2011.

Os hóspedes são incentivados a participarem do processo, realizando a separação do lixo de forma adequada, além de receberem informações sobre o projeto e visita guiada na propriedade. O hotel também possui trilhas ecológicas, horta orgânica, estufa e canteiro de ervas, piscinas e duchas naturais, além do incentivar esportes com quadras poli-esportivas, e convívio com a natureza.

Sem desperdiçar nenhum tipo de lixo, e através de atitudes responsáveis simples, o hotel conquistou não apenas uma redução de seus custos, mas também novos hóspedes e visibilidade por suas ações ambientais. Do projeto foi escrito um livro publicado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), bem como um documentário. Recebe frequentemente diversas pessoas interessadas no projeto, sendo considerada referência na região e no Brasil por ser pioneiro neste processo em hotelaria<sup>12</sup>.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O aparecimento de novas tecnologias, o fomento de recursos inovadores, o crescimento das telecomunicações, dentre outros fatos, contribuíram para uma nova formação mundial conhecida como a globalização. A competição presente em grande parte dos mercados, juntamente com as mudanças tecnológicas pressionam as organizações a desenvolver e utilizar novas ferramentas e métodos de gestão empresarial. Desta forma, a velocidade com que as organizações adaptam seus processos aos novos conceitos, define o sucesso que é alavancado.

A concorrência no mercado interno e externo exige que as organizações se tornem cada vez mais competitivas (PORTER, 1989). Para Porter (1986) “a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovação, flexibilidade e eficiência operacional”. Assim, a estratégia competitiva representa a busca de um posicionamento favorável no mercado.

As ações tomadas por uma organização empresarial têm por objetivo contribuir de forma positiva para seu desempenho. O processo da mensuração de desempenho compreende, inicialmente, na obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre o objeto em questão, sendo tais essenciais para o monitoramento da performance. Ou seja, num contexto organizacional, a medição de desempenho implica no processo de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio, através de métricas e indicadores de desempenho.

---

<sup>12</sup> Fonte: HOTEL Bühler, [201-].



O desempenho organizacional é um dos pontos-chave para pesquisas ligadas a estratégias administrativas estabelecendo uma busca contínua dos pesquisadores por implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de variados métodos, visando à operacionalização desses (VENKATRAMAN, RAMANUJAN, 1986).

Quando estabelecido a definição da estratégia, é preciso considerar as mudanças contínuas no ambiente competitivo. Seguindo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há duas visões de mudanças estratégicas. A primeira é a visão quântica, sugerindo que as mudanças ocorrem nas empresas de forma revolucionária (os elementos mudam ao mesmo tempo de forma rápida e modificam a estratégia organizacional substancialmente). As pequenas mudanças são ignoradas em favor da estabilidade.

A segunda visão aborda as mudanças como sendo incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez), ocorrendo continuamente, a partir da influência de fatores de toda sorte. Essa visão remete ao aprendizado, onde os direcionamentos estratégicos têm que ser revistos e adequados de acordo com as mudanças que vão ocorrendo na empresa a partir de ações e decisões de pessoas de qualquer nível, tomadas mais para solucionar problemas do que para intervir na estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Ao aceitar a posição de que a organização aprende ao longo do tempo, conforme sugerido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), se aceita também a idéia de que as empresas estão em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores fora do seu controle e por riscos, mas aos quais elas têm que se ajustar, mudando suas estratégias sempre que necessário.

A estratégia organizacional poderá ser mais bem definida quando os objetivos, missão, metas e a maneira que os recursos são utilizados, são claras e objetivas. Desta forma, o desempenho organizacional pode ser avaliado, seguindo tais alinhamentos. De acordo com Ahmed, Yang e Dale (2003, p.53) quando a organização avalia seu desempenho poderá determinar melhor o nível de alcance dos seus objetivos e detectar áreas que estejam precisando de maior atenção.

Para avaliar o desempenho de uma organização, os gestores precisam de indicadores seguindo alguns critérios como: a satisfação dos clientes e acionistas, eficiência dos recursos, produtividade, qualidade do produto e serviço, satisfação dos funcionários entre outros (MAXIMIANO, 2004). Para tanto, o conhecimento da organização por parte de seus gestores é fundamental para um enfoque adequado do desempenho organizacional.

Venkatraman e Ramunujan (1986) abordam que não há opção de mover-se contra as definições e mensurações de desempenho, já que é o coração do gerenciamento estratégico.

Seguindo os mesmos autores, a concepção de desempenho empresarial centra-se na utilização de resultados simples, baseada em indicadores financeiros que são assumidos e refletem o cumprimento das metas econômicas da firma. No entanto, abordam que uma conceituação mais ampla do desempenho incluiria ênfase nos indicadores de desempenho operacional (isto é, não financeiros) além de indicadores financeiros. Neste quadro, seria lógico tratar medidas como quota de mercado, inovação, a qualidade dos produtos, eficácia das ações de marketing, valor agregado, entre outras medidas de eficiência tecnológica no domínio da performance.

Nos últimos anos a auto-avaliação de desempenho vem sendo utilizada como prática, melhorando o nível de qualidade e competitividade junto ao mercado (AHMED; YANG; DALE, 2003; Baldrige National Quality Program, 2009/2010). A principal justificativa para tal fato é que ninguém conhece melhor a organização do que ela mesma. Ahmed, Yang e Dale (2003) abordam que a auto-avaliação, além de ser uma excelente forma de mensuração de desempenho organizacional, ainda facilita o benchmarking interno e externo, através de uma linguagem comum, preparando a organização para um futuro cada vez mais competitivo.

Existem diversos modelos de medição de desempenho organizacional e metodologias de auto-avaliação sendo utilizadas, sendo algumas delas (*Integrated Performance Measurement Systems* - BITITCI *et al.*, 1997; *Malcom Baldrige* – EVANS e JACK 2003; *Balanced Scorecard* - KAPLAN & NORTON, 1996; *Performance Prism* – NEELY *et al.*, 2001).

### **2.3.1 Programa Nacional de Qualidade Baldrige**

O Programa Nacional de Qualidade Baldrige é uma premiação promovida pela National Institute of Standards and Technology (NIST) e a agência do Departamento de Comércio dos Estados Unidos. O propósito do modelo Baldrige é encorajar as organizações norte-americanas a melhorar seus desempenhos, inovações e resultados de modo a se tornarem referências mundiais em um mercado cada vez mais competitivo como o que se observa atualmente (Baldrige National Quality Program, 2009). O prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige foi criado por Lei Pública 100-107 e promulgada em 20 de agosto de 1987 nos Estados Unidos para estimular o desenvolvimento das organizações. Tal lei levou à criação de diversas parcerias públicas/privadas e propiciou à criação da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige, criada em 1988 (Baldrige National Quality Program, 2009).

Malcolm Baldrige foi secretário do Comércio dos Estados Unidos de 1981 a 1987 quando veio a falecer. Era defensor da qualidade e dos processos de aprimoramento das organizações, sendo fundamental para o desenvolvimento e prosperidade do país a longo prazo.

O programa tornou a qualidade organizacional como prioridade e ajudou a revitalizar a economia da década de 1990. Cerca de 40 estados norte-americanos e outros países, como o Japão têm programas que são baseados no Programa Baldrige. Em 1999 categorias para a Educação e Saúde foram adicionadas às três originais: Serviços, Fábricas e Empresas de Pequeno Porte. Em 2007 a categoria organizações sem fins lucrativos foi adicionada.

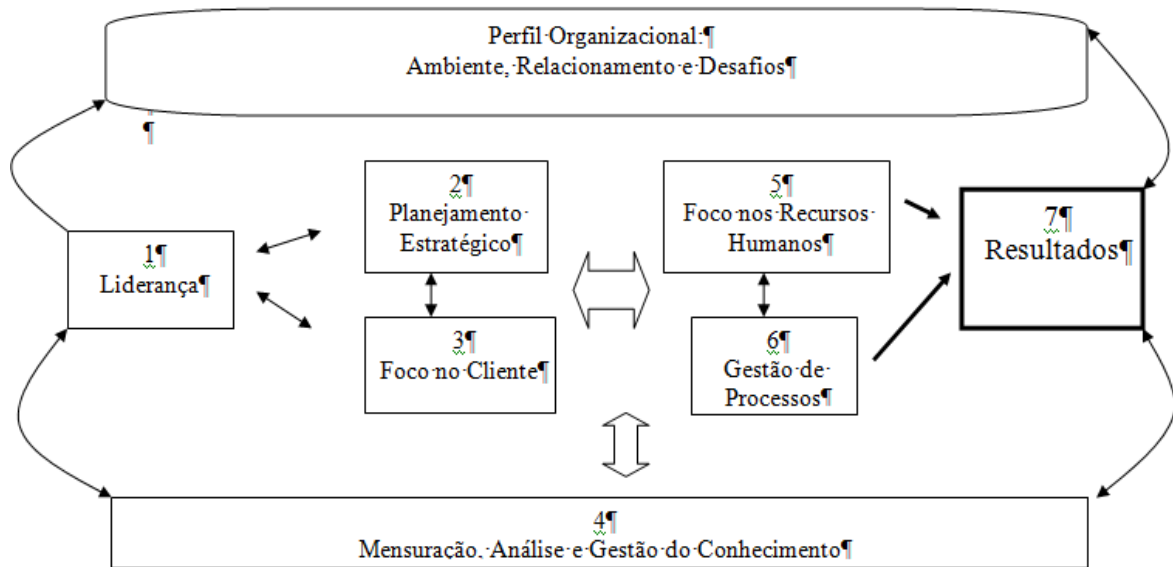
A cada ano ocorre a Conferência Oficial para a entrega do Prêmio, proporcionando um fórum aos ganhadores para que possam compartilhar seus modelos de desempenho e qualidade com outros líderes.

O Prêmio Baldrige estabelece critérios que as organizações usam para avaliar seus sistemas de qualidade e desempenho (GEORGE, 1993). Os critérios irão definir os requerimentos essenciais que uma organização deve centrar-se para alcançar a excelência em qualidade. Para tanto, os critérios são projetados para ajudar as organizações a ter uma abordagem alinhada e gerenciar seus resultados de desempenho que resultam em (CALHOUN, 2002):

- a) entrega de sempre melhor valor aos clientes, contribuindo para o sucesso da organização;
- b) melhoria geral da eficácia organizacional e de suas capacidades;
- c) aprendizagem organizacional e pessoal.

O Programa estabelece um Framework:

**Figura 3 – Framework Critério Baldrige para Excelência em Performance**



Fonte: Baldrige National Quality Program (2009).

Analisando a Figura 3, o perfil organizacional é a categoria que define o contexto em que a organização opera. O ambiente, os relacionamentos e os desafios e vantagens estratégicas servem como guia para a gestão do sistema de performance gerencial.

A operação do sistema é composta pelas seis categorias que definirão as operações e os resultados. Liderança, Planejamento Estratégico e Foco no cliente são representados juntos para enfatizar a importância da liderança para alcançar o planejamento estratégico e manter o foco no cliente. Foco nos recursos humanos, Gestão de Processos e Resultados representam os resultados da tríade. Todas as ações apontam para os resultados: uma composição de produto/serviço, cliente, mercado e financeiro, resultados operacionais internos de desempenho, incluindo recursos humanos, liderança, governança e resultados de responsabilidade sócio-ambiental.

A seta horizontal no centro da figura relaciona os resultados da tríade de liderança com os resultados da tríade de resultados, estabelecendo uma ligação fundamental para o sucesso organizacional. Além disso, a seta indica o relação central entre Liderança (Categoria 1) e Resultados (Categoria 7). As setas com duas pontas indicam a importância do feedback para uma gestão eficaz dos resultados do sistema.

A Mensuração, Análise e Gestão do Conhecimento (Categoria 4), são fatores críticos para a gestão eficaz de uma organização, além de melhorar o desempenho e auxiliar a promover competitividade.

Os sete critérios estabelecidos pelo método Baldrige são subdivididos por itens, construídas com base em valores e conceitos principais, como segue (Baldrige National Quality Program, 2009/2010):

1. Liderança

- d) Liderança Sênior: Os líderes focam na criação e no reforço dos valores, missão e políticas da organização. As ações da organização refletem o compromisso com todos os *stakeholders*, promovendo um ambiente de resultados éticos e legais. É criado um ambiente e sistemas de liderança que promovam a excelência do desempenho. É criado um ambiente de aprendizado e de desenvolvimento das habilidades. A comunicação dos resultados e das decisões reforçam a alta performance desejada e o foco nos clientes e outros *stakeholders*.
- e) Governança e responsabilidade social: Transparência e ética são observadas nas ações de governança como: ações dos gestores; responsabilidade fiscal, independência das auditorias externas e internas, proteção de interesse dos acionistas. São realizadas avaliações de desempenho para melhorar a eficácia dos sistemas de liderança. A empresa se preocupa com os eventuais impactos sobre a sociedade e dos recursos naturais devido as suas atividades. O bem-estar social, ambiental e econômico é levado em consideração como parte da estratégia das operações da empresa. A organização apóia a comunidade local, contribuindo para a melhora da mesma.

2. Planejamento estratégico

- f) Desenvolvimento de estratégias: Existe um planejamento estratégico, com etapas e participantes pré-definidos, bem como as competências essenciais, os desafios e as vantagens estratégicas. É realizado um planejamento a curto e longo prazo. São analisadas questões como: pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças; indícios de mudanças de tecnologias, novos mercados, produtos; concorrência e preferências dos clientes; sustentabilidade à longo prazo e capacidade de execução do plano estratégico.
- g) Transferência das estratégias em ações: Desenvolvimento e implementação de ações do plano estratégico, garantindo recursos financeiros e humanos para a sua realização. Existem medidas ou indicadores de desempenho que permitam o acompanhamento, realização e eficácia dos planos de ações. A posição da empresa é boa comparada com a concorrência.

### 3. Foco no cliente

- h) Engajamento do cliente: Inovação e identificação da oferta de produtos e serviços para atender os quesitos e exceder as expectativas dos clientes, segmentos de mercado e atrair novos clientes. São determinados mecanismos para que seja de fácil acesso aos consumidores as informações e serviços disponíveis. Diferenciar os segmentos de clientes e determinar suas exigências. Criar um sistema e cultura organizacional que proporcione uma experiência positiva e consistente ao cliente e contribuir desta forma para o seu engajamento/fidelização à empresa. Satisfazer as necessidades e superar as expectativas, aumentando o compromisso com a empresa. Realizar a balança entre as necessidades do negócio e as do cliente.
- i) Voz do consumidor: O cliente é ouvido para se obter um *feedback* dos serviços e produtos prestados, através de sistemas que possam ser mensurados. As reclamações são medidas e um retorno é dado para resolver a situação, melhorar a qualidade dos serviços e possibilitar um relacionamento com o cliente. São feitas análises para medir o índice de satisfação e insatisfação. São antecipados os desejos dos clientes de forma sistemática.

### 4. Mensuração, análise e gestão do conhecimento

- j) Mensuração, análise e melhoria da performance organizacional: A empresa recolhe, analisa, gerencia e melhora os seus dados, conhecimentos técnicos e gerencia tudo com tecnologia da informação. Usa tais dados como apoio à tomada de decisão organizacional, inovação e para aumentar sua performance competitiva. É realizado um balanço e mensuração do desempenho atual com as necessidades do negócio. O sistema de mensuração é sensível às rápidas mudanças externas e internas.
- k) Gestão da informação, do conhecimento e da tecnologia da informação: A empresa garante a qualidade, disponibilidade em uma linguagem fácil dos dados necessários, das informações em seus sistemas operacionais (software e hardware) para seus funcionários, fornecedores, parceiros e clientes. A empresa constrói e gerencia seus ativos de conhecimento. Trabalha para que a coleta e a transferência de conhecimento aconteçam de forma eficiente.

### 5. Foco nos recursos humanos

- l) Engajamento dos recursos humanos: A empresa envolve recompensa e desenvolve seus colaboradores para atingir uma performance elevada. Trabalha para que os colaboradores estejam engajados e satisfeitos com o ambiente de trabalho. Desenvolve atividades de forma ética e amplia as possibilidades de desenvolvimento incluindo

educação, formação, treinamentos e experiências entre os setores. É feito um controle da progressão de carreira e realizado um planejamento eficaz da gestão para cargos de liderança.

m) Ambiente: A empresa gerencia os potenciais e a capacidade dos colaboradores em realizar o trabalho, mantendo um ambiente seguro e solidário. A seleção de novos colaboradores é realizada buscando a diversidade cultural e focando no atendimento da performance da empresa. Apoio aos colaboradores através de políticas, serviços e benefícios.

## 6. Gestão de processos

n) Sistemas de trabalho: A organização projeta seus sistemas de trabalho com inovação e determina seus processos para agregar valor ao cliente. Prepara-se para emergências potenciais e busca o sucesso organizacional com sustentabilidade e retorno financeiro.

o) Processos de trabalho: A organização projeta e inova seus processos de trabalho para cumprir com os requisitos legais e incorporando novas tecnologias e conhecimento organizacional com a necessidade de agilidade na concepção de tais processos. É incorporado produtividade, controle de custos e eficiência na concepção dos processos, além da mensuração, garantindo performance. Também é realizada manutenção preventiva, detectado possíveis erros operacionais, garantindo desta forma a minimização de perdas e garantindo ao cliente qualidade.

## 7. Resultados

p) Resultados do produto/serviço: Os resultados do produto/serviço oferecido são observados de acordo com a oferta local, grupos de clientes e segmentos de mercado, comparando os dados com o desempenho da concorrência.

q) Resultados focados no cliente: Os resultados são direcionados para a satisfação e engajamento do cliente, observando e corrigindo os índices de insatisfação. Os resultados deste quesito são comparados com os da concorrência. É observada a tendência dos principais indicadores na construção de relacionamento com o cliente.

r) Resultados financeiros e de mercado: A empresa possui os níveis atuais e as tendências de indicadores financeiros e de mercado, incluindo medidas de retorno e viabilidade financeira. Existem indicadores que demonstram a posição da empresa no mercado, indicando novas possibilidades.

s) Resultados focados nos funcionários: A empresa possui indicadores de seus níveis atuais e tendências de envolvimento e satisfação de seus colaboradores, bem como o

desenvolvimento de lideranças. São observados indicadores de clima organizacional, segurança, bem-estar, além de serviços e benefícios adequados aos colaboradores.

- t) Resultados da eficácia dos processos: Os resultados operacionais de desempenho são atingidos contribuindo para a melhoria da eficácia organizacional, incluindo o engajamento da empresa no atendimento de casos emergenciais e de catástrofes. São segmentados os resultados pela oferta de produtos/serviços, por grupos de clientes e de mercado pelos processos locais.
- u) Resultados de liderança: São mensurados os resultados gerenciais e de liderança, incluindo planos estratégicos, responsabilidade fiscal, compromisso legal, conduta ética, responsabilidade social e apoio à comunidade.

As empresas que se inscrevem na premiação promovida pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos devem responder às questões através dos 18 itens de avaliação. No entanto, outras informações consideradas úteis pelos participantes podem ser adicionadas. As informações são avaliadas por uma equipe de especialistas que fornecem uma pontuação para cada um dos itens, de acordo com duas dimensões: processos e resultados.

