

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O PROCESSO CONSTRUÇÃO DE PARADIGMAS E MIGRAÇÃO DA  
APRENDIZAGEM NO ÂMBITO DA IMPLANTAÇÃO DA NORMA NBR  
ISO 14000, EM MEIOS DE HOSPEDAGEM**

**LUIZ ANTONIO ROLIM DE MOURA**

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para  
obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**LUIZ ANTONIO ROLIM DE MOURA**

**O PROCESSO CONSTRUÇÃO DE PARADIGMAS E MIGRAÇÃO DA  
APRENDIZAGEM NO ÂMBITO DA IMPLANTAÇÃO DA NORMA NBR  
ISO 14000, EM MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Sandra Sulamita N. Baasch, Dra.

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

Luiz Antonio Rolim de Moura

**O PROCESSO CONSTRUÇÃO DE PARADIGMAS E MIGRAÇÃO DA  
APRENDIZAGEM NO ÂMBITO DA IMPLANTAÇÃO DA NORMA NBR  
ISO 14000, EM MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de Junho de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Alvaro Lezana, Dr.

Prof.<sup>a</sup> Sandra Sulamita Nahas Baasch,  
Dra.

**Orientadora**

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

## ***Agradecimentos***

Tive a felicidade de contar com o apoio de um grande grupo de pessoas na elaboração desta dissertação. E quero reconhecer aqui suas contribuições.

Gostaria de começar agradecendo à minha esposa Eliane pela compreensão e apoio e aos meus filhos Anelise e Lucas que entenderam minha ausência.

Desejo destacar alguns colaboradores e que sem a ajuda deles esta dissertação não poderia ser concluída. Cito então:

A Professora Dra. Sandra Sulamita, pela confiança,  
apoio e o descortinar de novos horizontes.

A Rede Tropical de Hotéis, em especial o Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort  
Ao Sr. Bruno Ferraz – Gerente Geral do Tropical Hotel  
das Cataratas, pelo apoio e confiança.

Ao Professor Dr. Álvaro Lezana, pelos bons conselhos.

Ao Grande Arquiteto do Universo, pela luz  
e por me orientar no caminho.

A todos os que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, e em nossa busca pelo sucesso em nossa vida profissional e pessoal.

*Luiz Antonio Rolim de Moura*

***“O que acontecer com a terra acontecerá com os filhos da terra.  
O homem não teceu a teia da vida, ele é apenas um fio.  
O que ele fizer à teia, estará fazendo a si mesmo”***

Ted Perry, inspirado na famosa mensagem do chefe indígena Seattle ao presidente norte-americano, considerada como o maior manifesto ecológico de todos os tempos, Capra (1998)

## RESUMO

MOURA, Luiz Antonio Rolim de **O processo de construção de paradigmas e migração da aprendizagem no âmbito da implantação da norma NBR ISO 14.000, em meios de hospedagem** 2003. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho partiu da hipótese principal de que só há mudança real na organização, quando há mudança efetiva no indivíduo. Buscou-se através de estudo de caso, junto ao Hotel Tropical das Cataratas - Eco Resort, identificar os pontos de contato entre os sistemas empresa e sistema família, pontos estes presentes no universo da implantação da ISO 14001 no setor de serviços e em particular em meios de hospedagem. Os mesmos foram identificados, de forma a mapear as principais alterações no paradigma dos indivíduos, para subsidiar as ações de implantação e manutenção de sistemas de gestão ambiental. Apesar do fato de que os Sistemas de Gestão Ambiental e a adesão as Normas ISO 14.000, fazerem parte na atualidade, do contexto das empresas, encontram-se grandes dificuldades e desafios na sua consecução e sucesso. Estes desafios, que passam pela característica de que em regra geral os serviços são produzidos e consumidos praticamente em tempo real, além de estarem implicitamente e continuamente alimentados pelos indivíduos que na organização atuam. Esta interação coloca o comportamento organizacional e os impactos na variável humana em posição crítica para o sucesso dos processos. A pesquisa evidenciou que os indivíduos ou atores do processo, estabelecem uma relação de troca entre os sistemas onde estão inseridos, principalmente entre a organização e o sistema família. Esta interação, se replica em migração de informações e posturas, sendo preponderante os pontos que reconhecem como relevantes e reconhecidos como importantes pela sociedade. Estes pontos são continuamente identificados pelos atores dentro do processo de aprendizagem realizado na empresa. Os itens mais importantes detectados pelo trabalho, foram os impactos positivos no paradigma pessoal dos atores ou colaboradores na empresa, no entendimento dos fundamentos da questão ambiental e sua aplicação, mesmo em seus aspectos filosóficos. Este fato gerou a conscientização e a descoberta de que o meio ambiente não é um problema afeto só a vida do sistema empresa, mas e principalmente, que as ações voltadas a sua conservação e posturas sustentáveis, representa e projeta algo muito importante também para seu sistema família, com reflexos positivos e reconhecimento personalizado nos indivíduos que do mesmo, na empresa participaram.

**Palavras chaves:** Sistemas de Gestão Ambiental, meios de hospedagem, ISO 14.000 e paradigmas.

## ABSTRACT

MOURA, Luiz Antonio Rolim de The building process of paradigms and migration of learning in the extent of the implantation of NBR ISO 14.000 rule in lodgin means 2003. 150f. dissertation (Master's Degree in Engineering of Production)

Pos-Graduation in engineering of production, UFSC, Florianópolis.

The current work, started from de principal hypothesis that there's only real change in the organization, when there's effective changing in the individual. Searched thought of studying of case, joined to Cataratas Tropical Hotel- Eco Resort, to identify the points between the enterprise system and family system, points that are present in the universe of implantation of the ISO 14001 in the service sector and in particular kind of lodging. The same were identified, to map the principal alternations in the paradigm of individuals, to subsidise the actions of implantation and the maintenance of systems of enviromental management. In spite of the fact that the Enviromental Management and adhesion to the rules of ISO 14.000 ,take part in the present, in the context of the enterprises, great difficulties and challenge are found in its attainment and success. These challenges, that are considered in general rules that the services are poroduced and consumed practically in real time, besides being implicitly and continuously feeding by individuals that act in the organization. This interaction put the organizational behavior and the impact in the human range in critical position to the success of the processes. The research showed that the individuals or actors of the process, established a relationship of changing between the systems where they are inserted, mainly between the organization and family system. This interaction , replies itself in migration of information and positions, being predominant the points that recognize as relevant and important by the society. This points are continuously identified by the actors inside the learning process took place in the enterprise. The most important items detected by the work, were the positive impacts in the actors personal paradigm or colaborators in the enterprise, in the understanding of basis of the environmental questions and its aplication, even in its philosophic aspects. This fact raised the awareness and discovery that the environment is not a problem that affects only the enterprise system, but and principlaly, that the actions related to its conservation and supportable position, it also represents and projects something very important to its family system with positive reflection and personalized recognition in the individuals that in the enterprise participate.

**Key Words:** Environmental Management System, Means of lodgin, ISO 14.000 and paradigm.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Curva da progressão do nível de risco de fracasso, fruto das patologias do processo, incidentes sobre a adesão das equipes a das alterações em seus paradigmas.....	15
Figura 2 - Leitura do sucesso do processo por parte do cliente, no enfoque das Normas ISO 14001, no ambiente dos serviços e na indústria.....	18
Figura 3 – Curva do ciclo de vida das organizações, representativa do crescimento vs. Envelhecimento, com a indicação das principais patologias.....	22
Figura 4 – Mapa infográfico sobre o Parque Nacional do Iguaçu - PNI.....	34
Figura 5 – Logomarca do processo de certificação ISO 14.001 no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort .....	40
Figura 6 – Anúncio publicitário do Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort, referente ao proceso de certificação ISO 14.000 .....	41
Figura 7 – Os componentes da variável ambiental e a pressão sobre os meios de hospedagem.....	44
Figura 8 – Principais áreas e processos de SGA .....	58
Figura 9 – Divisão das áreas do estudo da gestão ambiental .....	66
Figura 10 – Principais fatores externos de mudança.....	77
Figura 11 – Comparação do modelo de aprendizagem vivencial com um modelo típico de processo de resolução de problemas.....	82
Figura 12 – Adaptado do modelo sobre perfis de aprendizagem vivencial .....	86
Figura 13 – Curva representativa do crescimento vs. envelhecimento .....	89
Figura 14 – A natureza do crescimento e do envelhecimento .....	90
Figura 15 – Fatores que influenciam o comportamento .....	91
Figura 16 – Relação cliente x empresa e a construção contínua dos paradigmas .....	92
Figura 17 – Linha de raciocínio principal do trabalho de pesquisa .....	102
Figura 18 – Opinião por parte dos atores do sistema empresa e do sistema família, sobre o nível de importância que eles atribuem à questão ambiental em sua vida.....	105
Figura 19 – Evolução comparativa da percepção por parte dos atores do sistema empresa e do sistema família, sobre o nível .....	108
Figura 20 – Percepção por parte dos atores do sistema empresa, do nível do impacto do processo de gestão ambiental no cotidiano da empresa .....	109
Figura 21 – Percepção por parte dos atores do sistema empresa e dos familiares, se o problemas ambientais influenciam o dia a dia dos atores que trabalham na empresa .....	111
Figura 22 – Percepção dos atores do sistema empresa, em relação à motivação a praticar em seu lar procedimentos ou ações do processo de gestão ambiental. ....	113
Figura 23 – Se os atores do sistema família tiveram conhecimento sobre quais são as expectativas da empresa em relação ao program e se tiveram conhecimento sobre ações do programa – SGA, que poderiam ser realizadas em seu lar.....	115