As organizações podem usar os critérios para auto-avaliação ou podem se inscrever no Prêmio, enviando as respostas dos questionários e recebendo como *feedback* da avaliação. A pontuação se estabelece de acordo com o Quadro 1:

**Quadro 1 – Critérios de excelência no desempenho organizacional do Programa Nacional de Qualidade Baldrige**

Critérios de Excelência na Performance	Pontuação por item	Pontuação máxima
1. Liderança		120
1.1 Liderança sênior	70	
1.2 Governança e Responsabilidade Social	50	
2. Planejamento Estratégico		85
2.1 Desenvolvimento de estratégia	40	
2.2. Transferência de estratégias para ações	45	
3. Foco no consumidor		85
3.1 Cliente	40	
3.2 Voz do consumidor	45	
4. Mensuração, análise e gestão do conhecimento		90
4.1 Mensuração da performance	45	
4.2 Gestão do conhecimento e da tecnologia	45	
5. Foco nos recursos humanos		85



Continuação: Critérios de Excelência na Performance	Pontuação por item	Pontuação máxima
5.1 Engajamento dos RH	45	
5.2 Ambiente	40	
6. Gestão de processos		85
6.1 Sistemas de trabalho	35	
6.2 Processos	50	
7. Resultados		450
7.1 Resultados focados no cliente	70	
7.2 Resultados financeiros e de mercado	70	
7.3 Resultados focados nos funcionários	70	
7.4 Resultados focados na eficácia dos processos	70	
7.5 Resultados de liderança	70	
7.6 Resultados gerais	100	

Fonte: Baldrige National Quality Program (2009).

A auto-avaliação, se realizada se forma séria e imparcial, é uma ferramenta importante, pois permite um olhar crítico sobre a gestão da organização. Uma das principais limitações dessa abordagem, de acordo com Zago *et al.* (2008), é a falta de flexibilidade quanto aos critérios e ponderações adotadas, além da não indicação direta de ações de aperfeiçoamento. De forma constante o sistema Baldrige tem atualizado os critérios de avaliação e as categorias, tentando absorver as necessidades das organizações com o ambiente competitivo atual.

Evans e Jack (2003) utilizaram uma série de dados empíricos para explorar os principais links utilizados pelo sistema de avaliação da Baldrige (resultados internos e externos) e aplicaram correlação para descobrir relações significantes entre as variáveis utilizadas, como por exemplo, satisfação dos colaboradores, processo de desempenho e produtividade. Alguns dos resultados encontrados: foram validadas algumas dos principais links; evidenciado pelos profissionais as relações endógenas e exógenas de desempenho organizacional; credibilidade às hipóteses que as melhorias de gestão interna levam à melhorias de resultados externos. Desta forma, fornecem novas evidências da validade do modelo de avaliação e auto-avaliação Baldrige que tem por objetivos trazer resultados de alto padrão de desempenho e qualidade.

### 2.3.2 Desempenho e Práticas Ambientais

A grande questão, analisando sob uma ótica mais estratégica é: vale à pena investir no verde? Quais as condições mais propícias para que o investimento se torne amortizado? Os gestores se confrontam com questões ambientais em seus processos de tomada de decisão, não apenas levando em consideração valores éticos e sociais que podem promover a organização, mas também o impacto e a sustentabilidade econômica de tais ações.

Alguns autores questionam o otimismo ligado ao desempenho organizacional e questões ambientais (CORDEIRO e SARKIS, 1997; WALLEY e WHITEHEAD, 1994). Uma das vertentes acredita que mesmo diminuindo alguns custos com ações ambientais, as ações mais ambiciosas de prevenção e redução da impactação envolvem custos que excedem os resultados que trarão tais projetos (WALLEY e WHITEHEAD, 1994). Orsato (2002), mesmo tendo uma visão otimista do assunto, observa que os Sistemas de Gestão Ambiental, geralmente, não revelam desempenho sócio-ambiental com base em Planejamento Estratégico fundamentado em Políticas Sócio-Ambientais, ambos alinhados à estratégia de negócios ou às atividades da organização. Por estas e outras razões que muitos projetos acabam não gerando o resultado esperado pela organização.

Outros autores, no entanto, sugerem que o gerenciamento ambiental pode sim se tornar uma ferramenta para promover a competitividade e melhor desempenho nas organizações (AMBEC e LANOIE, 2008; BONIFANT, MATTHEW e LONG, 1995; PORTER e VAN DER LINDE, 1995). Seguindo Tarí *et al.* (2009), ainda existem diferentes resultados, mas a maioria dos estudos empíricos descobrem que a gestão ambiental tem efeitos positivos na performance organizacional.

Na hipótese de Porter e Van Der Linde (1995), gestão ambiental pode auxiliar as firmas em uma situação “ganha-ganha”, onde tanto a firma como o ambiente tem benefícios. A distinção entre custo e diferenciação em vantagens competitivas provê um útil framework para analisar os impactos da gestão ambiental na performance da firma.

Kiperstok *et al.* (2002, p.49) observa que as vantagens competitivas tradicionais como recursos naturais, mão-de-obra a baixo custo estão cedendo lugar ao conhecimento e densidade tecnológica, transformando as vantagens comparativas em vantagens competitivas (vantagens dinâmicas). Neste processo entra a variável ambiental como diferencial.

Segundo Johr (1994, p.62) “o gerenciamento ecológico será a técnica de administração de recursos mais bem adaptada ao futuro”. Logo é preciso entender como introduzi-las nas organizações, analisando a filosofia e aliando todos os colaboradores nesta visão ecológica.

Uma sintonia positiva dos investimentos ambientais com vantagem competitiva pode fomentar e priorizar tais investimentos, e conseqüentemente, a competição empresarial promoveria práticas organizacionais mais sustentáveis.

Esforços ambientais, indiretamente, também contribuem para o crescimento de valor de mercado da organização – essência dos ativos intangíveis. A criação de uma reputação e visão responsável perante a sociedade pode também trazer um diferencial e conseqüentemente, maior competitividade. Porém, conforme Orsato (2002, p. 17) tem de haver o entendimento de que eco-investimentos tem maiores chances de se pagar quando seus atributos os tornam um ativo sujeito à competição. O período de *payback* de uma eco-marca pode ser de cinco anos ou mais, portanto um tempo menor de análise pode ser falho em reconhecer o valor do investimento. A rentabilidade de uma marca ecológica de sucesso dependerá das características culturais de seus consumidores, refletida no grau de consciência ecológica e na pré-disposição em pagar mais por produtos ecológicos.

Assim, antes de analisar as estratégias das ações de uma organização, é necessário compreender a firma não apenas como um agente econômico que combina fatores de produção com uma eficiência máxima. Conforme Zawislak et.al. (2008, p.3) precisamos entender a firma como: “um composto de competências (tecnológicas, organizacionais e institucionais) cujo objetivo maior é garantir lucros extraordinários (obtidos pela superação das expectativas do mercado) que possam remunerar seus ativos acima das expectativas do mercado”. Observa-se que para que seja possível tal remuneração dos ativos no mercado, é preciso haver inovação, e desta forma manter uma vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

#### 2.3.2.1 Desempenho e práticas ambientais no setor hoteleiro

Os objetivos estabelecidos no momento do planejamento estratégico de um meio de hospedagem são traduzidos através da especificação de indicadores de desempenho. Conforme Petrocchi (2006, p. 127), o processo de planejamento irá selecionar indicadores que melhor irão indicar se o meio de hospedagem está evoluindo ou não, seguindo os objetivos estratégicos definidos. Para tanto, cada setor deverá ser observado, apresentando indicadores que deverão aferir ao desempenho organizacional, visto a diversidade de receitas que podem ser geradas ao longo da estrutura hierárquica de uma empresa hoteleira. O conjunto desses indicadores de desempenho irá refletir no andamento de toda a organização.

Para medir o desempenho operacional de um meio de hospedagem (nível mais elementar), seguindo Mattila e O'Neill (2003), deve-se utilizar os seguintes indicadores: diária média, taxa de ocupação e *room night* (número de noites vendidas). Quando se atinge um nível mais sofisticado, o meio de hospedagem passa medir outros indicadores, tais como: satisfação do hóspede, reclamações de hóspedes, desempenho de fornecedor, *turn over* de empregados, entre outros. (CASTELLI, 2003; VALLEN e VALLEN, 2003).

Outros indicadores são usualmente utilizados na hotelaria como (PETROCCHI, 2006):

- a) disponibilidade de Unidades Habitacionais (Uhs) – quantidade de uhs disponíveis para ocupação no dia. Por vezes o hotel não consegue disponibilizar seu total de uhs para venda no dia em razão de avarias, serviços de manutenção, entre outros;
- b) taxa de ocupação – porcentagem entre o número de uhs ocupadas e o número total de uhs disponíveis em determinado período. Tal controle deverá ser realizado diariamente;
- c) receita total por hóspede – relação da receita total do empreendimento e o número de hóspedes em determinado período;
- d) receita total por uh disponível – relação entre a receita total e o número de uhs disponíveis em determinado período;
- e) índice de produtividade de hospedagem – relação entre a receita de hospedagem de determinado período pela receita máxima possível (ocupação de 100% das uhs em determinado período com a maior tarifa praticada pelo hotel).

O índice receita por apartamento disponível (RevPar) é um índice que combina a taxa de ocupação e a diária média, representando a receita de apartamentos por apartamento disponível. É um índice bastante utilizado na hotelaria e em estudos que apresentam o desempenho desse segmento (FOHB, 2009; HIA, 2007).

Em virtude das constantes mudanças e pressões ambientais enfrentadas pelo setor hoteleiro, é preciso observar as definições das estratégias alinhadas com os objetivos organizacionais e tendências do mercado. As redes hoteleiras internacionais, nesse sentido, são ágeis na percepção e reconhecimento de estratégias inovadoras, obedecendo a uma tendência global. Logo, as redes nacionais e mesmo meios de hospedagem que atuam individualmente, acabam aderindo a tais estratégias que o mercado está demandando, bem como os clientes.

Desta forma, a questão ambiental se torna estratégica para a organização. Chan (2005) aponta práticas ambientais que podem permitir aos hotéis a reduzir custos relacionados com

os recursos, água e consumo de energia. Medidas como cisternas, mudanças nas rotinas dos setores operacionais (como lavanderia, restaurante), sensores de presença nas áreas públicas e quartos dos meios de hospedagem, reutilização do enxoval dos quartos por hóspedes que permaneçam no local por mais de um dia, reutilização da água da chuva para descargas dos banheiros e jardinagem, entre tantas outras medidas, podem auxiliar nesta redução de custos, além de trazer diferenciação no produto oferecido aos hóspedes.

O segmento hoteleiro, conforme Kirk (1995) está exposto a muitos conflitos que podem surgir com a implantação de políticas ambientais. Muitos hotéis que estão situados em áreas de belezas naturais e históricas podem colocar em risco tais atrativos. Normalmente, a localização da maioria dos serviços é definida em virtude das necessidades dos clientes, influenciando diretamente o ambiente no qual está inserido. De acordo com o mesmo autor, as atividades do segmento não representam grandes problemas ambientais, como por exemplo, se comparado as indústrias. No entanto, devido à quantidade de hotéis, pousadas, restaurantes, enfim, todos os serviços necessários para a realização da atividade turística, os impactos causados podem representar e desenvolver potenciais danos ao meio.

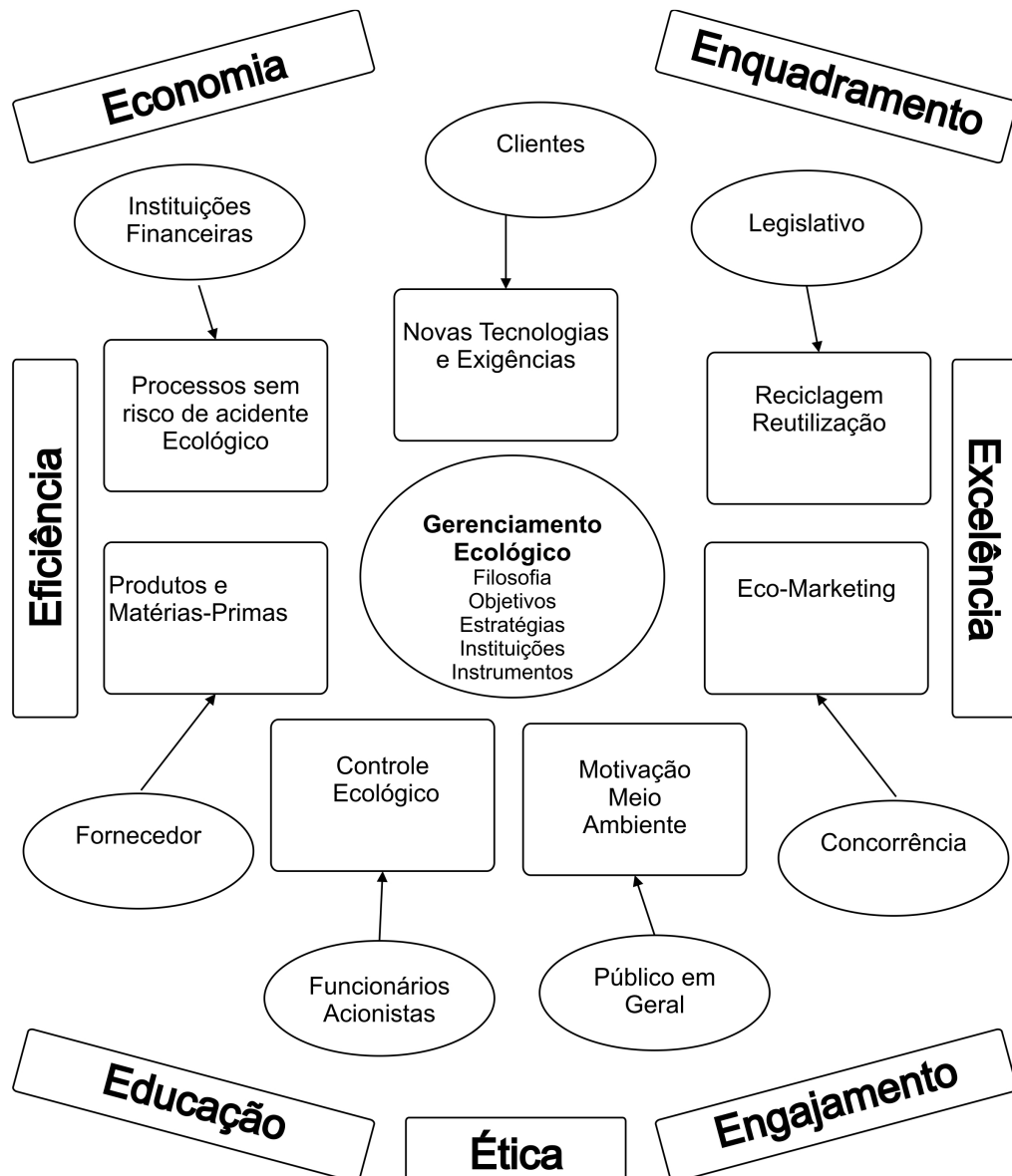
A gestão ambiental poderá atrair uma demanda de turistas que reconheçam e sejam sensíveis ao ambientalismo, desde que as características do “novo produto” sejam divulgadas e se tornem, então competitivas neste mercado. Desta forma, os chamados “sete Es”, de Johr (1994, p. 39), poderão ser desenvolvidos para reduzir a impactação ambiental na hotelaria:

- f) Eficiência – tecnologias a serem implementadas no processo que diminuam o dispêndio de tempo e matérias-primas e minimizem o uso de recursos não-renováveis;
- g) Enquadramento – adaptação da empresa aos enquadramentos jurídicos, políticos e institucionais;
- h) Economia – incremento de sucesso no resultado econômico, seguindo melhores relações empresa-consumidor, empresa-empresa, empresa-fornecedores e empresa-comércio internacional;
- i) Educação – esclarecimento constante para os colaboradores da empresa sobre a política ambiental adotada, fortalecendo a relação empresa-fornecedores-público;
- j) Engajamento – a educação traz como consequência natural à incorporação das questões ambientais na cultura empresarial. É importante o desenvolvimento do valor estratégico do tema meio ambiente, tanto das lideranças como do incentivo de todos os envolvidos. A consequência natural será uma boa estratégia de marketing, além de uma relação mais aberta com o público;

- k) Excelência – preocupação com a “qualidade global”, ou seja, quando a gerência ecológica atinge o ciclo completo de vida da empresa, tornando-se mais competitiva diante da concorrência;
- l) Ética – a preocupação ambiental deve ser transparente em todas as relações envolvidas, não sendo apenas uma estratégia de marketing, mas sim que realmente aconteça de forma ética, mostrando a percepção e respeito da empresa para com o ambiente.

Segue modelo-esquema dos Setes Es que podem ser aplicados na empresa:

Figura 4: Sete E's



Fonte: JOHR (1994, p. 39).

Importante atributo a ser considerado nestes aspectos é a tradução feita pelos gestores sobre as mudanças e pressões ambientais, que são filtrados pelo conjunto de crenças e valores dos indivíduos responsáveis pela tomada de decisões (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999); além da cultura organizacional, que se constitui num conjunto de crenças, costumes e valores, compartilhados e institucionalizados pelos atores sociais de um empreendimento hoteleiro.

Seguindo Kirk (1995), para começar a realizar gestão ambiental em empreendimentos de hospitalidade, não é preciso necessariamente investir grandes quantias ou mesmo ter custos altos. A gestão de resíduos e desperdício pode ajudar a reduzir custos. Começando com um programa de treinamentos de educação ambiental. Após esta etapa, resultados começarão a surgir, e então será possível repensar os projetos, envolvendo ações mais sofisticadas. Apenas realizar investimentos mais altos nos projetos quando os princípios estiverem bem aceitos por toda a organização e os benefícios ambientais e de desempenho estabelecidos.

Assim, para se alcançar melhor desempenho organizacional e vantagem competitiva no setor hoteleiro, é preciso compreender melhor os clientes. São eles que traduzem e mostram se o caminho percorrido pela organização está condizente com as expectativas do mercado. Assim, a identificação dos valores do público-alvo é fundamental para o fomento das estratégias organizacionais.

Outrossim, além das condições internas, recursos disponíveis, e fatores externos como o ambiente competitivo, torna-se fundamental para que na análise de desempenho sejam incluídos fatores como a observância dos gestores sobre as questões organizacionais e ambientais, além da análise comportamental dos clientes. Assim, o mercado e os clientes dirão se a estratégia adotada será bem sucedida ou não.

#### 2.4 ABORDAGENS TEÓRICAS X OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA

Após a realização da revisão da literatura, foi possível elaborar o Quadro 2 que apresenta uma síntese das principais abordagens teóricas utilizadas, de acordo com os objetivos específicos do trabalho. Desta forma, foram elaboradas questões que pudessem atingir os objetivos mencionados no instrumento de pesquisa utilizado.