Figura 24 – Percepção por parte dos atores do sistema empresa, se as mudanças de comportamento, no decorrer do processo, foram positivas .....	115
Figura 25 – Motivos que levaram os atores do sistema empresa a entender que as mudanças observadas nas equipes foram positivas .....	117
Figura 26 – Percepção dos atores do sistema empresa sobre a participação e realização dos atores do sistema família, em termos de atitudes, em seu lar, em relação a posturas ambientais.....	122
Figura 27 – Percentual de entendimento dos atores do sistema empresa e percepção do sistema família, no sentido da avaliação se ocorreram alterações na relação pessoal dos atores junto à mesma, após o processo de gestão ambiental .....	123
Figura 28 – Declaração dos atores do sistema empresa se, durante sua rotina de trabalho, recorda dos procedimentos ensinados pelo programa de certificação.....	126
Figura 29 – Curva da progressão do nível de risco de fracasso, fruto das patologias do processo, indidentes sobre a adesão das equipes e das alterações em seus paradigmas, porém de forma administrada e monitorada .....	134
Figura 30 – Modelo de aprendizagem vivencial .....	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de setores e quantidades de coleta, na estratificação e da pesquisa de campo.....	97
Tabela 2 – Tabela comparativa do nível de importância da questão ambiental para o funcionário.....	106
Tabela 3 – Tabela comparativa da visão de comprometimento da empresa para com a questão ambiental, por parte do funcionário.....	107
Tabela 4 – Detalhes ou ações do processo, que os atores do sistema empresa perceberam que podem ser praticados em seu lar .....	112
Tabela 5 – Itens que os atores do sistema família, perceberam em termos de migração de posturas, procedimentos e ações do processo de gestão ambiental vindo do sistema empresa, através de seu familiar que nela trabalha.....	114
Tabela 6 – Tabela comparativa dos itens do SGA realizado na empresa, relacionados pelos atores deste sistema como assunto comentado em seu sistema família, e a percepção dos atores deste sistema, sobre o que efetivamente os mesmos comentaram ou trouxeram informação .....	119
Tabela 7 – Alterações no cotidiano organizacional, segundo a percepção dos atores no sistema empresa, e a percepção dos atores no sistema família. ....	121
Tabela 8 – Relação dos procedimentos ou ações declaradas pelos atores do sistema empresa, aprendidas no sistema empresa, que os mesmos sentiram-se motivados a praticar em seu lar e o comparativo dos procedimentos realmente realizados, percebidos pelos familiares, no sistema família.....	124
Tabela 9 – Declaração dos atores do sistema na empresa sobre a frase que melhor define a sua postura, em relação a forma de entendimento e participação no processo de certificação, e o comparativo da percepção declarada pela família, no sistema família.....	127
Tabela 10 – Tabela comparativa entre a avaliação das equipes pelos atores do sistema empresa, frente ao quesito de maior e menor integração com o processo de implantação da NBR ISO 14.001 no hotel .....	129

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características e composição do Parque Nacional do Iguaçu .....	33
Quadro 2 – Relação de setores existentes no Hotel Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.....	38
Quadro 3 – Resultados quantitativos e qualitativos buscados no programa Hóspedes da Natureza na implementação de ações ambientais nos meios de hospedagem.....	52
Quadro 4 – Base conceitual do programa hóspedes da Natureza .....	53
Quadro 5 – Passos que a organização deve seguir para implantação de SGA – Sistema de Gestão Ambiental.....	59
Quadro 6 - NBR ISO 14001- Normas já instituídas .....	62
Quadro 7 – NBR ISO 14001 – Normas não publicadas (em discussão).....	63
Quadro 8 – Definições básicas – NBR ISO 14001 .....	65
Quadro 9 – Requisitos da NBR ISO 14001 .....	67
Quadro 10 – Objetivos organizacionais e pessoais na gestão de pessoas.....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 APRESENTAÇÃO.....	13
1.2 ORIGEM DO TRABALHO.....	16
1.3 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	25
1.4.1 Objetivo geral.....	25
1.4.2 Objetivos específicos.....	25
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	26
1.6 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO.....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>28</b>
2.1 HOTEL TROPICAL CATARATAS ECO RESORT – LOCALIZAÇÃO E HISTÓRICO.....	28
2.1.1 A cidade de Foz do Iguaçu.....	28
2.1.2 O parque Nacional do Iguaçu.....	30
2.1.3 O Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.....	36
2.2 O TURISMO E A QUESTÃO AMBIENTAL.....	43
2.3 O PROGRAMA “HOSPEDES DA NATUREZA”.....	51
2.4 SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL.....	56
2.5 A NBR ISO 14.000.....	61
2.6 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	72
2.6.1 Os paradigmas e a construção organizacional.....	74
2.6.2 Variáveis externas que influenciam o processo de mudança.....	77
2.7 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	79
2.7.1 O ciclo de vida e as patologias das organizações.....	88
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	<b>96</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	96
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	96
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	97
3.4 TIPO DE AMOSTRAGEM.....	98
3.5 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	98
3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	100
3.7 FORMA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	103
3.7.1 Técnica de coleta de dados.....	103
3.7.2 Metodologia das entrevistas.....	103
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	<b>105</b>
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	105
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>130</b>
5.1 QUANTO AO OBJETIVO GERAL.....	130
5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	131
5.3 QUANTO AOS CONCEITOS APRESENTADOS NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	134
5.4 DIFICULDADES APRESENTADAS NO ESTUDO.....	138
5.5 RECOMENDAÇÕES.....	140
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>142</b>
<b>7 ANEXO I - IMAGENS DAS INTERVENÇÕES, FRUTO DA IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO NBR ISO 14.001 NO TROPICAL HOTEL DAS CATARATAS ECO RESORT.</b> .....	<b>148</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo descreve-se a origem desta dissertação, seus objetivos, suas limitações e a sua estrutura geral.

### 1.1. APRESENTAÇÃO

O século XX se caracterizou por ser o século da mudança. Ocorreu uma transformação global, que teve a característica de implantar uma era onde a mudança é o moto contínuo, que desafia o ser humano, as corporações, enfim a humanidade como um todo.

Fala-se muito em mudanças hoje, principalmente em mudanças organizacionais que precisam acontecer nas empresas para que elas se mantenham ágeis e competitivas, afirma Chiavenato (1996).

Este processo de mudança traz consigo o desafio de vencer as barreiras que se encontram nas empresas, pois há uma resistência muito grande a mudança, que traz consigo vícios, medos, transformando este processo em algo escuro e difuso, com uma grande dificuldade de implementação, principalmente pela dificuldade de visualização da possibilidade de melhoria no cotidiano dos envolvidos e a sua relação com os sacrifícios necessários.

O mundo está mais complexo, e esta complexidade induz para as empresas a necessidade de operar e administrar um número expressivamente grande de variáveis, que são aglutinadas a este processo de mudança continuamente.

Este cenário faz com que haja uma contínua pressão sobre as pessoas, no sentido da discussão e na reavaliação de seus paradigmas.

Para Chiavenato (1996) da mesma forma que as pessoas, as empresas também desenvolvem e mantêm seus paradigmas através dos indivíduos que nelas trabalham. Na realidade não são as empresas que possuem os paradigmas, mas as pessoas que nelas tomam as decisões principais e mantêm o poder.

No caso específico do turismo e nele o segmento dos meios de hospedagem, se observam as pessoas em postos de trabalho, onde a decisão e o atendimento

direto ao cliente fazem com esta relação de cargo/função e poder de decisão fiquem praticamente horizontais.