Quadro 2 – Síntese das abordagens teóricas

Objetivos Específicos	Referências Teóricas	Questões para análise
<p>Analisar as práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria de Porto Alegre;</p>	<p>Desenvolvimento Sustentável: Hart e Milstein (2003); Lemos, Nascimento e Mello (2008); Dias (2009). Turismo e Hotelaria: Andrade (2002), OMT (2001), Castelli (2003), Gonçalves (2004), Petrocchi (2006). Consumo sustentável: Cooper (2002). Desempenho organizacional: Programa Baldrige: George (1993), Calhoun (2002), Evans e Jack (2003); Venkatraman e Ramanajan (1986).</p>	<p>Quais as práticas ambientais que podem ser aplicadas na hotelaria? Quais são as mais utilizadas? Que práticas ambientais são realizadas pela hotelaria da cidade? Como é possível mensurar desempenho organizacional? As práticas ambientais interferem no desempenho da organização?</p>
<p>Averiguar os motivos que dificultam as práticas ambientais pelos hotéis;</p>	<p>Turismo sustentável: Swarbrooke (2002), Ruschmann (2000). Práticas Ambientais na hotelaria: Kirk (1995), Gonçalves (2004). Consumo na hotelaria: Knutson e Beck (2003)</p>	<p>Qual o impedimento da utilização de práticas ambientais na hotelaria? São dificuldades econômicas, falta de conhecimento ou falta de estudos comprovando a viabilidade? O consumo na hotelaria pode ser mais sustentável?</p>
<p>Analisar a existência da relação entre desempenho organizacional e práticas ambientais na hotelaria da cidade.</p>	<p>Desempenho organizacional: Venkatraman e Ramanajan (1986) Programa Baldrige: George (1993), Calhoun (2002), Evans e Jack (2003). Desempenho e práticas ambientais: Porter e Van der Linde (1995), Orsato (2002). Desempenho e práticas ambientais no segmento hoteleiro: Silva, Silva e Wayne (2006), Azorín <i>et al.</i> (2008).</p>	<p>Quais os tipos de mensuração para desempenho organizacional na hotelaria? De que forma os gestores percebem o desempenho organizacional de seus hotéis em relação à concorrência? Existe relação entre desempenho organizacional e práticas ambientais?</p>



O Quadro 2 apresenta uma síntese das abordagens teóricas utilizadas para subsidiar a análise dos dados coletados nesta pesquisa. Todas as abordagens teóricas mencionadas auxiliaram no desenvolvimento do tema investigado, porém, algumas abordagens são mais direcionadas para responder o problema desta pesquisa.

Por exemplo, Dias (2009) aborda de que forma o desenvolvimento sustentável está relacionado com as organizações, enquanto Kirk (1995) e Gonçalves (2004) realizam a aplicabilidade do tema para o segmento hoteleiro.

Já Knutson e Beck (2003) abordam o consumo na hotelaria, mas é Swarbrooke (2002), Ruschmann (2000) e Gonçalves (2004) estabelecem a possibilidade da mudança de comportamento do hóspede/turista para um formato mais sustentável e ambientalmente correto e que venha a modificar as ações organizacionais das empresas hoteleiras. Esta possibilidade de mudança para atender à nova demanda por ações ambientais é uma das motivações deste estudo.

No entanto, toda organização busca lucro e maximização de seu desempenho organizacional (VENKATRAMAN; RAMANAJAN, 1986). Através da análise dos trabalhos de Silva, Silva e Wayne (2006), Azorín *et al.* (2008) foi possível entender que naqueles estudos a relação entre práticas/gestão ambiental e desempenho organizacional na hotelaria possuía relação positiva. Por isso, a escolha por aplicar o programa Baldrige neste segmento deve-se primeiro por ser uma opção de auto-avaliação por parte dos gestores, segundo, pela orientação dada por um estudo que já havia apresentado relação significativa (SILVA; SILVA; WAYNE, 2006) em outro estado no Brasil e por último, mas não menos importante, pela aplicabilidade do programa e por seus resultados em diversas empresas em todo o mundo. Tal escolha foi determinante para o estabelecimento desta pesquisa.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

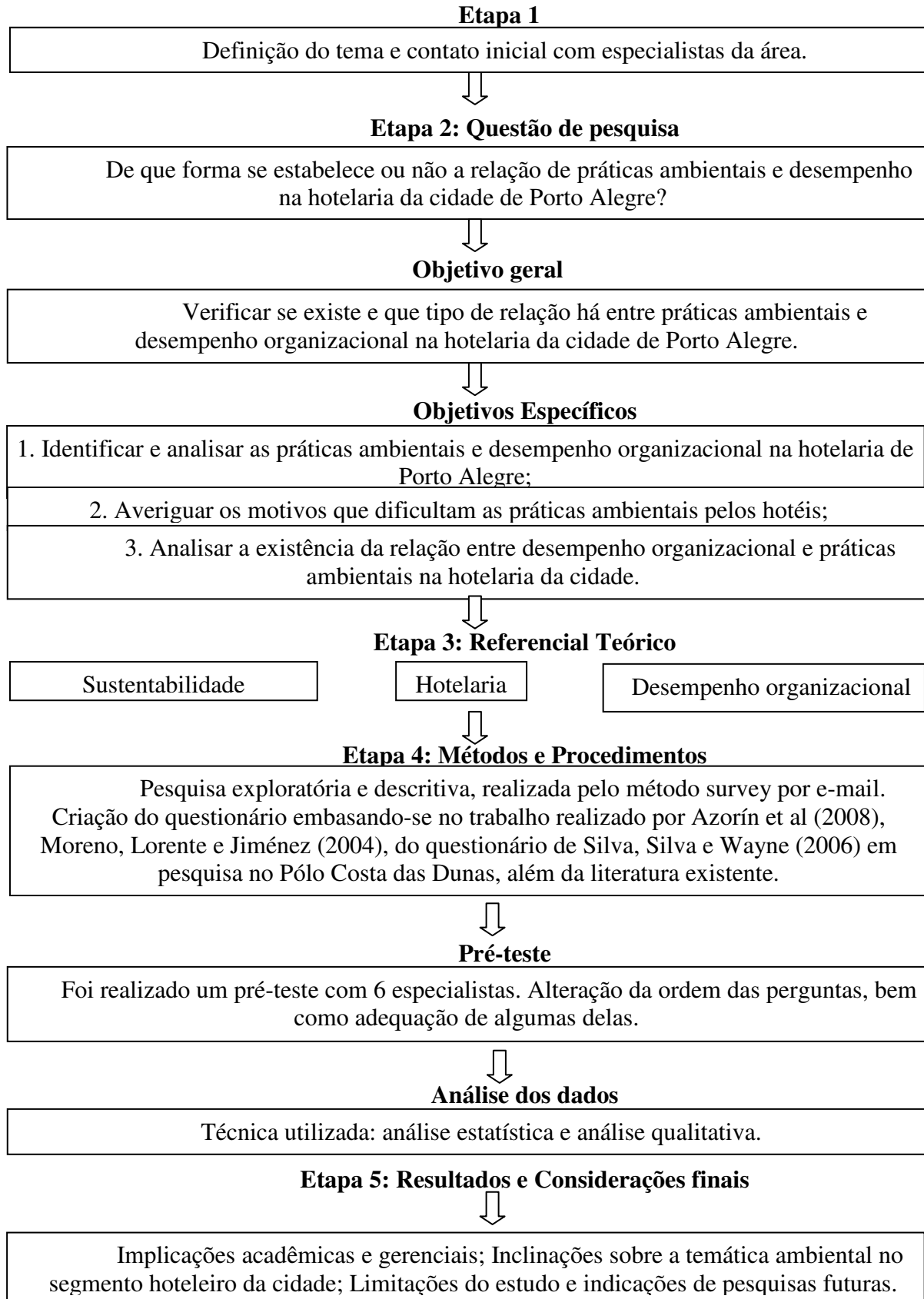
De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa possui três concepções básicas: exploratória, descritiva e causal. A pesquisa realizada neste trabalho caracteriza-se, conforme classificações apresentadas por Malhotra (2006) e Gil (2008), como sendo de caráter exploratória, já que têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Busca a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. Seguindo Malhotra (2006), o objetivo principal de uma pesquisa exploratória é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Também a pesquisa poderá ser considerada de caráter descritivo seguindo o mesmo autor, já que busca descrever, estruturar e medir características descritivas em uma questão de pesquisa.

A pesquisa em questão analisará as características de 39 meios de hospedagem da Capital Gaúcha (através da percepção de seus gestores), observando os seguintes fenômenos: a realização de ações ambientais, os motivos que dificultam as práticas ambientais pelos hotéis, características de desempenho organizacional, a opinião dos gestores sobre o tipo de influência que a realização de práticas ambientais irá exercer no mercado, além de dados específicos como RevPar, taxa de ocupação/ano 2009 e dados de caracterização do respondente. Para tanto, a pesquisa será de ordem quantitativa, visto que se utilizará de testes para determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido (GIL, 2008, p. 17).

#### 3.1 ESTRUTURA E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

O escopo deste trabalho está nos meios de hospedagem de Porto Alegre, e mais especificamente, nas ações ambientais desenvolvidas por eles, análise dos motivos que dificultam as práticas ambientais e analisar quais relações existem entre tais práticas e desempenho organizacional. A Figura 5 faz uma síntese das principais etapas desse estudo.

Figura 5 – Estrutura da pesquisa



Tendo em vista o objetivo geral da pesquisa: verificar que tipo de relação existe entre práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade de Porto Alegre, fez-se necessário identificar práticas ambientais padrão cabíveis para o setor, bem como características de desempenho organizacional. Para tanto, partiu-se para a revisão de literatura.

Devido à familiaridade com o objeto de estudo, foi realizado uma *survey*, à qual pretende, através da interrogação dos gestores dos hotéis, descobrir se há relação entre a adoção de práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade de Porto Alegre. A proposta da *survey* é obter informações detalhadas que irão descrever os fenômenos, identificando problemas ou até mesmo, através de um olhar analítico justificando práticas, fazendo comparações e avaliações, para que seja possível a construção de planos futuros através da experiência coletada de um grupo.

Para determinar os grupos de hotéis estudados, devido na época da pesquisa a classificação dos meios de hospedagem estar sendo discutida por representantes do Ministério do Turismo, especialistas e empresários do setor de turismo, foi utilizado a classificação do endereço eletrônico da Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre. No site, os meios de hospedagem estão classificados por faixa de valores cobrados pela diária, já que nenhum deles é classificado oficialmente por estrelas, conforme o sistema de classificação estabelecido pelo Ministério do Turismo.

A nova classificação hoteleira busca atender ao Plano Nacional de Turismo, Lei Geral do Turismo, bem como atender às exigências feitas pelo Comitê da Federação Internacional de Futebol (FIFA) e pelo Comitê Olímpico Internacional para a realização da Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpico em 2016. O modelo a ser adotado é o mesmo utilizado em outros países, sendo oito novas matrizes, contemplando diferentes modalidades. Com a nova classificação, ficará mais fácil a identificação da categoria do meio de hospedagem por parte dos clientes, principalmente dos turistas estrangeiros. Esta não será obrigatória, mas conforme o diretor de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico do MTur, em 2010, o custo para realizar a classificação deverá ser baixo e só trará benefícios, tanto para os empresários como para os turistas<sup>13</sup>.

Na capital gaúcha existem, de acordo com o site da Secretaria de Turismo Municipal, ao total 88 hotéis e apart hotéis até novembro de 2010 (data da coleta de dados da pesquisa). Desta forma, a amostra de hotéis será classificada por conglomerados, ou seja, de acordo com

---

13 BRASIL, Ministério do Turismo. Nova classificação hoteleira será definida pelo MTur em conjunto com especialistas e empresários do setor, fev. 2010.

as diárias médias cobradas por estada, como consta no site da Secretaria de Turismo de Porto Alegre, ordenados da seguinte forma:

\$\$\$\$\$ - Acima de R\$ 300,00 (apartamento standard duplo) – Deville Porto Alegre, Holiday Inn, Plaza São Rafael e Sheraton Porto Alegre;

\$\$\$\$ - De R\$ 221,00 à R\$ 300,00 (apartamento standard duplo) – Bela Vista Service Residence, Blue Tree Milleniun, Blue Tree Towers, Everest Porto Alegre, Intercity Premium, Mercure - Il Giardino, Mercure Apartament Manhattan, Novotel, Piazza Navona Flat, Piazza Porto Alegre, Eko Residence Hotel, Quality Porto Alegre, Ritter Porto Alegre Hotel, Swan Molinos Porto Alegre (Flat), Swan Towers;

\$\$\$ - De R\$ 151,00 a R\$ 220,00 (apartamento standart duplo) – Tulip Inn, Comfort, Continental Business, Continental Porto Alegre, Coral Tower Center, Duque Center, Embaixador, Intercity Express, Máster Express Cidade Baixa, Máster Grande Hotel Express, Máster Palace, Mercure Apartment – Beverly Hills, Harbor Regent Suítes, Milão Turis Hotel, Porto Alegre City Hotel, Positano Flat Service, Scala, Union Collins Trade Hotel.

\$\$ - De R\$81 a R\$150 (apartamento standard duplo) – Açores, Apart Hotel Garibaldi, Arvoredo Residence, Colossi, Conceição Center, Coral Tower Express, Express Aeroporto, Express Mauá, Garibaldi Hotel, Íbis, Íbis Moinhos de Vento, Lancaster, Lar Residence, Lido Hotel, Máster Executivo, Máster Express Perimetral, Hotel Metrópole, Metrópolis Apart Hotel, Minuano, Ornatus Palace Hotel, Hotel Plaza Residence Catedral, Ponte de Pedra, Porto Alegre, Regente Flat Service, Residencial Jary Apart Hotel, Rishon Hotéis, Royal Palace Hotel, Santo Antonio, Savoy Hotel, SESC Campestre, Tecla Residence Hotel e Apart Hotel, Wamosy, Umbu Hotel.

\$ Até R\$ 80,00 (apto standard duplo) – Acaju, América, Casa Azul Hostel, Conceição II, De Conto, Domus, Elevado, Erechim, Expressinho, Hostel Pôr-do-sol, Palácio, Pampa, Praça da Matriz, Real Palace Hotel, Ritz, Roma, Rua da Praia Hotel e Terminal Tur Hotel.

Foram enviados questionários a toda a população de hotéis nas faixas de valores mencionados, independente das ações ambientais adotadas ou não.

A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Rio Grande do Sul (ABIHRS) deu suporte e apoio à pesquisa. Disponibilizou uma conta de e-mail para o envio do questionário, bem como divulgação da pesquisa em seu endereço eletrônico e uma nota em jornal de circulação local Correio do Povo<sup>14</sup>. Desta forma a credibilidade da pesquisa, bem como o acesso aos gestores se tornou mais fácil.

---

<sup>14</sup> HOTELARIA apóia estudo ecológico. Correio do Povo, Porto Alegre, 8 nov. 2010.

### 3.2 INSTRUMENTO E COLETA DOS DADOS

Este estudo tem um questionário como instrumento de coleta de dados que foi enviado para os gestores dos meios de hospedagens de Porto Alegre (APÊNDICE A), o qual apresenta as quatro primeiras questões de identificação do respondente; após duas de informações de cunho econômico (taxa ocupação/ano 2009 e RevPar 2009); a questão 7 com atitudes do hotel em relação ao meio ambiente; questão 8 averiguando o motivo que dificulta o uso de práticas ambientais; questão 9 sobre desempenho organizacional e a última questão a opinião do gestor sobre a influência no mercado na adoção de práticas ambientais.

Este questionário de 10 questões foi adaptado através dos resultados encontrados por Azorín *et al.* (2008), Moreno, Lorente e Jiménez (2004), do questionário de Silva, Silva e Wayne (2006) em pesquisa no Pólo Costa das Dunas, além da literatura existente e visão de especialistas da área.

Para que fosse realizada a mensuração do comprometimento com questões ambientais e desempenho nos meios de hospedagem da cidade de Porto Alegre, foram selecionadas as variáveis comprometimento com questões ambientais, desempenho organizacional - ambas as questões foram medidas através de uma escala Likert de 5 pontos. A escala Likert auxilia a comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O questionário estruturado com questões fechadas e abertas foi enviado por e-mail para cada gestor da população de hotéis que constam no site da Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre (que em data do envio da pesquisa eram ao total 88 hotéis). Foi informado quanto ao sigilo dos dados individuais e sobre a liberação dos resultados pós-pesquisa, aos participantes. Escolheu-se esta forma de envio, pois em geral é uma forma de comunicação muito utilizada por gerentes do segmento, também por facilitar a coleta dos dados.

Em conjunto com o questionário foi enviado uma apresentação explicando os objetivos da pesquisa e a parceira UFRGS/ABIHRS, visando o aumento do índice das respostas. Também foi informado que os nomes dos estabelecimentos foram mantidos em sigilo, sendo que apenas dados médios dos hotéis seriam apresentados.

A pesquisa foi enviada por e-mail através de um link eletrônico do aplicativo de *survey* online PollDaddy, e foi enviada pela primeira vez em 31 de outubro de 2010, sendo finalizada em 28 de dezembro (2 meses). Foram enviados ao total sete e-mails neste período,

não incluindo e-mails de dúvidas, na tentativa de obter mais respostas. Também houve uma tentativa através do telefone, incentivando as respostas.

### **3.2.1 Comprometimento com questões ambientais**

Foram determinadas questões ambientais que avaliassem tanto questões práticas (economia de água e energia, coleta seletiva, entre outros) como práticas organizacionais (treinamentos para os colaboradores, quantificação das economias e custos). Escala adaptada de Silva, Silva e Wayne (2006), Moreno, Lorente e Jiménez (2004) e Azorín *et al.* (2008). As questões também incluem aspectos abordados na literatura relacionada a hotéis (GONÇALVES, 2004), e de sustentabilidade ambiental (DIAS, 2009 e LEMOS, NASCIMENTO, MELLO, 2008). A visão dos especialistas consultadas no pré-teste também deram suporte para a reestruturação das perguntas desta etapa.

Os quesitos ambientais foram medidos através de práticas divididas em dois constructos – comprometimento básico e avançados em questões ambientais, e medidos com uma escala Likert de cinco pontos (1 nunca a 5 sempre). A última questão foi dedicada à uma análise global do estabelecimento, permitindo uma visão do todo. Junto ao comprometimento ambiental, foi indicado um item que questionava o estímulo de práticas ambientais nos *stakeholders*. Partiu-se da premissa de que as organizações assumem iniciativas ambientais e devem incentivar estas em seus *stakeholders*. Também, devido à pressão de determinados agentes sociais, que podem ser os clientes, o governo, os fornecedores, e todo o trade turístico, a cobrança pode ser inversa (GONÇALVES, 2004).

### **3.2.2 Desempenho organizacional**

O foco em desempenho organizacional considerou termos de resultados operacionais e financeiros, medidos por dados específicos dos meios de hospedagem de Porto Alegre. O instrumento da pesquisa foi realizado levando em consideração os critérios de excelência na performance do Baldrige National Quality Program (2009/2010).

A justificativa para a utilização do Programa Baldrige é o fato de ser um sistema de auto-avaliação, que pode ser realizado pela própria organização, além do seu reconhecimento internacionalmente (Baldrige National Quality Program, 2009; CALHOUN, 2002; EVANS, JACK, 2003, p.7; GEORGE, 1993;). A questão de desempenho organizacional no instrumento de pesquisa foi avaliada através de uma escala Likert de 5 pontos comparativa

com a concorrência de cada meio de hospedagem (1 entre os mais baixos e 5 entre os melhores). A escala utilizada foi embasada no trabalho realizado no Pólo Costa das Dunas de Silva, Silva e Wayne (2006).

O Programa Nacional de Qualidade Baldrige possui uma pontuação específica para cada item estudado. No entanto, para pontuar os itens da mesma forma do programa exigiria uma análise mais apurada de cada item por parte dos respondentes, com detalhes que somente com auxílio do manual em um estudo mais profundo neste quesito seria possível. Assim, os resultados apresentados por cada meio de hospedagem neste quesito foram agrupados por suas medianas.