É rara a situação onde a decisão pode ser adiada ou levada a instâncias superiores, tendo normalmente que ser tomada no momento da ocorrência e pelo ator do processo que esta envolvido.

Assim, as empresas funcionam através de paradigmas que definem a sua cultura organizacional. A mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas.

A presente dissertação parte da hipótese central de que só há mudança real na organização onde há mudança no indivíduo.

Ela busca identificar através do mapeamento e avaliação dos pontos de contato entre o sistema empresa e sistema família, as principais migrações e impactos no paradigma dos atores enquanto envolvidos no processo de implantação e operacionalização de Sistemas de Gestão Ambiental – SGA e a certificação NBR ISO 14.001 em meios de hospedagem.

Estas alterações são relevantes e fundamentais para que seja possível identificar as patologias do processo e desenvolver ferramentas de acompanhamento e de integração entre os atores envolvidos e as diversas etapas previstas e necessárias a implantação do SGA e da NBR ISO 14.000.

A título de exemplo, se apresenta na figura 01, a representação gráfica das etapas de um SGA e especificamente os requisitos gerais para a implantação da NBR ISO 14.000, que organização deve cumprir, e a curva da progressão do nível de risco de fracasso, fruto das patologias do processo, incidentes sobre a adesão das equipes a das alterações em seus paradigmas, que formam em sua soma, o paradigma da organização.

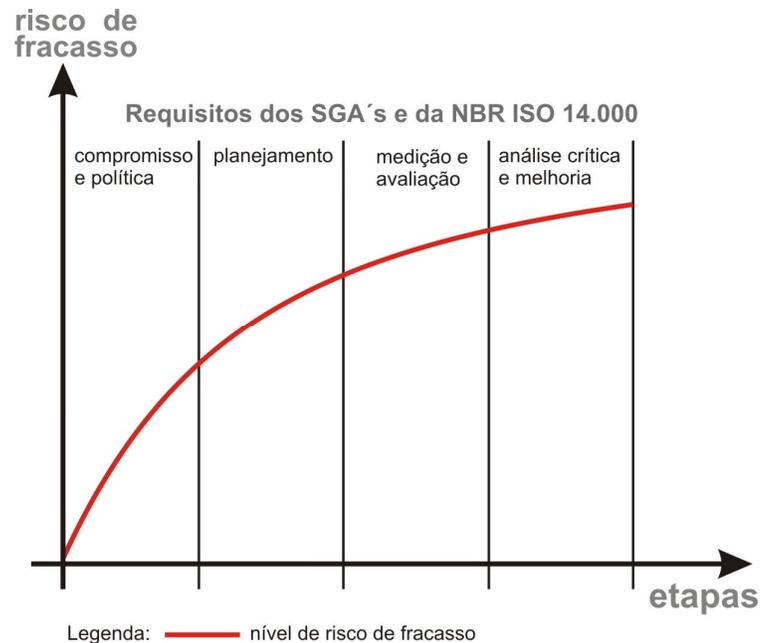


Figura 1 : Curva da progressão do nível de risco de fracasso, fruto das patologias do processo, incidentes sobre a adesão das equipes a das alterações em seus paradigmas.

Fonte: Adaptado de NBR ISO 14001 e MOREIRA, Maria Suely, 2001, bem como de observações de campo – estudo de caso do Tropical Hotel das Cataratas.

A partir da análise dos pontos de contato, e das características e patologias encontradas, entende-se possível dentro do escopo de cada implantação, propor e desenvolver procedimentos e ações, para otimizar ou obter melhor performance e resultado nas demais áreas dos Sistemas de Gestão Ambiental – SGA's e da NBR ISO 14.000, quando aplicados em meios de hospedagem.

## 1.2. ORIGEM DO TRABALHO

A origem do tema reporta-se a integração das equipes e do processo de assimilação e engajamento, junto aos Sistemas de Gestão Ambiental e aos processos de certificação no modelo NBR ISO 14.000, em Meios de Hospedagem.

O turismo enquanto segmento econômico passou por um verdadeiro renascer no decorrer do século XX. Além da estruturação e evolução em termos de percentual no PIB (Produto Interno Bruto) mundial, observou-se a segmentação e o fortalecimento de nichos de mercado.

Dentro deste processo de evolução, as empresas ligadas ao segmento, participaram do fenômeno da implantação dos conceitos de qualidade, do aumento da exigência por parte dos clientes e a acirrada disputa a nível global pelos mercados consumidores.

No final do século XX, a exigência por qualidade construiu um novo paradigma para as empresas, calcado na busca da qualidade do produto, do processo, da distribuição, da venda, do resíduo, da qualidade de vida de quem trabalha na empresa e de todos os que são afetados por suas atividades e qualidade do meio ambiente.

Em conjunto, as empresas buscam de modo agressivo obter índices de produtividade para fazer frente à diminuição das margens de lucro e operação de mercado. Qualidade e produtividade proporcionam preço e confiabilidade.

No entendimento da abrangência deste universo, Chiavenato (1996) afirma que qualidade é um termo genérico que representa a adequação aos padrões previamente estabelecidos pela empresa e, ao mesmo tempo na adequação às expectativas do cliente.

Afirma também que a produtividade é outro termo genérico, que expressa a razão entre as entradas de recursos para a produção e o valor dos bens produzidos. É a relação entre as entradas (os insumos) e as saídas (resultados).

Tanto maior a diferença entre entradas e saídas, tanto maior será a produtividade de determinada unidade. Esta vantagem deve ser permanente e crescer gradativamente com o decorrer do tempo.

Perante a questão ambiental, concluí-se através dos autores consultados que a manutenção do envolvimento dos atores do processo no decorrer do tempo é que mantém este crescimento incremental.

A questão ambiental dentro deste cenário de discussão sobre qualidade e produtividade teve um amplo e forte impacto no âmbito do turismo, com expressiva referência nas últimas três décadas do século XX.

Segundo Lascurain (apud Lindberg, 1996, p. 26) afirma que:

O ecoturismo, como componente essencial de um desenvolvimento sustentável, requer uma abordagem multidisciplinar, um planejamento cuidadoso (tanto físico como gerencial) e diretrizes e regulamentos rígidos, que garantam um funcionamento estável.

Ele é um fenômeno complexo e multidisciplinar.

Esta necessidade de regras e tecnologia e o aumento da consciência ambiental por parte dos clientes, juntamente com a escassez dos recursos naturais, fez com que meios de hospedagem, independente de sua localização (urbana ou não), procurassem meios e tecnologias para compatibilizar a sua atividade e a conservação de recursos e aplicação de processos de gestão ambiental.

Este reposicionamento está comentado por Hanna e Newmam (1995, p. 38 – 53):

[...] como um fenômeno paralelo específico às práticas ecológicas do setor manufatureiro, sendo aparente que as pressões para melhorar a eficiência ecológica e relativa melhoria dos padrões de vida [...] Os clientes (o industrial e os consumidores) têm aumentado suas exigências ambientais muito significativamente nos últimos anos. Esta tendência está sujeita a ser amplificada pelas intensas pressões públicas as quais parecem inevitáveis em um futuro próximo.

O advento da série de normas ISO (*International Organization for Standardization*) - NBR ISO 14.000, trouxe consigo a possibilidade da normatização de processos, contexto em que o setor de serviços e o turismo (em especial o segmento dos meios de hospedagem), iniciaram pela implantação dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA).

O processo de gestão ambiental em meios de hospedagem difere dos processos de gestão aplicados na indústria, na área comercial, devido percepção de

que nessas áreas, o sucesso do processo é percebido pelo somatório das médias de sucesso de cada etapa da produção ou da elaboração dos serviços.

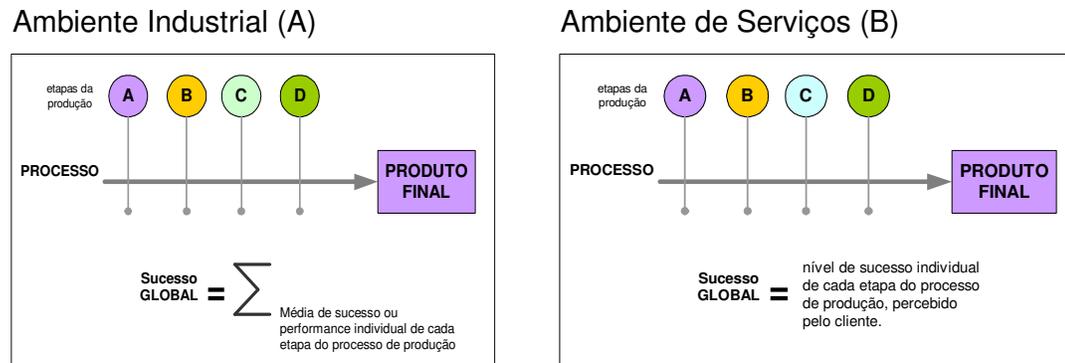


Figura 2 : Leitura do sucesso do processo por parte do cliente, no enfoque das Normas ISO 14001, no ambiente dos serviços e na indústria.