### **3.2.3 Variáveis contextuais/perceptivas**

Para uma performance objetiva das variáveis foram medidas através de intervalos: Taxa de ocupação/ano 2009, RevPar em 2009, onde os gestores dos hotéis enquadraram seus resultados. Tais dados são apropriados para medir o desempenho organizacional da hotelaria, pois são dados que são do conhecimento dos gestores e normalmente utilizados em pesquisas da área (FOHB, 2009, HIA, 2007). Também, conforme observa Azorín *et.al.* (2008), as variáveis devem ser calculadas em intervalos, pois tais dados não devem ser questionados diretamente aos gestores, visto serem comercialmente sensíveis. As respostas podem demonstrar o potencial ou a sensibilidade do empreendimento comparado ao mercado.

As questões de cunho econômico foram abordadas de forma a incrementar a possível relação das práticas ambientais com o desempenho organizacional, trazendo uma medida consistente e conhecida pelo segmento da hotelaria (Diária Média e RevPar).

### **3.2.4 Variáveis descritivas**

Foi questionado o nome do hotel, cargo do respondente, sexo e grau de escolaridade, com um campo aberto para definir o curso. Foi solicitado o cargo no caso do gerente repassar a pesquisa à alguém que pudesse responder por ele. Desta forma, será possível determinar se existe alguma relação de tais dados de identificação do respondente com os resultados obtidos no restante do instrumento.

Não foi possível questionar no instrumento questões contextuais e descritivas como afiliação ou não em redes hoteleiras, tamanho do hotel (conforme número de aptos), principalmente pelo fator tempo. O formato do questionário deveria ser enxuto, evitando a



demora e facilitando seu preenchimento. Outro fato que contribuiu para deixar tais questões de fora foi que o site onde fora realizado permitia apenas 10 questões por pesquisa. Desta forma, acredita-se que a taxa de retorno do questionário pudesse ser maior.

Tais variáveis foram analisadas no estudo realizado por Moreno, Lorente e Jiménez (2004), trazendo resultados que influenciam nas estratégias ambientais bem como na performance. O tamanho do hotel poderá influenciar na adequação das estruturas e da operação, visto que seguindo os mesmos autores, normalmente hotéis maiores possuem mais estratégias ambientais do que hotéis menores. Já quanto à filiação em redes, Ingram e Baum (1997) analisam que os hotéis podem obter muitas vantagens como distribuição de conhecimento, reputação da bandeira, poder de mercado, mas também pode constituir problemas de restrição de estratégias. Também normalmente as redes possuem mais recursos para investir em estratégias diferenciadas, como a ambiental.

Desta forma, por serem dados possíveis de serem coletados por vias secundárias (como endereço eletrônico ou por telefone), foram analisadas juntamente com os resultados do instrumento.

### **3.2.5 Relações entre práticas ambientais e desempenho organizacional**

Para identificar a possível relação existente entre práticas ambientais e desempenho organizacional nos meios de hospedagem de Porto Alegre, foram utilizados métodos estatísticos não-paramétricos, além de análise qualitativa dos dados. Tal método foi escolhido visto que a escala utilizada e a quantidade de respondentes não permitia uma análise paramétrica dos dados. De acordo com Downing e Clark (2000, p.373), os testes não-paramétricos não estão condicionados por qualquer distribuição de probabilidades dos dados em análise, sendo também designados por “*distribution-free tests*”.

Os métodos não-paramétricos podem ser aplicados em uma grande variedade de situações, pois não exigem premissas rígidas, tal como acontece com os métodos paramétricos e não exigem que as populações tenham distribuição normal. Também, ao contrário do que acontece com os métodos paramétricos, os métodos não-paramétricos podem ser aplicados a dados qualitativos e normalmente envolvem cálculos mais simples, sendo mais fáceis de perceber e aplicar.

O teste de Kruskal-Wallis ou análise de variância pelos números de ordem (*ranks*) pode ser utilizado nos casos em que se utiliza o teste paramétrico da ANOVA, sendo ligeiramente menos potente. Além disso, deve ser utilizado nas situações em que a ANOVA

paramétrica não pode ser utilizada, nomeadamente quando as  $k$  amostras não provêm de populações normais, ou quando as variâncias são muito heterogêneas (FERREIRA, [ca.2001]).

A técnica de Kruskal-Wallis requer os seguintes procedimentos:

- a) Dispor em ordem crescente as observações de todos os  $k$  grupos atribuindo postos de 1 a  $N$ . Se houver empate, deverá ser atribuído um valor médio;
- b) Determinar a soma dos postos para cada um dos  $k$  grupos.

A estatística Kruskal-Wallis (teste H) é dada pela seguinte fórmula:

$$H_{cal} = \frac{12}{N \cdot (N + 1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{N_i} - 3 \cdot (N - 1)$$

Sendo:

$N$  – número de observações;

$R_i^2$  - soma dos postos para  $k$  grupos.

Na ocorrência de empates entre dois ou mais pontos, independentemente do grupo, a técnica precisa ser ajustada de forma a considerar as mudanças na distribuição amostral (FÁVERO *et al.*, 2009). Em tal caso, a equação passa a ser definida por:

$$H'_{cal} = \frac{H_{cal}}{1 - \frac{\sum_{i=1}^g (t_i^3 - t_i)}{N^3 - N}}$$

Sendo:

$g$  – número de agrupamentos de postos diferentes empatados;

$t_i$  - número de posto empatados no  $i$ -ésimo agrupamento.

Conforme Siegel e Castellan Jr. (apud FÁVERO *et al.*, 2009), o objetivo desse ajuste é aumentar o valor da estatística H, tornando o resultado mais significativo.

No teste de Kruskal-Wallis, quando se obtém um valor significativo, indica que pelo menos um dos grupos é diferente de pelo menos um dos outros grupos, não dizendo qual dos grupos é diferente (SIEGEL, CASTELLAN, 1988, p. 213). Desta forma, é preciso realizar outro teste chamado de Teste de Dunn (DUNN, 1964) para verificar as diferenças nos grupos 2 a 2. A estatística de teste D é o módulo da diferença dos grupos  $i$  e  $j$  (ranks médios):

$$D = | R_i - R_j |$$

O valor crítico C rejeita a hipótese nula:

$$C = Z_{\alpha/k(k-1)} EP$$

K é número total de grupos que estão sendo comparados dois a dois. Já EP é o erro padrão:

$$EP = \sqrt{\frac{N(N+1)}{12} \left( \frac{1}{n_i} - \frac{1}{n_j} \right)}$$

Com N tamanho total da amostra,  $n_i$  e  $n_j$  os tamanhos dos grupos  $i$  e  $j$ , respectivamente. No caso de haver postos empatados, o erro padrão da estatística de teste deve ser corrigido.

### 3.2.6 Relação das práticas ambientais e desempenho organizacional com as variáveis descritivas

As variáveis descritivas relacionadas com as práticas ambientais e desempenho organizacional foram: grau de instrução, tamanho do meio de hospedagem (número de apartamentos) e pertencimento ou não a uma rede hoteleira. Desta forma, para relacionar grau de instrução dos respondentes com práticas ambientais e desempenho organizacional foi realizado o teste Qui-Quadrado. Segundo Hair *et al.* (2005), o Qui-quadrado é um teste estatístico usado para avaliar diferenças entre grupos usando dados nominais ou ordinais.

Ao relacionar pertencimento ou não à rede, por serem apenas duas variáveis, foi realizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney (Teste U). Este teste é uma alternativa não-paramétrica ao teste t para a diferença de médias. Conforme Shier (2004) é um teste que assume que duas distribuições são similares em forma.

O teste de Mann-Whitney é baseado na comparação de toda observação  $x_i$  na primeira amostra com toda observação  $y_j$  na outra amostra. O número total de pares de combinações que pode ser realizado é  $n_x n_y$ .

Se as amostras possuírem a mesma mediana, então cada  $x_i$  possui uma mesma chance (probabilidade de 1/2) de ser maior ou menos do que  $y_j$ . Então, através da hipótese nula:

$$H_0 : P(x_i > y_j) = 1/2$$

E da hipótese alternativa:

$$H_1 : P(x_i > y_j) \neq 1/2$$

É possível contar o número de vezes que uma amostra  $x_i$  da amostra 1 é maior ou menor do que a amostra  $y_j$  da amostra 2. A hipótese nula indicaria que as amostras são aproximadamente iguais (SHIER, 2004).

A estatística do teste é dada por:

$$T = \sum_{i=1}^n R(X_i)$$

Para relacionar o tamanho do meio de hospedagem com desempenho organizacional e práticas ambientais, por possuírem mais de duas variáveis, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis e posterior Teste de Dunn.

### 3.3 PRÉ-TESTE

Foi realizado um pré-teste entre 23 de setembro a 10 de outubro, com a participação de três gestores de hotéis e com três especialistas da área hoteleira/turismo, gestão ambiental e administração. Desta forma, foi possível avaliar se as questões estavam bem delimitadas e de acordo com os objetivos traçados. Algumas questões foram modificadas, como por exemplo as práticas ambientais, outras foram alteradas de posição, facilitando ao respondente uma melhor compreensão. Questões que requeriam informações de cunho econômico foram alteradas para uma resposta por intervalo. Conforme Coopler e Schindler (2003, p. 324), o pré-teste deverá revelar erros de planejamento da pesquisa e controle impróprio de condições adversas e ambientais.

Idealmente, para minimizar o viés das respostas e garantir informações fidedignas, seria interessante obter múltiplos respondentes da área gerencial do hotel. No entanto, por natureza estratégica das perguntas e devido ao limite de tempo e disponibilidade dos hotéis, foi enviado o instrumento apenas para o gerente de cada hotel. Conforme Henriques e Sadorsky (1999) é considerado válido o uso de apenas um respondente bem informado em pesquisas de estratégias ambientais.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Um dos pontos principais deste estudo é analisar a relação existente entre as práticas ambientais encontradas nos meios de hospedagem investigados com seus desempenhos organizacionais. Esta relação é bastante complexa visto existirem muitos fatores e variáveis inter-relacionadas que podem influenciar neste contexto.

Foram obtidas ao total 39 respostas (44,31% de índice de retorno) dos 88 meios de hospedagem sondados, sendo uma delas via fax e os 38 restantes por e-mail.

Para análise dos dados, foi utilizado o pacote estatístico SPSS versão 18 e a planilha eletrônica Microsoft Excel 2007, sendo que o cálculo do teste de Dunn foi necessário utilizar o software estatístico R. Todos os testes foram realizados assumindo níveis de significância  $\alpha=5\%$ . Por se tratarem de dados quantitativos e qualitativos, foram realizadas análises que pudessem melhor abranger tais dados. Utilizou-se distribuição de frequência e gráficos que permitem cruzamentos simples e múltiplos entre esses dois tipos de dados. A tabulação dos dados ocorreu em dezembro de 2010.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na caracterização da amostra buscou-se identificar as características pertinentes que pudessem trazer alguma correlação com as análises multivariadas posteriormente. A análise univariada é o exame da distribuição de casos com apenas uma variável por vez. Essas informações permitem uma compreensão mostrando como variáveis específicas devem ser tratadas em análises seguintes, além de identificar possíveis problemas com os dados (MALHOTRA, 2006).

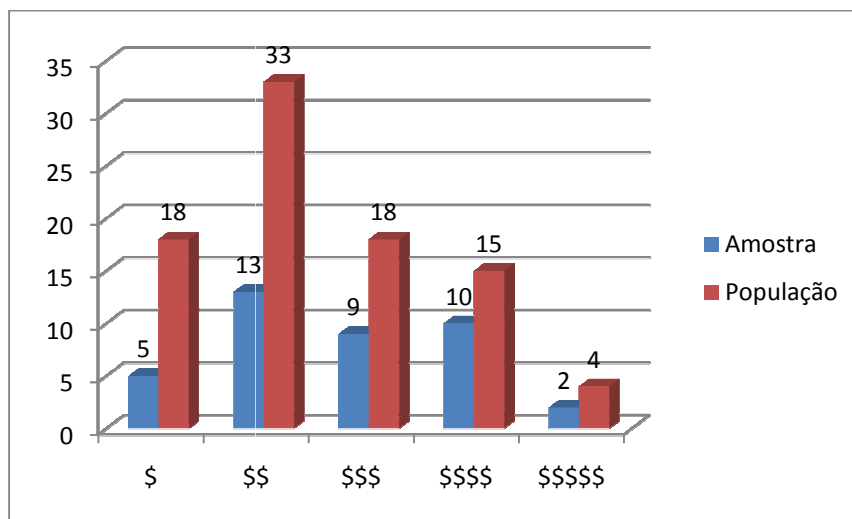
Os meios de hospedagem que responderam à pesquisa foram classificados de acordo com as tarifas (diárias) aplicadas, definidos no site da Secretaria de Turismo da cidade. Ao estabelecer uma comparação da amostra com a população total pesquisada, chegou-se a Tabela 1. Foi utilizado o Teste Exato de Fisher que tem como hipótese “a proporção das colunas são iguais”. Através do p-value do teste é possível observar que em todas as colunas os valores são maiores do que 0,05, ou seja, identifica que a hipótese do teste é verdadeira e a amostragem utilizada está similar à da população dos meios de hospedagem de Porto Alegre.

**Tabela 1 – Distribuição dos hotéis por faixas de diárias médias cobradas**

	\$	\$\$	\$\$\$	\$\$\$\$	\$\$\$\$\$
<i>Amostra</i>	12.8%	33.3%	23.1%	25.6%	5.1%
<i>População</i>	20.5%	37.5%	20.5%	17.0%	4.5%
<i>Fisher</i>	0.4539	0.6935	0.8150	0.3333	1.0000

Como se observa no Gráfico 2, a maior parte dos respondentes foram o da faixa de \$\$\$. No entanto, se for calculado de acordo com a quantidade de meios de hospedagem por faixa de diária, o grupo que mais contribuiu com a pesquisa foi o grupo de faixa \$\$\$\$, com uma média de 66,66% de retorno da pesquisa.

**Gráfico 2 – Distribuição dos hotéis por faixas de diárias médias cobradas**

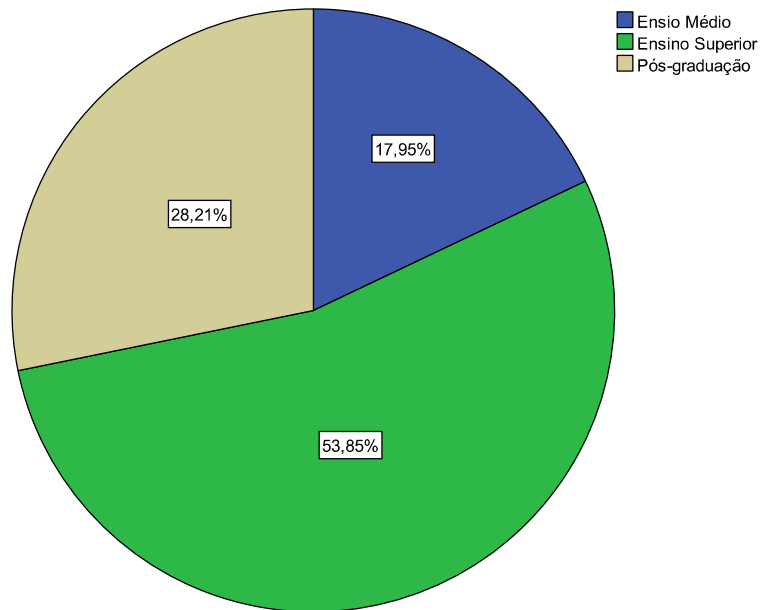


Através de dados secundários foi possível constatar que 66,7% dos meios de hospedagem pesquisados pertencem à redes hoteleiras. Este dado possibilita inferir que existam características e padrões internacionais e nacionais difundidos na cidade, estabelecendo referências globais de práticas ambientais e de desempenho organizacional.

Já quando questionados quanto ao sexo, foi detectado que a maior parte dos respondentes (66,7%) é do sexo masculino.

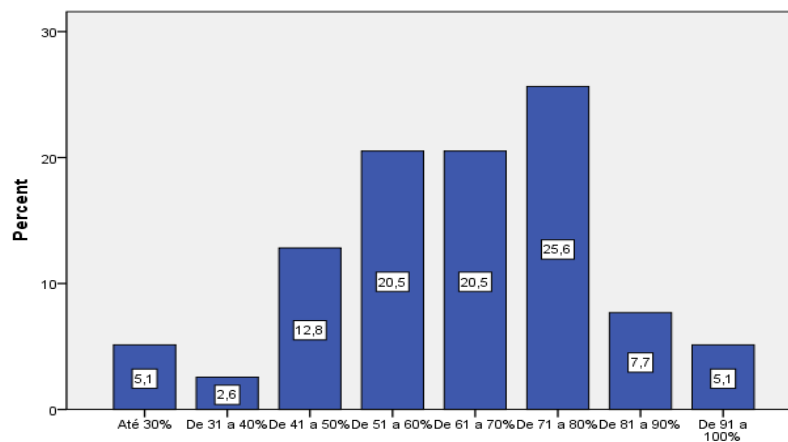
Quanto à escolaridade, conforme o Gráfico 3, 53,85% dos respondentes possuem ensino superior, e 28,21% possuem pós-graduação. Tal dado possibilita a percepção de que a gestão dos hotéis está sendo realizada por profissionais com um bom nível educacional.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade



Referente à taxa de ocupação, de acordo com o Gráfico 4, 25,6% dos meios de hospedagem de Porto Alegre responderam que tiveram uma taxa de ocupação média em 2009 na faixa de 71 a 80%. Já 79,4% dos hotéis da cidade afirmaram ter uma ocupação média maior que 50% no ano de 2009. Tal dado informa que apesar da crise econômica mundial enfrentada neste ano, a ocupação hoteleira não sofreu uma queda significativa, já que a ocupação média do ano de 2008 foi de 70,80%<sup>15</sup>.

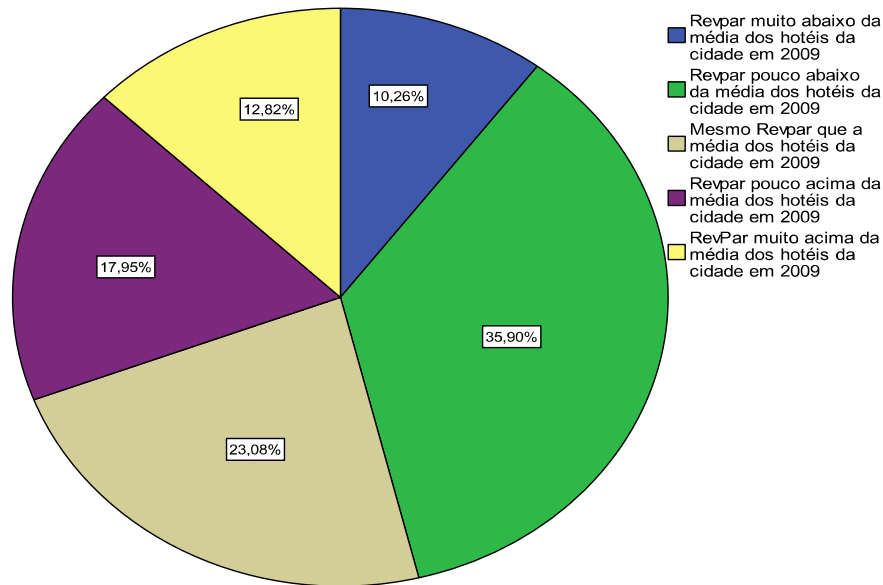
Gráfico 4 – Distribuição da taxa de ocupação



<sup>15</sup> Fonte: Fórum de operadores Hoteleiros do Brasil. Análise Mercadológica. In Fohb. N° 10, 20 e 29, São Paulo: Fev 2009, Fev-Mar 2009, Jan-Dez 2009.