Fonte: Adaptado de MOREIRA, Maria Suely (2001), DONAIRE, Denis (1999), e observações de campo.

Mesmo que em alguma das etapas haja um comprometimento em relação à média das demais, o resultado do trabalho é medido em relação à performance global junto ao meio ambiente ou ao produto entregue ao cliente, o desafio é a excelência de cada etapa da produção do serviço.

Estes diferem dos meios de hospedagem, porque nestes o sucesso não é percebido pela somatória das médias, mas sim pelo nível de comprometimento e de obtenção das expectativas mínimas do cliente em cada etapa da produção ou da gestão.

Isto ocorre principalmente porque estes estabelecimentos têm como característica a produção o a elaboração do produto e seu consumo em tempo real, ou seja, o cliente está em contato permanente com a linha de produção em cada etapa de sua elaboração.

Da mesma forma a questão ambiental interage com todas as diversas tarefas, etapas, serviços e ações praticadas no hotel, pois muitas delas são estanques.

Com este cenário, este trabalho de pesquisa observa os seguintes pressupostos:

- a) Considera fundamental o impacto positivo no paradigma pessoal do indivíduo, para o sucesso dos processos de gestão ambiental em meios de hospedagem.
- b) Considera que, o que é de fato importante para o indivíduo, impacta em seu paradigma pessoal, e estes impactos se refletem em alterações de comportamento e atitudes, que ele leva para o sua casa, denominado como seu sistema “lar”.
- c) Que para identificar os pontos de sucesso do processo de gestão ambiental no sistema hotel em relação aos indivíduos, é fundamental identificar os pontos de contato entre os sistemas empresa e lar, em relação ao indivíduo.
- d) Que só há mudança real na organização, quando ocorrerem mudanças também para o indivíduo, e que isso pode ser lido na alterações do paradigma pessoal do mesmo, identificáveis no sistema família.
- e) Que identificando e realizando mapeamento dos pontos de contato/interface entre os sistemas, identifica-se os segmentos e áreas onde houve integração e a alteração positiva e/ ou negativa do paradigma.

### 1.3. TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

A consciência em torno do problema ambiental, que em seu âmago traz o questionamento global sobre os modelos de desenvolvimento, levou a humanidade a desenvolver uma nova postura em relação ao meio ambiente.

No segmento do turismo, a variável humana tem uma influência maior, pois o produto oferecido ao cliente é mais do que uma conjugação de infra-estrutura/equipamentos, esta ancorada na prestação de serviços.

Este contato, esta troca entre emissor – receptor, possibilita ao cliente, uma avaliação não somente do contexto de infra-estrutura e procedimentos na implantação de sistemas de gestão ambiental, mas fundamentalmente, do envolvimento da equipe.

Viana (1998) pondera que a educação ambiental tem dois eixos básicos de reflexão:

- Um que diz respeito ao caráter formativo da educação ambiental, que deve promover nos seres humanos uma postura interna de reverência ambiental, e que deve promover no seres humanos uma postura de reverência pela vida;
- Outro é o debate em torno dos modelos de desenvolvimento econômico que estão no centro do questionamento da relação homem-natureza.

Existem diversas formas de motivar a equipe a envolver-se com a aplicação do processo de gestão ambiental, dentre as principais se observam:

- a) Por reeducação voltada ao conceito ambiental;
- b) Por motivação pecuniária (no caso da venda de resíduos recicláveis);
- c) Por motivação de melhorias em suas expectativas de qualidade de vida no trabalho;
- d) Por condicionamento, seja por aplicação de punições ou pelo estrito monitoramento do cumprimento de normas.

Em todos os momentos e nas diversas formas, o envolvimento e o comprometimento da equipe são fundamentais.