De acordo com o Gráfico 5, o RevPar dos respondentes, quando comparados ao publicado no ano de 2009 (média de Porto Alegre R\$ 110,79)<sup>16</sup>, 35,9% está um pouco abaixo da média publicada. Tal resposta deve-se ao fato que a maior parte dos respondentes do instrumento estão localizados na faixa de \$\$, ou seja, uma diária média de R\$ 81,00 a R\$ 150,00.

**Gráfico 5 – RevPar dos respondentes**



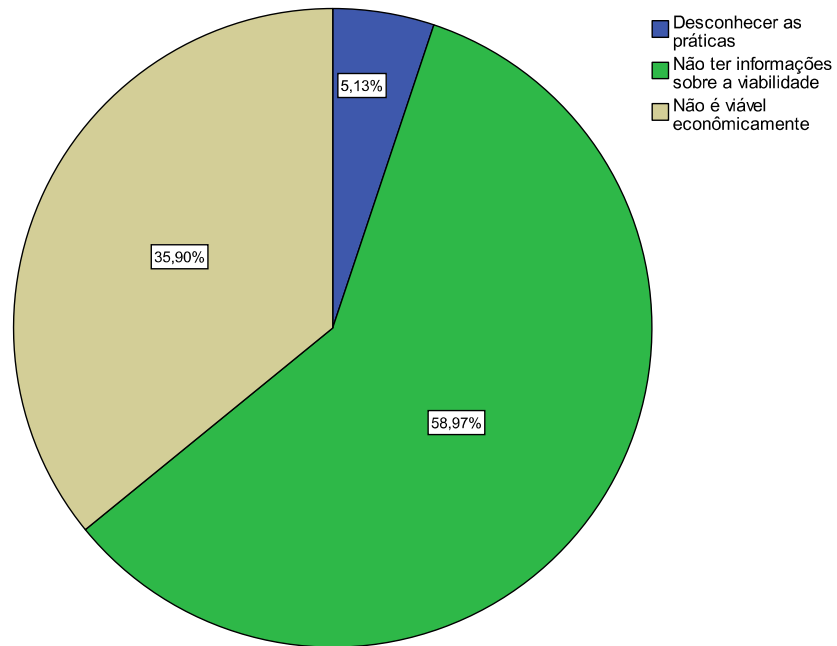
A principal razão apresentada para dificultar o uso das práticas ambientais no estabelecimento, conforme o Gráfico 6 é ‘Não ter informações sobre a viabilidade’, com 58,97% das respostas. Este valor demonstra que faltam trabalhos empíricos demonstrando a viabilidade de tais práticas no segmento hoteleiro, além de divulgação para que cheguem ao conhecimento dos gestores. Trabalhos como de Azorín *et al.* (2008) e Silva, Silva e Wayne (2006) relatam exatamente questões que podem relacionar desempenho e práticas/gestão ambiental, em estudos empíricos.

Ainda analisando o Gráfico 6, 35,90% dos respondentes disseram que a razão que dificulta o uso das práticas ambientais é devido a não serem viáveis economicamente. Observa-se que esta visão ainda é bastante comum na hotelaria porto-alegrense. Tal fato pode ocorrer principalmente pela falta de interesse nesta área, ou ainda por não ter casos que incorreram em retornos significativos na cidade sendo largamente divulgados.

<sup>16</sup> Fonte: Fórum de operadores Hoteleiros do Brasil. Análise Mercadológica. In Fohb. Nº 10, 20 e 29, São Paulo: Fev 2009, Fev-Mar 2009, Jan-Dez 2009.

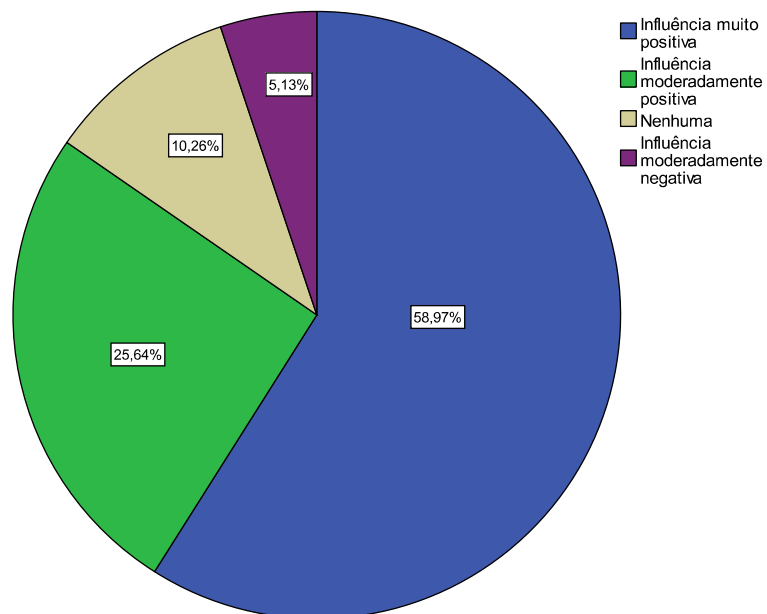


**Gráfico 6- Motivo que dificulta o uso de práticas ambientais**



Quando questionados sobre o grau de influência das práticas ambientais no mercado, de acordo com o Gráfico 7, 58,97% dos respondentes acreditam que a influência seja muito positiva.

**Gráfico 7 – Grau de influência**



A média acima de 55% indica que, apesar de não saberem sobre a real viabilidade das práticas ambientais, os meios de hospedagem de Porto Alegre consideram que o impacto no mercado é bom. Pode-se inferir que tal comportamento pode estar ligado à ética ambiental, já que se torna evidente frente à crise ambiental que enfrentamos atualmente, além de que a qualidade de vida do ser humano está sendo afetada diretamente por tal situação. Também, outro fator pode ser a tendência atual de que os gestores precisam lidar com mudanças constantes, entre eles os desafios ambientais (HART; MILSTEIN, 2002).

#### 4.2 RESULTADOS: PRÁTICAS AMBIENTAIS

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas referente à questão sete obtidas através do SPSS.

**Tabela 2 – Grau de utilização de práticas ambientais nos meios de hospedagem da cidade de Porto Alegre**

<b>Atitudes do hotel em relação ao meio ambiente</b>	<b>N</b>	<b>Median</b>	<b>Range</b>
Utilização de lâmpadas econômicas	39	5	3
Desenvolve ações para economizar energia	39	4	3
Divulga para o hóspede a preocupação com o meio ambiente	39	4	4
Incentiva e facilita a colaboração ambiental dos clientes nas áreas do hotel	39	4	4
Reduz a frequência da troca de lençóis e toalhas por opção do cliente	39	5	4
Identifica os possíveis impactos ambientais do hotel	39	4	4
Faz coleta seletiva de resíduos sólidos	39	5	4
Utiliza sensores de presença	39	5	4
Realiza treinamentos de educação ambiental para os funcionários	39	3	4
Estabelece e quantifica objetivos e metas ambientais	39	3	4
Compra produtos recicláveis, ecológicos e reutilizáveis	39	3	4
Faz compostagem de material orgânico nas dependências do hotel	39	2	4
Contrata consultoria externa para aumentar a eficácia ambiental	39	<b>1</b>	4
Reutiliza água da chuva para atividades como jardinagem e descargas	39	<b>1</b>	4
Utiliza torneiras que interrompem o fluxo de água automaticamente	39	2	4

Atitudes do hotel em relação ao meio ambiente	N	Median	Range
Elabora manuais para a implementação dos programas ambientais	39	2	4
Utiliza aquecedores de energia solar	39	1	4
Utiliza argumentos ecológicos nas campanhas de marketing	39	2	4
Estimula práticas ambientais em seus fornecedores	39	3	4
Realiza práticas ambientais de uma forma global	39	3	4
Valid N (listwise)	39		

Para a identificação das atitudes dos meios de hospedagem da cidade de Porto alegre em relação ao meio ambiente, seus gestores avaliaram o uso de vinte práticas, sendo a última questão de uso global, em uma escala Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde à nunca e 5 sempre. Por serem dados ordinais, foram calculadas suas medianas. Pode-se dizer que oito das vinte práticas ambientais estudadas atingiram uma mediana superior a três, correspondente ao uso “de vez em quando”, ou seja, 40% dos estabelecimentos estudados usam práticas ambientais com frequência.

Duas das práticas mais utilizadas são relacionadas ao consumo de energia: (Q1) ‘Utilização de lâmpadas econômicas’ e (Q8) ‘Utiliza sensores de presença’ com mediana 5. A justificativa para a maior incidência de resposta das práticas acima pode ser atribuído ao fato de serem ações que não envolvam grandes investimentos financeiros e são fáceis de implementar. Tais ações já são de uso comum na grande maioria dos hotéis.

Conforme a ABIH<sup>17</sup>, a automação inteligente dos hotéis não é mais uma utopia, pois os elevadores digitais, sensores de presença, automação de rega dos jardins, chaves dos apartamentos com acionamento automático do ar condicionado a uma temperatura pré estabelecida conjuntamente com som ambiente são artifícios que são utilizados em muitos hotéis no mundo todo.

Mais duas práticas apresentaram medianas 5: (Q5) ‘Reduz a frequência da troca de lençóis e toalhas por opção do cliente’ e (Q7) ‘Faz coleta seletiva de resíduos sólidos’. A coleta seletiva já era um fator esperado, visto ser um item que não exige nenhum investimento, já que a cidade oferece gratuitamente através dos serviços do Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU), além de ser um tema de responsabilidade de toda a sociedade. Muitos hotéis, como abordado no capítulo 2 estão aproveitando a coleta seletiva e transformando seu

<sup>17</sup> Fonte: AUTOMAÇÃO dos hotéis. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RS, [ca.2011].

“lixo” em novos produtos ou mesmo vendendo e doando a empresas que realizam uma destinação mais adequada para os resíduos. A redução da frequência da troca de enxoval do quarto também é uma prática bem comum no mercado hoteleiro para os hóspedes que permanecem mais de uma diária.

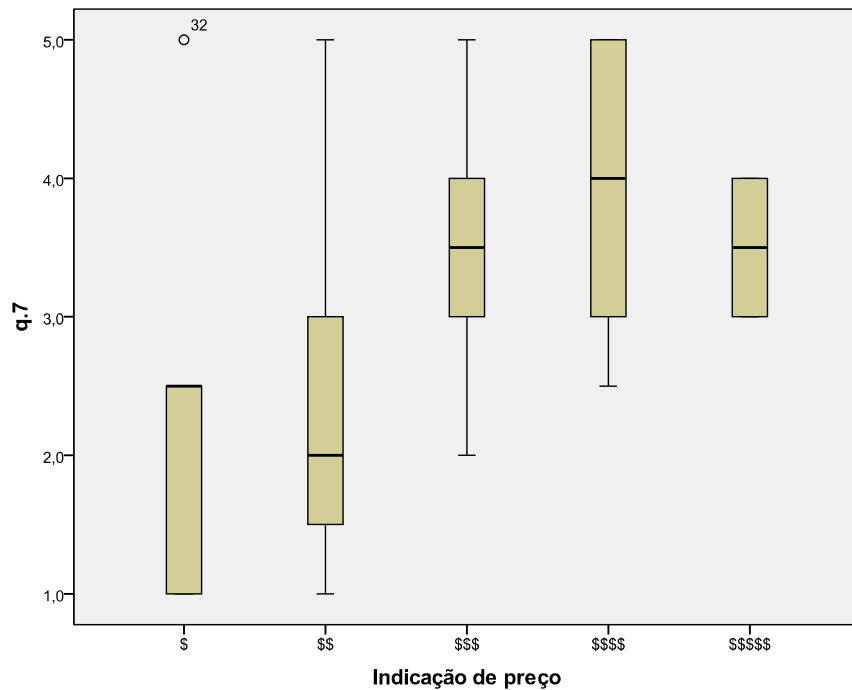
As três práticas menos utilizadas, marcadas em negrito na Tabela 2, com medianas 1, foram atribuídas à utilização de tecnologias mais avançadas e que exigem mais investimentos: (Q17) ‘Utiliza aquecedores de energia solar’; (Q14) ‘Reutiliza água da chuva para atividades como jardinagem e descargas’, e (Q13) ‘Contrata consultoria externa para aumentar a eficácia ambiental’. O resultado demonstra que as práticas menos utilizadas são as que necessitam de mais investimentos, ou de adequação na estrutura construída do meio de hospedagem. Por outro lado, são as práticas, que se implantadas corretamente, poderiam trazer uma redução de custos fixos da organização. Tais resultados corroboram com a justificativa apresentada para os itens que apresentaram mais adesão.

A realização de práticas ambientais de uma forma global nos meios de hospedagem recebeu uma mediana 3, representando a utilização ‘de vez em quando’. Tal dado mostra que a conservação do meio ambiente ainda não despontou como prioridade para os meios de hospedagem da capital gaúcha.

As questões que apresentaram menor divergência de opinião segundo análise de amplitude foram as questões (Q1) ‘Utilização de lâmpadas econômicas’ e (Q2) ‘Desenvolve ações para economizar energia’. Tal fator indica justamente questões ligadas à ações de economia de energia, como citado anteriormente, um dos itens mais utilizados pelos meios de hospedagem da cidade.

Ao relacionar as práticas ambientais dos respondentes com as suas respectivas classificações estabelecidas pela Secretaria de Turismo de Porto Alegre, através do valor cobrado em suas diárias, obtiveram-se os resultados apresentados na Figura 6:

**Figura 6 – Relação de práticas ambientais e indicação de preço**



Era esperado, conforme estudos como o de Azorín *et al.* (2008) que os meios de hospedagem que cobram uma diária mais alta fossem os que apresentassem mais práticas ambientais. No entanto, conforme a Figura 6, não é o que ocorre. Os meios de hospedagem da faixa \$\$\$\$ (diária de R\$ 221,00 a R\$ 300,00) são os que apresentam mais práticas ambientais. Também ocorreu uma variação com o respondente 32 da faixa de diária \$ (diária até R\$ 80,00), apresentando alta adesão às práticas ambientais. Para analisar as razões de tal ocorrência seria necessário um estudo mais aprofundado com tal hotel, o que excede as intenções desta pesquisa.

Ao relacionar práticas ambientais com o grau de instrução do respondente, identificou-se que o Qui-Quadrado é significativo (Pearson Chi-Square=0,014).

**Tabela 3 – Qui-Quadrado grau de escolaridade dos respondentes e práticas ambientais**

		q.4 Grau Escolaridade			Total
		Ensio Médio	Ensino Superior	Pós-graduação	
q.7	1,00	1	2	2	5
	2,00	3	4	0	7
	3,00	1	10	0	11
	4,00	1	1	5	7
	5,00	1	4	4	9
Total		7	21	11	39

Analisando a Tabela 3, observa-se que 61,53% dos respondentes que apresentam de média à alta adesão de práticas ambientais possuem ensino superior e pós-graduação. Este dado revela que é preciso que haja a disseminação das práticas ambientais no setor hoteleiro, visto que possivelmente, estejam sendo consideradas apenas por aqueles que possuem um nível educacional mais elevado. Também mostra que ainda não são todos os empreendimentos hoteleiros que possuem profissionais na área de gerência capacitados e com formação acadêmica.

#### 4.3 RESULTADOS: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A mensuração de desempenho organizacional foi realizada através do agrupamento das pontuações de cada empreendimento hoteleiro, pela mediana. Assim, foi possível obter uma pontuação geral de cada meio de hospedagem relacionado ao quesito desempenho.

Desta forma, o desempenho organizacional pode ser observado na Tabela 4, na qual são apresentadas as estatísticas descritivas referente à questão nove, obtidas através do SPSS.

**Tabela 4 – Desempenho organizacional**

Mensuração de desempenho organizacional	N	Median	Range
Liderança: incentivado a liderança na criação e reforço de valores, rumos, missão, políticas, desempenho dos membros e foco no cliente.	39	4	4
Governança e responsabilidade social: o bem-estar social, ambiental e econômico é parte da estratégia, além do apoio à comunidade local.	39	3	4
Desenvolvimento de estratégia: existe um planejamento estratégico, para melhorar o posicionamento no mercado, desempenho e sustentabilidade à longo prazo.	39	4	4
Transferência de estratégias para ações: desenvolvimento e implementação de ações do plano estratégico, garantindo recursos para a sua realização.	39	3	4
Cliente: Inovação e identificação da oferta de produtos e serviços para atender e exceder as expectativas dos clientes e atrair novos, contribuindo para a fidelização.	39	4	4
Voz do consumidor: Mensuração do índice de satisfação. Um retorno é dado para melhorar a qualidade dos serviços e possibilitar um relacionamento com o cliente.	39	4	4
Mensuração da performance: A empresa melhora seus conhecimentos técnicos e gerencia com tecnologia. Usa tais dados como apoio à tomada de decisão, inovação e aumentar sua performance.	39	4	4
Gestão do conhecimento e da tecnologia: A empresa garante qualidade, disponibilidade em linguagem fácil dos dados necessários em seus sistemas operacionais. A empresa gerencia ativos de conhecimento.	39	4	4
Engajamento de RH: A empresa desenvolve seus colaboradores para atingir uma performance elevada. Oferece formação e progressão de carreira. Possui indicadores sobre a satisfação interna.	39	3	4

Ambiente: A empresa gerencia a capacidade dos colaboradores no trabalho, mantendo um ambiente seguro e solidário. As seleções buscam a diversidade cultural. Apoio através de políticas e benefícios.	39	3	4
Sistemas de trabalho: A organização projeta seus sistemas com inovação agregando valor ao cliente. Prepara-se para emergências e busca sucesso organizacional com sustentabilidade e retorno financeiro.	39	3	4
Processos: A organização cumpri com os requisitos legais, incorporando novas tecnologias com a necessidade de agilidade e melhor desempenho.	39	4	4
Resultados focados no cliente: Os resultados são positivos para a satisfação e fidelização do cliente, observando as tendências.	39	4	4
Resultados financeiros e de mercado: A empresa possui um nível satisfatório de indicadores financeiros e de mercado.	39	4	4
Resultados focados nos funcionários: São alcançados indicadores de clima organizacional, segurança, bem-estar, desenvolvimento, além de serviços e benefícios adequados aos colaboradores.	39	4	4
Resultados da eficácia dos processos: Os resultados de desempenho são atingidos contribuindo para a melhoria da eficácia organizacional.	39	4	4
Resultados de liderança: São mensurados os resultados gerenciais como: planos estratégicos, responsabilidade fiscal, compromisso legal, conduta ética, responsabilidade social e apoio à comunidade.	39	3	4
Avaliação geral sobre performance da empresa.	39	4	4
Valid N (listwise)	39		

Os gestores dos meios de hospedagem de Porto Alegre responderam à dezoito pontos referentes à desempenho organizacional. Tal escala faz referência ao Programa Nacional de Qualidade Baldrige e foi adaptada para uma escala Likert de cinco pontos, comparativa com a concorrência de cada hotel (1 entre os mais baixos e 5 entre os melhores).

Analisando as medianas, não foi possível detectar grandes variações. Dos 18 itens, 12 deles tiveram mediana 4, ou seja, representando um desempenho organizacional ‘acima da média’ da concorrência. Tal fator causou estranheza, visto que são analisados hotéis de variadas categorias de preços de diárias e, portanto, era esperado encontrar uma variação maior neste campo. As medianas encontradas foram altas, todas acima de 3,0, indicando que os hotéis que responderam à pesquisa consideram que seus desempenhos estão igual ou acima da média da concorrência.

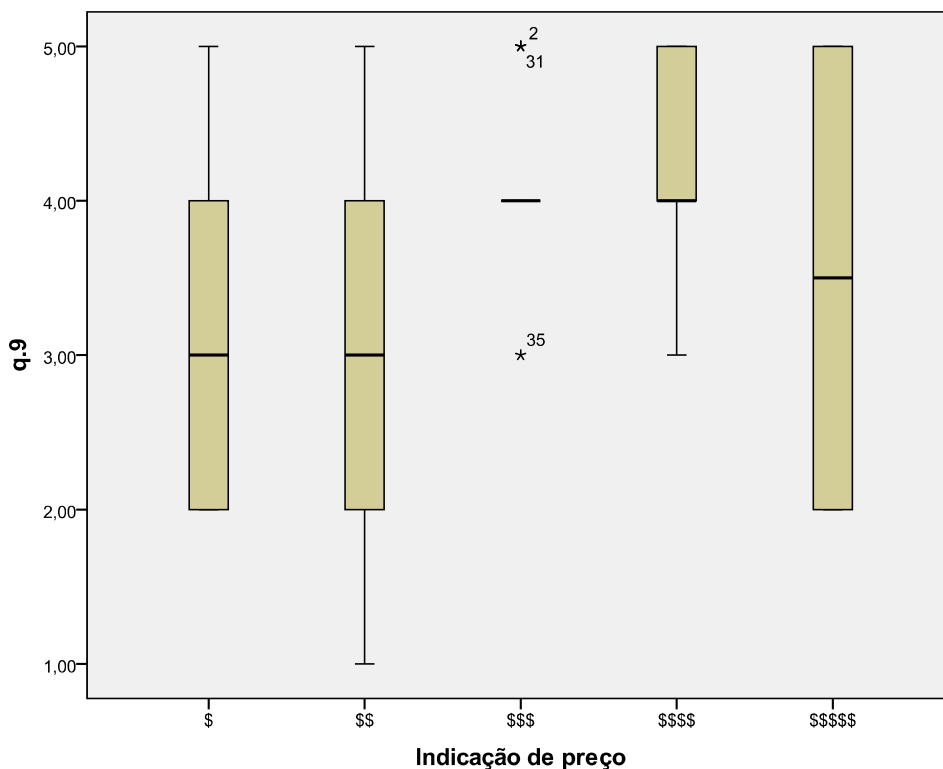
Sobre a avaliação geral de performance da empresa, os meios de hospedagem assinalaram possuir um desempenho organizacional acima da média da concorrência, com mediana 4. No entanto, é importante ser ressaltado que existe uma grande concorrência no setor hoteleiro e a exigência dos hóspedes/clientes está cada vez maior. É possível que a análise de desempenho organizacional tenha sido respondida de forma tendenciosa, evitando que surgissem informações que a hotelaria considera “sigilosa” e indicativa de

competitividade. Apesar de serem consultadas através de intervalos, ainda é possível que a questão tenha *ouliers*. Também, devido ao alto nível de competitividade do mercado, os hotéis precisam buscar níveis cada vez mais altos de desempenho organizacional, priorizando a excelência na prestação dos serviços oferecidos e buscando uma fidelização de seus clientes (CASTELLI, 2003).

Conforme a análise da amplitude, não foi identificada divergências entre os respondentes.

Ao realizar a relação do desempenho organizacional com a classificação dos hotéis de acordo com suas diárias cobradas, obteve-se o resultado observado na Figura 7:

**Figura 7 – Relação de desempenho organizacional e indicação de preço**



A Figura 7 demonstra a mesma tendência já apresentada em relação às práticas ambientais. Os hotéis que cobram diárias na faixa de \$\$\$\$ e \$\$\$ apresentam melhor desempenho organizacional que os hotéis de maiores diárias. A análise das razões de tal acontecimento não é possível realizar nesta pesquisa.

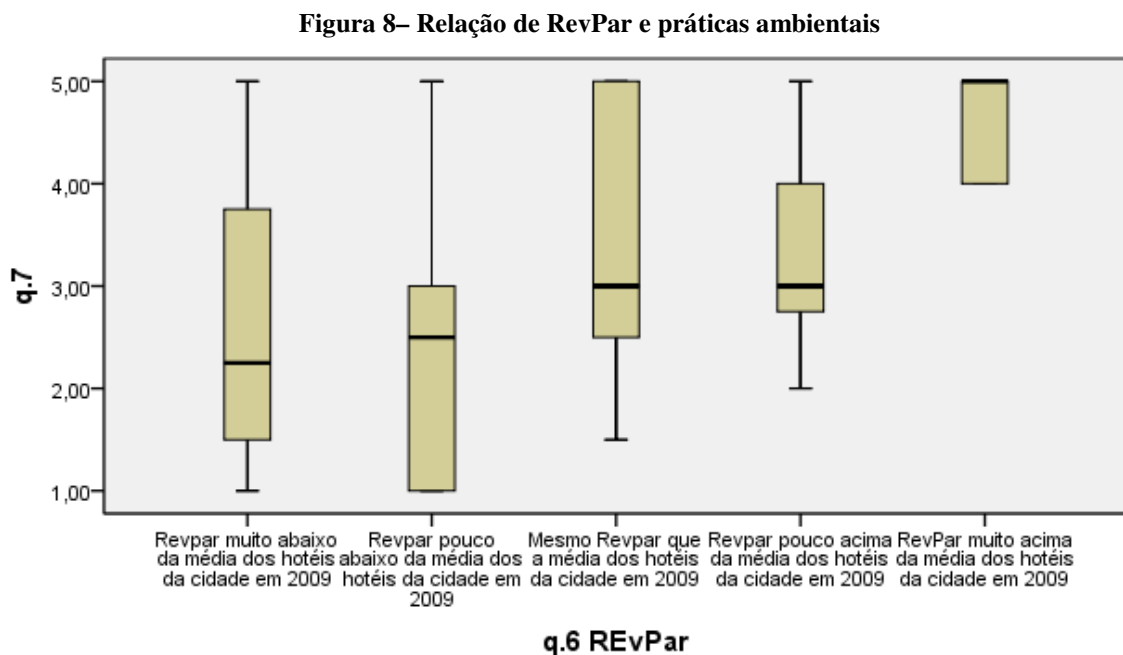
É possível observar ainda na Figura 7 que os respondentes 2, 31 e 35 (\$\$\$), apresentaram valores extremos, se distanciando do restante do grupo. O respondente 2 e 31 com indicações de desempenho organizacional mais alto e o respondente 35 mais baixo.



Ao relacionar desempenho organizacional com o grau de instrução, não se identificou um Qui-Quadrado significatnte (Pearson Chi-Square=0,447).

#### 4.4 RESULTADOS DAS RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para realizar o teste de Kruskal-Wallis, foi realizado um agrupamento dos meios de hospedagem e utilizou-se um nível de significância de 5%. Comparou-se então os resultados da questão sobre RevPar com as práticas ambientais desenvolvidas pelos meios de hospedagem – Figura 8. O RevPar pode ser utilizado como comparação relacionando também desempenho, visto ser uma medida padrão comumente utilizada pelos hotéis que mede diária média e ocupação. Os resultados da questão sobre práticas ambientais foram consolidados por mediana (em percentis), uma vez que os dados são qualitativos ordinais.



A Figura 8 demonstra que, à medida que aumenta a média do RevPar, observa-se uma maior adequação às questões de práticas ambientais (representada pela questão 7).

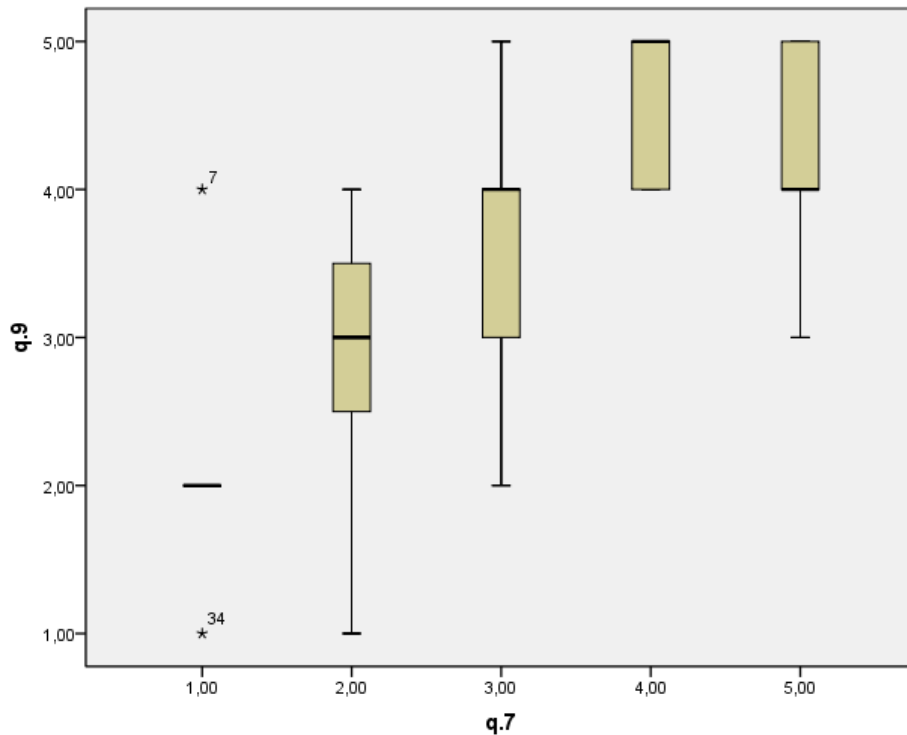
O teste de Kruskal-Wallis apontou um p-value de 0,043, sugerindo que há diferença significativa entre os diferentes grupos de RevPar em relação à questão de práticas ambientais, traduzida pela questão 7. Tal resultado já era esperado, uma vez que existe uma tendência já demonstrada através dos estudos de Azorín *et al.* (2008) de que se a organização

hoteleira possuem um melhor desempenho financeiro (aqui representado pelo RevPar), tende a possuir mais práticas ambientais.

Para relacionar práticas ambientais e desempenho organizacional, também foram agrupadas as questões em percentis. De acordo com a Figura 9, foi possível observar que à medida que existe uma maior utilização das práticas ambientais, existe uma tendência de aumento do nível de desempenho organizacional, seguindo a tendência ganha-ganha de Porter e Van der Linde (1995).

Ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, o resultado do p-value foi 0,05, podendo-se dizer que há diferença significativa entre os diferentes grupos de Desempenho Organizacional em relação à questão de práticas ambientais (questão 7).

**Figura 9 – Relação de práticas ambientais e desempenho organizacional**



Desta forma, à medida que aumentam as práticas ambientais, se observa uma maior adequação do desempenho organizacional dos meios de hospedagem de Porto Alegre. Na Figura 9 é possível observar que os respondentes 34 e 7, que estão na categoria 1 de práticas ambientais (Nunca utiliza), se destacaram da maior parte dos respondentes. O respondente 34 apresenta baixa prática ambiental e baixo desempenho. Já o respondente 7, apesar de estar na faixa mais baixa de práticas ambientais, possui um desempenho alto. Como outros quesitos estão ligados ao conceito de desempenho organizacional, este dado demonstra o respondente 7 possui um diferencial que não é o ambiental.

Após o Kruskal-Wallis, foi realizado o teste Post-hoc de Dunn, que possibilita a comparação dos grupos de respostas dos testes já efetuados nas Figuras 8 e 9.

**Tabela 5 – Teste Post-hoc de Dunn entre questão de práticas ambientais (7) e RevPar**

<b>Grupos</b>	2	3	4	5
1	1,0000	1,0000	1,0000	0,3098
2		1,0000	1,0000	<b>0,0376</b>
3			1,0000	1,0000
4				1,0000

A Tabela 5 sugere que há diferença significativa, indicado pelo p-value  $0,0376 < 0,05$ , entre os grupos 2 e 5 do Revpar relacionado com às práticas ambientais. Tais resultados são coerentes com a Figura 8.

**Tabela 6 – Teste Post-hoc de Dunn entre questão de práticas ambientais (7) e desempenho organizacional (9)**

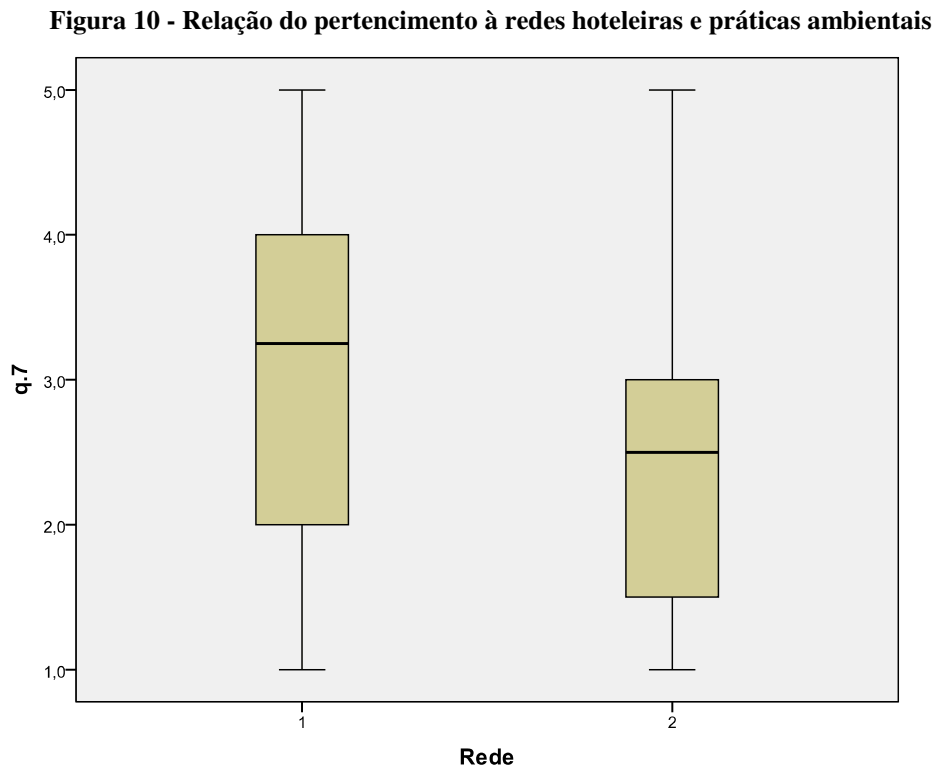
<b>Grupos</b>	2	3	4	5
1	1,0000	1,0000	0,6524	0,1324
2		0,9809	0,1506	<b>0,0118</b>
3			1,0000	0,5997
4				1,0000

A Tabela 6 também sugere uma diferença significativa, indicado pelo p-value  $0,0118 < 0,05$  entre os grupos 2 e 5 de práticas ambientais em relação ao desempenho organizacional. Este resultado também indica coerência com a Figura 9.

#### 4.5 RESULTADOS DAS RELAÇÕES DAS PRÁTICAS AMBIENTAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COM AS VARIÁVEIS DESCRITIVAS

Ao relacionar as questões de práticas ambientais com a questão que aborda se o meio de hospedagem faz parte ou não de alguma rede hoteleira, por serem dados ordinais e apenas duas variáveis foi realizado um teste específico. O teste de Mann-Whitney realiza esta comparação, comparando medianas de dois grupos diferentes. A estatística do teste aponta  $U=1339$  e o p-value de  $0,000$  ( $p=1724 \times 10^{-9}$ ), ou seja, rejeita-se a hipótese de igualdade entre as medianas dos grupos 1 (pertencem a redes) e 2 (não pertencem a redes). Na amostra, hotéis que pertencem à redes hoteleiras possuem uma mediana na questão de práticas ambientais de

3,25. Já os hotéis que não pertencem à rede possuem uma mediana de 2,5 em relação às práticas ambientais. O teste de Mann-Whitney sugere diferença significativa entre as medianas, ou seja, observa-se que o fato de pertencerem às redes relacionado a práticas ambientais se comportam de formas distintas, representado pela Figura 10. Isso identifica que redes hoteleiras tendem a realizar mais práticas ambientais.



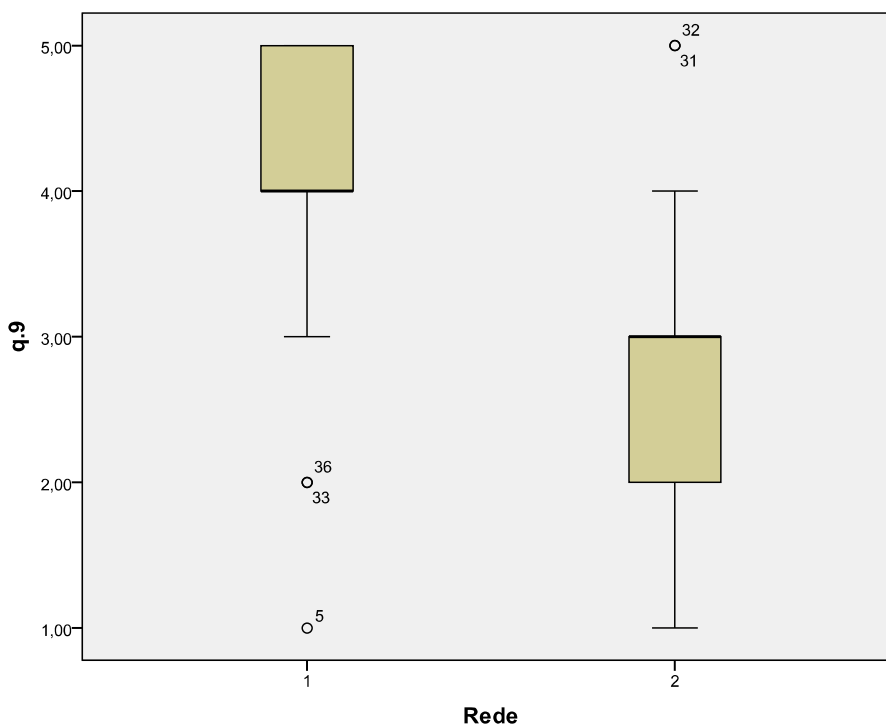
Tal resultado acompanha a tendência já apresentada em outros estudos como de Azorín *et al.* (2008) e Moreno, Lorente e Jiménez (2004), para os quais a afiliação em redes é fator determinante para relacionar o aumento de práticas ambientais no estabelecimento. Este dado já era esperado, visto que as redes hoteleiras (internacionais e nacionais) seguem padrões de uma sede, que normalmente compreendem e adotam as tendências globais para se manter no mercado de forma competitiva. Seguindo Azorín *et al.* (2008), a organização hoteleira que pode investir mais em práticas ambientais, se tornando mais responsável ambientalmente, acabará por atingir níveis mais altos de competitividade.

Outro ponto importante a ser destacado é a imagem organizacional, visto que é muito arriscado assumir visões ambientais diferentes, quando se trata de uma rede. Os clientes, quando optam por se hospedar em um hotel de rede, esperam encontrar a mesma qualidade de

serviços e produtos em qualquer local. Assim, os hotéis de rede costumam difundir as mesmas práticas ambientais em todos os seus membros (CLARKE, CHEN, 2008).

Já, ao relacionar a questão de afiliação em redes com desempenho organizacional, também foi utilizado o teste de Mann-Whitney. Os que pertencem a rede possuem uma mediana na questão de desempenho organizacional de 4 e os que não pertencem à rede, uma mediana 3 quando relacionada com desempenho organizacional. Pelo teste Man Witney a estatística do teste  $U= 1436,5$  e  $p\text{-value} = 0,000$  ( $p= 2756 \times 10^{-12}$ ), ou seja, rejeita-se a hipótese de igualdade entre as medianas dos grupos 1 (pertencem a redes) e 2 (não pertencem a redes). A Figura 11 constata tal diferença, apontando uma tendência dos hotéis que pertencem a redes hoteleiras possuírem melhor desempenho organizacional. As redes, de uma forma geral, possuem mais recursos do que meios de hospedagem que atuam sozinhos, podendo assim, investir mais e aprimorar seus desempenhos.

**Figura 11 - Relação do pertencimento à redes hoteleiras e desempenho organizacional**



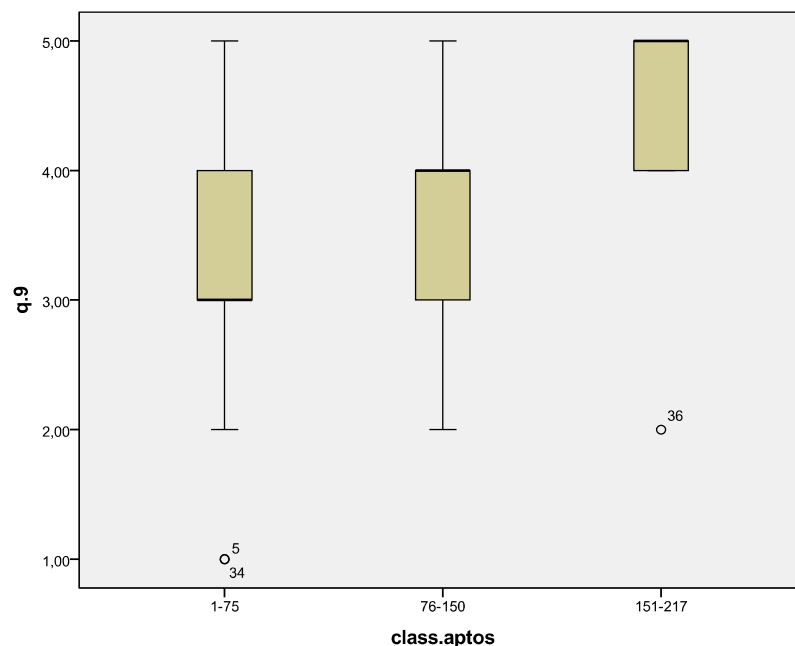
A Figura 11 ainda aponta que os respondentes 5, 33 e 36 que pertencem a redes hoteleiras, apresentaram desempenhos organizacionais abaixo do restante dos respondentes. Tal fato justifica-se já que o respondente 5 é pertencente a classe de diárias \$\$ (R\$ 81,00 a R\$ 150,00), o 33 de \$ (até R\$ 80,00). Já o respondente 36 causou surpresa, visto ser um dos representantes de maior diária média, pertencente ao grupo \$\$\$\$ (acima de R\$ 300,00).

Ao analisar os meios de hospedagem que não pertencem a redes hoteleiras, dois respondentes, o 31 e 32 apresentaram um desempenho organizacional acima do restante do grupo. O 31 pertencente ao grupo que cobra diárias na classificação de \$\$\$ (de R\$221,00 à R\$300,00) e o 32 pertencente ao grupo que cobra diárias na média de \$ (até R\$ 80,00). Tal fato indica que é possível que o respondente 32 seja identificado como um *outlier*, ou realmente se destaque no restante do grupo, apresentando um melhor desempenho.

Quanto ao tamanho do meio de hospedagem (neste trabalho abordado pelo número de apartamentos) relacionado com as práticas ambientais, por possuírem mais de duas variáveis, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis. Para realizar este teste, os meios de hospedagem foram classificados em três categorias por quantidade de apartamentos: de 1 a 75 aptos, de 76 a 150 aptos e de 151 a 217 aptos. No entanto, não ocorreu diferença significativa através do teste, com o p-value de 0.406. Tal fator indica que o tamanho do meio de hospedagem, em Porto Alegre, não é fator de diferenciação quanto às práticas ambientais realizadas. Tal fato pode ser explicado, por exemplo por hotéis como o Eko Residence, que não possuem uma quantidade tão expressiva de apartamentos, mas uma grande preocupação ambiental. Desta forma, observa-se que não existiu uma corroboração com o trabalho apresentado por Azorín *et al.* (2008) e de Moreno, Lorente e Jiménez (2004).

No entanto, ao relacionar o tamanho do meio de hospedagem com o desempenho organizacional, foi observada diferença significativa. O teste de Kruskal-Wallis apontou um p-value de 0,033.

**Figura 12 – Relação do tamanho do meio de hospedagem com o desempenho organizacional**



Conforme a Figura 12 é possível averiguar que os meios de hospedagem que possuem mais apartamentos tendem a possuir um desempenho organizacional melhor. Este resultado corrobora com os trabalhos de Moreno, Lorente e Jiménez (2004). Tal informação já era esperada (analisando os dados de acordo com a receita de hospedagem que pode ser viabilizada), visto que uma das maiores rentabilidades dentro de um meio de hospedagem costuma ser a hospedagem (PETROCCHI, 2006).

Ainda através da Figura 12 é possível identificar os respondentes 5 e 34, que possuem de 1 a 75 apartamentos e um retorno baixo de desempenho organizacional, se diferenciando do restante do grupo. São dois hotéis da classificação de diárias de \$\$\$. Também o respondente número 36 que possui de 151 a 217 apartamentos, apesar de cobrar uma diária média alta, possui um baixo desempenho organizacional. Os motivos para tal acontecimento extrapolam as pretensões deste trabalho, no entanto, é possível inferir que a diária média cobrada por tal meio de hospedagem esteja acima do mercado para a sua categoria, influenciando em um baixo retorno de ocupação.

Após o Kruskal-Wallis, foi realizado o teste Post-hoc de Dunn, que possibilita a comparação dos grupos de respostas do teste já efetuado na Figura 12.

**Tabela 7 - Teste Post-hoc de Dunn entre questão de desempenho organizacional (9) e quantidade de apartamentos**

<b>Grupos</b>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>1</i>	1,0000	0.8938	<b>0.0071</b>
<i>2</i>		1.0000	0.3192
<i>3</i>			1.0000

A Tabela 7 sugere que há diferença significativa, indicado pelo p-value  $0,0071 < 0,05$ , entre os grupos 1 e 3 da quantidade de apartamentos relacionado com o desempenho organizacional. Tais resultados são coerentes com a Figura 12.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que a atividade turística afeta a sociedade e a natureza. No entanto, ainda existem diversos questionamentos sobre a sustentabilidade do turismo e se a atividade auxilia a preservar o ambiente ou aumentar o impacto ambiental. Por isso a importância de um planejamento turístico efetivo, de forma a reduzir ao máximo os impactos do ambiente de destino.

A hospedagem é um dos segmentos mais importantes da atividade turística, por sua essência. Neste sentido, os meios de hospedagem podem auxiliar no comprometimento ambiental de uma destinação, podendo gerar vantagens competitivas e melhora de desempenho organizacional, desde que bem planejado. Seguindo tal linha de pensamento, o presente trabalho teve como principal objetivo verificar o tipo de relação existente entre práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria da cidade de Porto Alegre. Constatou-se que tal relação é positiva. No entanto, não foi confirmada a relação de causalidade. Foi estabelecido que as empresas hoteleiras que demonstram melhores práticas ambientais tendem a possuir melhores índices de desempenho organizacional.

Para tanto, a coleta e análise dos dados advindos de 39 respondentes do instrumento desta pesquisa, dos 88 estabelecimentos sondados, permitiu analisar como a hotelaria de Porto Alegre está se comportando no quesito práticas ambientais e desempenho organizacional. O objetivo específico que aborda o entendimento sobre qual o motivo que dificulta o uso de práticas ambientais nos meios de hospedagem, através do instrumento de pesquisa foi possível identificar tal razão, realizando-se posterior análise. Cerca de 60% dos respondentes relataram ser devido à falta de informações sobre a viabilidade. Já quanto ao impacto das práticas ambientais no mercado 58,97% disse ser muito positiva. Isso demonstra que apesar de não saberem se a realização das práticas ambientais são viáveis ao meio de hospedagem, consideram que existe um diferencial no mercado para organizações que estão pensando neste quesito. Observa-se que existe a aceitação de que é possível obter um nível melhor de desempenho em função de práticas ambientais, no entanto, ainda faltam pessoas direcionadas para tal atividade na hotelaria e que possam desenvolver e demonstrar tal viabilidade.

Foi possível identificar e analisar as práticas ambientais exercidas pelos hotéis pesquisados. As práticas mais utilizadas foram as que não necessitam de grandes investimentos, como as relacionadas ao consumo de energia. Este dado pode demonstrar o foco ambiental ainda não é considerado de forma estratégica pelo setor hoteleiro de Porto Alegre, e talvez, venha a interessar apenas por suas reduções de custos operacionais, bem



como melhora da imagem junto aos *stakeholders*. Algumas das práticas ambientais necessitam de adaptação construtiva e investimentos financeiros, o que pode intimidar o grau de adesão e utilização. Porém, se realizado um projeto adequado, viabilizando tais modificações e levantando futuros resultados, o retorno do investimento financeiro poderia ser identificado, além de possíveis reduções de custos. Possivelmente, este fato não ocorreria à curto prazo, e por isso a resistência ainda pode ser um fator significativo.

Outro ponto a ser analisado, é o fato de 61,53% dos respondentes que possuem ensino superior e pós-graduação apresentarem de média à alta adesão às práticas ambientais. Este dado revelou não apenas que ainda temos profissionais da área sem formação acadêmica, mas que de fato, esta revela diferenças comportamentais e de tomadas de decisão estratégicas, como o fator ambiental. Ainda se percebe que muitos profissionais que trabalham no setor hoteleiro não possuem formação em turismo e/ou hotelaria, por vezes contribuindo para a falta de profissionalismo identificado na área.

Também, foi possível identificar a necessidade de quantificação trazida pelo trabalho realizado com as práticas ambientais nos meios de hospedagem, além de uma adequada interpretação. Apesar de questionado a mensuração das práticas aos respondentes, não foi possível identificar detalhes do procedimento realizado, deixando margem para estudos futuros aprofundar tal item e tentar estabelecer de que forma os dados estão sendo tratados.

As práticas ambientais devem ser pensadas, principalmente, de forma a considerar o respeito ao ambiente natural e a ética ambiental que deve estar presente em cada pessoa e nas organizações. A redução de custos e o retorno do investimento poderá ser uma das justificativas para a implantação de práticas ambientais, no entanto, não deve ser considerado o principal motivo. A importância ética do compromisso ambiental deve ser repensado, possibilitando uma mudança de paradigma no setor turístico e hoteleiro.

De forma global, a utilização de práticas ambientais é utilizada de “vez em quando” na opinião dos respondentes. Ou seja, ainda se observa um vasto campo para ser estudado e trabalhado com os meios de hospedagem da cidade. Além disso, foi identificado que as empresas hoteleiras que possuem uma diária mais alta tendem a possuir mais práticas ambientais. No entanto, encontrou-se uma diferenciação: os meios de hospedagem da faixa de \$\$\$\$ (diárias de R\$ 221,00 a R\$ 300,00) possuem mais práticas do que os meios de hospedagem da faixa mais alta \$\$\$\$\$ (diárias acima de R\$ 300,00).

Para analisar desempenho, optou-se por estabelecer uma relação de resultados práticos e operacionais como RevPar e Taxa de Ocupação Hoteleira. A ocupação hoteleira de Porto Alegre em 2009 se demonstrou estável, com 79,4% dos respondentes obtendo uma ocupação

maior de 50%. Quando analisado o RevPar, a maior parte dos respondentes disseram ter um RevPar pouco abaixo da concorrência, quando comparado com os resultados de Porto Alegre em 2008. Possivelmente tal fato deve-se à amostra dos respondentes ser, em sua maioria na faixa de \$\$, ou seja, cobrando diária no valor de R\$ 81,00 a R\$ 150,00, não gerando altos valores se comparados com os hotéis da faixa de \$\$\$\$ e \$\$\$\$\$.

A visão geral dos gestores dos hotéis referente ao desempenho organizacional foi estabelecida através da adaptação do Programa Baldrige. A performance global questionada no instrumento identifica que a hotelaria de Porto Alegre vem desenvolvendo bem suas atividades, apresentando um bom desempenho organizacional. Todas as medianas foram acima de 3,0, indicando que os hotéis que responderam à pesquisa consideram que seus desempenhos estão iguais ou acima da média da concorrência.

Ao relacionar a classificação de preços de diárias cobradas com a variável desempenho organizacional, ocorreu a mesma relação estabelecida com práticas ambientais. Os meios de hospedagem das faixas \$\$\$ e \$\$\$\$ demonstraram melhor desempenho organizacional que o da faixa \$\$\$\$\$, causando certa estranheza. No entanto, estudos posteriores poderão analisar os motivos de tal acontecimento, detectando, talvez, *outliers* nas respostas.

Relacionando as variáveis ambientais com as de desempenho organizacional, foi possível identificar relações e tendências. Observou-se que à medida que existe um aumento da utilização de práticas ambientais, também há uma tendência de aumento do nível do desempenho organizacional das empresas hoteleiras de Porto Alegre.

Foi testado também as variáveis descritivas como tamanho do hotel (através da quantidade de seus apartamentos) e a filiação ou não em redes hoteleiras. Quando relacionados os itens pertencimento a redes hoteleiras com práticas ambientais e após com desempenho organizacional, em ambos os casos foram encontrados níveis de significância. Ou seja, meios de hospedagem que pertencem a redes hoteleiras tendem a possuir mais práticas ambientais e possuir melhor desempenho organizacional. Fator que já era esperado, visto que as redes hoteleiras (internacionais e nacionais) possuem padronizações a ser seguidas que vislumbram as tendências globais, como o fator ambiental. Outro fator que contribui para tal resultado é que as redes possuem maior poder de investimento, fator que propicia também o aumento do desempenho organizacional.

Quando analisado o tamanho do hotel, encontraram-se diferenças. Em relação ao desempenho a tendência foi a mesma, sendo quanto maior o meio de hospedagem existe uma tendência de melhores níveis de desempenho. Já relacionando o tamanho do hotel com as

práticas ambientais, não foram encontradas diferenças significativas, não estabelecendo tal relação. Desta forma, os resultados (exceto a relação de tamanho com práticas ambientais) corroboram com a literatura já abordada (AZORÍN *et al.*, 2008; SILVA, SILVA E WAYNE, 2006).

Em suma, através dos resultados deste trabalho, ficou evidente que as práticas ambientais ainda não são prioridade no segmento hoteleiro de Porto Alegre. No entanto, foi identificado que existe uma relação clara e positiva entre o uso das práticas ambientais já existentes e o nível de desempenho organizacional. Apesar de não estabelecer uma relação causal, os resultados apresentam uma tendência. As práticas ambientais, se realizadas de forma consistente e com seriedade, podem contribuir para a melhora do desempenho organizacional.

Este estudo pode contribuir com algumas implicações para os gestores dos hotéis. Primeiro, os resultados demonstram que o gerenciamento ambiental possui relação com o desempenho organizacional. Então, considerar a implementação de práticas ambientais pode auxiliar na proteção do ambiente natural, respondendo de forma ética aos problemas ambientais e situando o ser humano como participante da impactação ambiental e ao mesmo tempo, trazer melhorias para o desempenho organizacional e competitividade das organizações.

Segundo, o presente estudo permite identificar as práticas ambientais mais utilizadas pelo segmento hoteleiro de Porto Alegre, bem como as menos. Também os itens de desempenho organizacional que precisam ser melhorados e os que estão sendo realizados de forma mais consistente. Outro ponto importante a ser destacado são os hotéis “verdes” apresentados. Alguns exemplos bem sucedidos que auxiliam a observar como o setor hoteleiro pode e deve repensar alguns conceitos. Desta forma, os gestores podem conhecer algumas das variáveis que são relevantes para posicionar seus estabelecimentos em estratégias específicas, que envolvem muitas vezes, a tomada de decisão de forma consistente.

Por fim, o estudo apresentou algumas limitações. A literatura sobre desempenho organizacional e turismo/ hotelaria sustentável é vasta, no entanto observou-se a pouca expressividade sobre a produção científica de pesquisas relacionando desempenho organizacional e práticas ambientais no segmento hoteleiro. Também, desempenho organizacional em meios de hospedagem é explorado de forma mais vaga, não estabelecendo uma ordem direta ou mesmo tendo uma avaliação mais direcionada para o segmento. Outra limitação encontrada foi o não-retorno de muitos dos questionários enviados aos meios de

hospedagem. Desta forma, foi necessário modificar a idéia de análise estatística prevista inicialmente.

A coleta de dados foi mensurada através da percepção dos gestores dos hotéis. Tal fato pode ser limitante, pois fica restrita a uma única opinião. Contrastar com opiniões de gerencias médias e mesmo dos colaboradores pode tornar a pesquisa mais profunda, e trazer uma perspectiva diferenciada.

Para pesquisas futuras sugere-se que seja ampliada a pesquisa realizada em Porto Alegre em outras capitais da região Sul ou mesmo outras regiões do Brasil, possibilitando um maior número de respondentes e verificando se tal relação é estabelecida também em outros locais. Outro ponto importante seria realizar entrevistas em profundidade, buscando compreender melhor a gerencia de cada estabelecimento, além de um estudo longitudinal, possibilitando a confirmação do grau de causalidade.

## REFERÊNCIAS

AHMED, A.M.; YANG, J.B.; DALE, B.G. Self-assessment methodology: the route to business excellence. **The quality management journal**, Milwaukee, v. 10, n. 1, 2003.

AMARAL, Silvana. Natureza bem hospedada. **Jornal da Comunidade: Especial Meio Ambiente**. Brasília, 2 a 8 jun. 2007.

AMBEC, S; LANOIE, P. "Does it pay to be green? A systematic overview". **Academy of Management Perspectives**, New York, v. 22, n. 4, p. 45-62, 2008.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo – Fundamentos e dimensões**. 8º ed, São Paulo: Atica, 2002.

ARRUDA, Luisa; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. **Boletim Técnico do Senac** - A revista da Educação Profissional. Rio de Janeiro, v. 36, n.3, p.53-63, Set/Dez 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DO RS. **Automação dos hotéis** [ca.2011]. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=004>>. Acesso em: 09 jan. 2011.

\_\_\_\_\_. **Matriz de classificação hoteleira, Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem** [ca. 2010]. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 24 agos. 2009, 01 mar. 2010.

AZORÍN, José F. Molina. *et al.* Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. **Journal of Cleaner Production**. [S.l.], v. 17, p. 516-524, out. 2008.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Criteria for performance excellence 2009-2010**. Milwaukee – WI: American Society for Quality, 2009.

BATESON, J.E.G; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. (L. Simonini. Trad.) São Paulo: Bookman, 2001.

BENI, M.C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

\_\_\_\_\_. **Globalização do Turismo – Megatendências do Setor e a Realidade Brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. [S.l.], v. 17, n. 5. p. 522-534. 1997.

BONIFANT, Benjamin; ARNOLD, Matthew; LONG, Frederick. Gaining competitive advantage through environmental investments. **Business Horizons**. [S.l.], v. 38, p. 37-47, jul/ago 1995.

BRASIL. Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento **Agenda 21** (1992: Rio de Janeiro). 3.ed. Brasília: Senado Federal, 2003.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Campanha Internacional Passaporte Verde**, [ca.2010]. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/programas\\_acoes/regionalizacao\\_turismo/ferias\\_sustentaveis.html](http://www.turismo.gov.br/programas_acoes/regionalizacao_turismo/ferias_sustentaveis.html)>. Acesso em: 17 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. **Classificação Hoteleira**, [ca.2010]. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/23classificacao\\_hoteleira.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/23classificacao_hoteleira.html)>. Acesso em 08 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. **Meios de hospedagem – estruturas de consumo e impactos na economia**. São Paulo, [ca. 2006]. Disponível em: <[http://200.189.169.141/site/br/dados\\_fatos/impacto\\_MH/downloads.php](http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/impacto_MH/downloads.php)>. Acesso em: 13 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Nova classificação hoteleira será definida pelo MTur em conjunto com especialistas e empresários do setor**, fev. 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20100225-1.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100225-1.html)>. Acesso em: 02 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem**, [ca. 2011]. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads\\_legislacao/Regulamento\\_geral\\_meios\\_hospedagem.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/Regulamento_geral_meios_hospedagem.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2011.

CALHOUN, Jacqueline M. Using the Baldrige Criteria to Manage and Assess the Performance of your Organization. **The Journal for Quality and Participation**. [S.l.], Summer, 2002.

CASAGRANDE, Diego. Entrada de novos hotéis em Porto Alegre promove acirrar concorrência a partir de 2010. **RS Negócios e Empresas**, Porto Alegre, 27 de jan. 2010. Disponível em: <<http://rsnegocios1.blogspot.com/2010/01/entrada-de-novos-hoteis-em-porto-alegre.html>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9º ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHAN, W.W. Partial analysis of the environmental costs by hotels in Hong Kong. **International Journal of Hospitality Management**. [S.l.], n. 24, p.517 – 531, 2005.

CLAFFONE, Andréia. Ecologia melhora a taxa de ocupação do Meliá Jardim. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 a 6 de abr. 2003, Caderno de Indústria e Serviços. In: DIAS, R. Planejamento do Turismo – Política e Desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

CLARKE, Alan; CHEN, Wei. **Hotelaria – Fundamentos Teóricos e Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Relatório de Competitividade da Indústria Brasileira**. Brasília: CNI, SEBRAE, BNDS, 2001. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808121B6A5E20121B6D42A565AA8.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

COOPER, R. The Design Experience – The Role of Design and Designers in the 21 Century. **Cornwall**. England: Ashgate Publishing, [ca. 2002]. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=vDgYtftD8IC&pg=PA157&lpg=PA157&dq=the+desi>>

[gn+experience+vthe+role+os+design+and+designers+in+the+21+century&source=bl&ots=L\\_oGyM5Vecr&sig=8v6yo1p0boYaP1AYGZ27ZNnRbm0&hl=ptBR&ei=aBGGTczSDYArGQfe1vj7DQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CEAQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/search?q=gn+experience+vthe+role+os+design+and+designers+in+the+21+century&source=bl&ots=L_oGyM5Vecr&sig=8v6yo1p0boYaP1AYGZ27ZNnRbm0&hl=ptBR&ei=aBGGTczSDYArGQfe1vj7DQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CEAQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 20 mar. 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CORDEIRO, J.J.; SARKIS, J. Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earning forecast. **Business Strategy and the Environment**. [S.l.], n. 2, n. 6, p. 104 – 114, 1997.

CORIOLANO, Luiza Neide; LEITÃO, Cláudia. Turismo, cultura e desenvolvimento entre sustentabilidades e (in)sustentabilidades. **Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**. Canarias, v.6, n.3, p.467-479, 2008.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do Turismo – Política e Desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

DOWNING, Douglas, CLARK, Jeffrey. **Estatística aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUNN, O. J. Multiple comparisons using rank sums. *Technometrics*. V.6, p. 241-252, 1964.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. (C.A.de Menezes. Trad.) Rio de Janeiro: RTC, 2000.

EVANS, J.R.; JACK, E.P. Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. **The quality management journal**. Milwaukee ,v.10, n.2, 2003.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Armando Mateus. **Métodos Estatísticos e Delineamento Experimental – Testes não paramétricos**, [ca. 2001]. Disponível em: [http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes\\_nao\\_parametricos.pdf](http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes_nao_parametricos.pdf), Acesso em 16 jan 2011.

FERREIRA, J.L. **A variável ambiental como componente na classificação da qualidade dos serviços hoteleiros**. 1999. 146f. Dissertação de mestrado (Mestrado em engenharia da Produção) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0009.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0009.PDF)>. Acesso em 15 out. 2010.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. **Análise Mercadológica**. In **Fohb**. Nº 10, 20 e 29, São Paulo: Fev 2009, Fev-Mar 2009, Jan-Dez 2009. Disponível em: <<http://www.fohb.com.br/infohb.php>>. Acessos em: 9 jan. e 20 mar. 2011.

FÓRUM Social Mundial, [ca. 2010]. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Fórum\\_Social\\_Mundial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Fórum_Social_Mundial)>. Acesso em: 15 mai. 2010.

GARCIA, Roslaine Kovalczuk de Oliveira. A busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros. In: ASHTON, Mary Sandra Guerra (org.). **Turismo em perspectiva**. Canoas: Feevale, 2003. p. 163 – 173.

GEORGE, Stephen. **O sistema Baldrige da Qualidade**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão Ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.

GUERREIRO, Gabriela. Encontro de Copenhague foi positivo e sem fracasso, avaliam Lula e ONU. **Folha Online**, São Paulo, 28 dez 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u671975.shtml>>. Acesso em: 05 jan. 2010.

HAIR *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 5 Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

HART, Stuart L., MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**. [S.l.], v.17, n. 2, p. 56- 69, 2003.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural**. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

HELENE, M. Elisa Marcondes. *et al.* **Poluentes Atmosféricos – Ponto de apoio**. São Paulo: Scipione, 1999.

HENRIQUES, I; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions on stakeholders importance. **Academy of Management Journal**. Malaysia, v. 42, n. 1, p. 87 – 99, 1999.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, v. 4, n. 4, p. 172-192, set/ dez 2008.

HOTEL Bühler, [201-]. Disponível em: < <http://www.hotelbuhler.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2010.

HOTELARIA Apoia Estudo. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 8 nov. 2010.

HOTEL INVESTMENT ADVOSORS (HIA). **Hotelaria em Números**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.revistahoteis.com.br/novo/images/stories/hn.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2011.

INFORMAÇÕES Atividades Sustentáveis. **Accor Hotels**, [ca. 2009]. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com.br/home/>>. Acesso em: 15 dez. 2009.



INGRAM, P.; BAUM, J.A.C. Chain affiliation and the failure of Manhattan Hotels 1898 – 1980. **Administrative Science Quarterly**. New York, v.42, n.1, p.68 – 102, 1997.

JANSON, Johan; MARELL, Agneta. Greenconsumer: determinants of curtailment and eco-innovation adoption. **Journal of consumer marketing**. [S.l.], v. 27, n.4, p. 358-370, 2010.

JOHR, Hans. **O negócio é verde**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

JUNGES, José Roque. **Ética Ambiental**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. Boston, v.74, n.1, p.75-85, jan./feb., 1996.

KING, Carol A. What is hospitality? **International Journal of Hospitality Management**. [S.l.], v. 14, n. 3/4, p.219-234, 1995.

KIPERSTOK, A. *et al.* Inovação como Requisito do Desenvolvimento Sustentável. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, 30 ed., v.8, n 6, p. 47–67, dez. 2002.

KIRK, D. Environmental Management in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. China, v.7, n. 6, p.3 – 8, 1995.

KNUTSON, Bonnie J. & BECK, Jeffrey A. Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**. New York, v. 4, n. 3/4, p. 23-35, 2003.

LUCANIA, Andre. Responsabilidade social ganha cada vez mais espaço. **Revista online Hotelaria**, [c.2002-2007]. Disponível em: <[http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/tema\\_destaque.php?edicaoatual=164](http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/tema_destaque.php?edicaoatual=164)>. Acesso em: 05 mar. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTILA, Anna S.; O'NEILL, Jonh W. Relationships between hotel room pricing, occupancy, and guest satisfaction: a longitudinal case of a midscale hotel in the United States. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. [S.l.], v.27, n.3, Aug. 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDINA, Thais. Confira as dez redes hoteleiras mais sustentáveis do mundo. **Hotelier News**, 8 out. 2009. Disponível em: <<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=53296&Midia=1>>. Acesso em: 12 dez. 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORENO, Eva Carmona; LORENTE, José Céspedes; JIMÉNEZ, Jerônimo de burgos. Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual Factors and Performance. **The Service Industries Journal**. [S.l.], v. 24, n. 3, p. 101-130, mai. 2004.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Angela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: bookman, 2008.

NEELY, A; ADAMS, C.; CROWE, P. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**. Bradford, v.5, n.2, 2001. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/prisminpractice.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Código Mundial de Ética no Turismo**, 1999. Disponível em: [www.uff.br/entretete/index\\_files/codigo\\_de\\_etica\\_mundial.doc](http://www.uff.br/entretete/index_files/codigo_de_etica_mundial.doc). Acesso em: 14 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

ORSATO, Renato J. Posicionamento Ambiental Estratégico. Identificando quando vale à pena investir no verde. **Revista Eletrônica de administração**. Edição Especial 30, v. 8, n. 6, nov-dez 2002.

PEATTIE, Ken; CRANE, Andrew. Green Marketing: legend, myth, farce or prophesy? **Qualitative Market Research: An International Journal**. [S.l.], v.8, n.4, p. 357-370, 2005.

PÉREZ, Luis Di Muro. **Manual Prático de Recepção Hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria – Planejamento e Gestão**. 2º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E., VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**. [S.l.], v.9, n. 4, p. 97–118, 1995.

PORTILHO, Fátima. **Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania**. São Paulo: Cortez, 2005.

PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal de Turismo, Perfil do turista nacional na cidade de Porto Alegre. **Relatório de pesquisa** –. Dez. 2007. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo>>, Acesso em: 03 de mar. 2010.

R DEVELOPMENT CORE TEAM. **R: A Language and Environment for Statistical Computing**. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <http://www.R-project.org>. ISBN 3-900051-07-0, 2010.

REDE Novotel avança na certificação sustentável de seus hotéis. **Hotelier News**, 16 mar. 2011. Disponível em: <  
<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=64810&Midia=1>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

RICCI, Renato. **Hotel: gestão competitiva no século XXI**. Qualitymark, 2002.

RUSCHMANN, Dóris. **Turismo e Planejamento Sustentável – A proteção do meio ambiente**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000. (Coleção Turismo).

SHIER, Rosie. Statistics: 2.3 The Mann-Withney U Teste, p.1-3. In: **Mathematics Learning Support Centre**, 2004. Disponível em: <  
<http://mlsc.lboro.ac.uk/resources/statistics/Mannwhitney.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN, N. John. **Nonparametric Statistics for the behavioral sciences**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1988. Disponível em: <  
<http://giraudoux.pagesperso-orange.fr/SiegelCastellan1988.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2011, p. 213-214.

SILVA, Leilianne M. T.; SILVA, Marcos Paulo; WAYNE, Thomas Enders. Gestão Ambiental e desempenho hoteleiro. Um estudo no Pólo Costa das Dunas – RN. **Observatório de Inovação do Turismo**. Rio de Janeiro, v. 1, n.3, Dez. 2006.

STARKE, L. **Lutando por Nosso Futuro em Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

SWARBROOKE, John. **Turismo Sustentável: conceitos e impacto ambiental**. 3. ed. São Paulo: Aleph, 2002. (Série Turismo, v.1)

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TARÍ, Juan José. *et al.* Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. **International Journal of Hospitality Management**. 2009, doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.029.

VALLE, C. E. **Como se preparar para as normas ISO 14000: qualidade ambiental**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check in, Check out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. **Academic Management Review**. [S.l.], v. 11, p. 801-814, 1986.

WAHAB, S.E. **Introdução à administração do turismo**. 3º Ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1991.

WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. It's not easy being Green. **Harvard Deusto Business Review**. Barcelona, v. 3, n. 72, p. 46 – 52, 1994.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YOUELL, R. **Turismo uma introdução**. São Paulo: Contexto, 2002

ZAGO, Camila Avozani. *et al.* Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional: aplicabilidade na logística. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. V.3, n.3, p. 178-195, set a dez. 2008.

ZAWISLAK, Paulo. *et al.* Inovação, Curva-S e as Ações da Firma: impressões e avanços a partir do setor de videogames do Japão. **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Brasília, 2 a 24 de out 2008.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA



Pesquisa mestrado em Administração da UFRGS com apoio da ABIH RS

A pesquisa a seguir faz parte de um estudo que objetiva analisar a relação de desempenho e ações ambientais nos hotéis de Porto Alegre. Tal pesquisa faz parte da dissertação da mestranda Renata Guzzo, orientada pelo Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento através do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS e com apoio da ABIH RS. As informações individuais das respostas serão mantidas em sigilo. Se desejar receber os resultados consolidados, favor indicar no e-mail: [rfguzzo@ea.ufrgs.br](mailto:rfguzzo@ea.ufrgs.br) Agradecemos desde já a participação e colaboração.

1- Hotel: \_\_\_\_\_

2- Cargo: \_\_\_\_\_

3- Sexo: 1- Feminino 2- Masculino

4- Grau de Escolaridade:

1. Ensino médio ( ) 2. Ensino superior ( ) 3. Pós-graduação ( )

Qual curso? \_\_\_\_\_

5 – Favor indicar a taxa de ocupação/ano (2009) de seu hotel:

1.( ) até 30%

2.( ) de 30 a 40%

3.( ) de 41 a 50%

4.( ) de 51 a 60%

5.( ) de 61 a 70%

6.( ) de 71 a 80%

7.( ) de 81 a 90%

8.( ) de 91 a 100%

6 - Como está o Revpar do hotel? No ano de 2009, a média de Porto Alegre foi de R\$ 110,79. Favor compare os resultados de 2009 do seu hotel com a média dos hotéis da cidade utilizando a escala abaixo.

*O RevPar pode ser obtido multiplicando a taxa de ocupação anual pela diária média do mesmo período.*

1. ( ) Muito abaixo da média dos hotéis da cidade em 2009
2. ( ) Pouco abaixo da média dos hotéis da cidade em 2009
3. ( ) Mesmo REvpar que a média dos hotéis da cidade em 2009
4. ( ) Pouco da média dos hotéis da cidade em 2009
5. ( ) Muito abaixo da média dos hotéis da cidade em 2009

7- Considerando as atitudes do hotel em relação ao meio ambiente solicitamos que sejam manifestadas as ações em relação às afirmações a seguir. Para tal, marque apenas uma opção por questão na escala abaixo:

PRÁTICAS AMBIENTAIS	1	2	3	4	5
	Nunca	Poucas Vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
Utilização de lâmpadas econômicas					
Desenvolve ações para economizar energia					
Divulga para o hóspede a preocupação com o meio ambiente					
Incentiva e facilita a colaboração ambiental dos clientes nas áreas do hotel					
Reduz a frequência da troca de lençóis e toalhas por opção do cliente					
Identifica os possíveis impactos ambientais do hotel					
Faz coleta seletiva de resíduos sólidos					
Utiliza sensores de presença					
Realiza treinamentos de educação ambiental para os funcionários					

Estabelece e quantifica objetivos e metas ambientais					
Compra produtos recicláveis, ecológicos e reutilizáveis					
Faz compostagem de material orgânico nas dependências do hotel					
Contrata consultoria externa para aumentar a eficácia ambiental					
Reutiliza água da chuva para atividades como jardinagem e descargas					
Utiliza torneiras que interrompem o fluxo de água automaticamente					
Elabora manuais para a implementação dos programas ambientais					
Utiliza aquecedores de energia solar					
Utiliza argumentos ecológicos nas campanhas de marketing					
Estimula práticas ambientais em seus fornecedores					
Realiza práticas ambientais de uma forma global					

8- Em sua opinião, qual o principal motivo que dificulta o uso de práticas ambientais em seu hotel?

- 1.Desconhecer as práticas ( )
2. Não ter informações sobre a viabilidade ( )
- 3.Não é viável economicamente ( )

9 - Solicitamos informações sobre o desempenho deste hotel. Por favor analise as afirmativas abaixo e compare o desempenho de seu hotel com o dos seus concorrentes, utilizando a escala a seguir e marcando apenas uma resposta por questão:

PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	Entre os mais baixos	Abaixo da média	Igual à concorrência	Acima da média	Entre os melhores
Liderança: incentivado a liderança na criação e reforço de valores, rumos, missão, políticas, desempenho dos membros e foco no cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Governança e responsabilidade social: o bem-estar social, ambiental e econômico é parte da estratégia, além do apoio à comunidade local.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Desenvolvimento de estratégia: existe um planejamento estratégico, para melhorar o posicionamento no mercado, desempenho e sustentabilidade à longo prazo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Transferência de estratégias para ações: desenvolvimento e implementação de ações do plano estratégico, garantindo recursos para a sua realização.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Cliente: Inovação e identificação da oferta de produtos e serviços para atender e exceder as expectativas dos clientes e atrair novos, contribuindo para a fidelização.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Voz do consumidor: Mensuração do índice de satisfação. Um retorno é dado para melhorar a qualidade dos serviços e possibilitar um relacionamento com o cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Mensuração da performance: A empresa melhora seus conhecimentos técnicos e gerencia com tecnologia. Usa tais dados como apoio à tomada de decisão, inovação e aumentar sua performance.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Gestão do conhecimento e da tecnologia: A empresa garante qualidade, disponibilidade em linguagem fácil dos dados necessários em seus sistemas operacionais. A empresa gerencia ativos de conhecimento.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Engajamento de RH: A empresa desenvolve seus colaboradores para atingir uma performance elevada. Oferece formação e progressão de carreira. Possui indicadores sobre a satisfação interna.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Ambiente: A empresa gerencia a capacidade dos colaboradores no trabalho, mantendo um ambiente seguro e solidário. As seleções buscam a diversidade cultural. Apoio através de políticas e benefícios.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Sistemas de trabalho: A organização projeta seus sistemas com inovação agregando valor ao cliente. Prepara-se para emergências e	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>



busca sucesso organizacional com sustentabilidade e retorno financeiro.					
Processos: A organização cumpri com os requisitos legais, incorporando novas tecnologias com a necessidade de agilidade e melhor desempenho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Resultados focados no cliente: Os resultados são positivos para a satisfação e fidelização do cliente, observando as tendências.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Resultados financeiros e de mercado: A empresa possui um nível satisfatório de indicadores financeiros e de mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Resultados focados nos funcionários: São alcançados indicadores de clima organizacional, segurança, bem-estar, desenvolvimento, além de serviços e benefícios adequados aos colaboradores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Resultados da eficácia dos processos: Os resultados de desempenho são atingidos contribuindo para a melhoria da eficácia organizacional.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Resultados de liderança: São mensurados os resultados gerenciais como: planos estratégicos, responsabilidade fiscal, compromisso legal, conduta ética, responsabilidade social e apoio à comunidade.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Avaliação geral sobre performance da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

10 - A adoção de práticas ambientais, em sua opinião, exerce que tipo de influência no mercado?

- 1.( ) Influência muito positiva
- 2.( ) Influência moderadamente positiva
- 3.( ) Nenhuma influência
- 4.( ) Influência moderadamente negativa
- 5.( ) Influência muito negativa