Caso este envolvimento seja a nível superficial, ocorrerá um fenômeno que se denominou “maquiagem ambiental”, pois o processo de gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável exigem o compromisso da sociedade em busca do sucesso, por tratar-se de um conjunto de ações antes de tudo sociais.

Com esta visão holística que vem crescendo de forma consistente, se utilizou como ferramenta a aplicação da Teoria dos Sistemas, proposta por Bertalanffy (1977), como principal forma de leitura e mapeamento das inter-relações que ocorrem na organização.

Telenge (2002, p.6) apresenta uma definição ampla da Teoria dos Sistemas:

"Sistema é um conjunto de objetos que se caracteriza pela inter-relação entre estes objetos e seus atributos".

Os componentes sistêmicos focalizados pela teoria de sistemas não são primariamente os "objetos" enquanto físicos ou materiais, mas, sobretudo leis, regras, funções, processos, equações.

O foco passa da substantividade das partes para os processos inter-relacionais entre elas, o que torna viável o estudo comparativo de sistemas de diferentes naturezas.

Complementa ainda, que o método de estudar sistemas é indagar sobre:

- a) A sua estrutura, isto é, qual o seu contorno, quais as suas partes, como se inter-relacionam internamente e com o meio externo, ou seja, com outros sistemas;
- b) O seu funcionamento, isto é, como se processa dentro de um sistema a transformação daquilo que recebe (*input*) naquilo que devolve ao meio (*output*);
- c) A sua evolução, isto é, como se comporta o sistema frente a mudanças que sofre ao longo do tempo, quais seus dispositivos de correção, diferenciação, renovação; como ocorrem seu desgaste e sua desintegração enquanto sistema.

Se faz importante ter em mente que a estrutura não deve ser entendida como substantiva. Ela é abstrata, impalpável, porém detectável através do contínuo acontecer dos processos inter-relacionais dos quais é uma representação temporária.

Se considera ainda que o processo de implantação de um SGA e da própria NBR ISO 14.000, tem um ciclo de vida, e que este ciclo pode ser analisado e avaliado conforme modelo proposto por Adizes<sup>1</sup>, apresentado na figura 03:

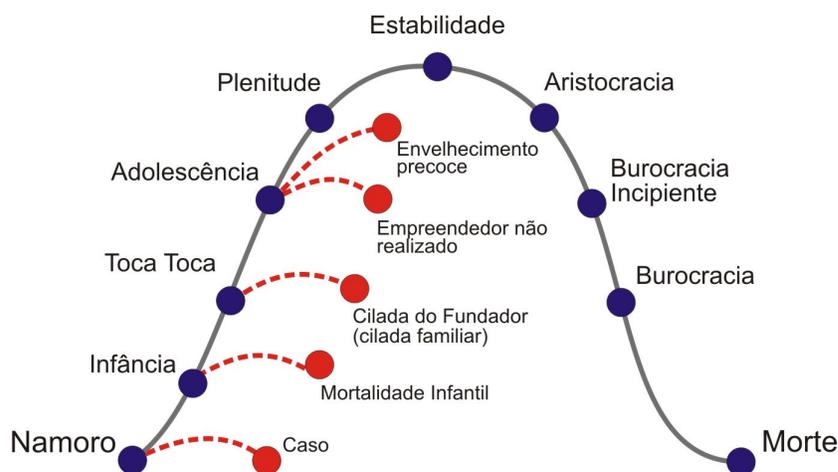


Figura 3: Curva do ciclo de vida das organizações, representativa do Crescimento vs. Envelhecimento, com a indicação das principais patologias.

Fonte: Adizes (2001,pág. 97)

Com esta linha de pensamento e ferramentas de aplicação, se entende por relevante avaliar a integração entre os recursos humanos e o processo de implantação dos Sistemas de Gestão Ambiental das normas NBR ISO 14.000, em particular nos meios de hospedagem.

<sup>1</sup> ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução, Carlos Afonso Malferrari. Supervisão técnica, Carlos Valdesuso. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

Neste segmento a qualidade do produto está estritamente ligada à capacidade de ser hospitaleiro e de atingir as expectativas dos clientes, no fornecimento deste produto intangível chamado turismo.

A pesquisa teve como base a análise dos aspectos do processo de implantação do SGA e certificação NBR ISO 14.001 junto ao Tropical Hotel Cataratas – Eco Resort.

O problema de pesquisa está concentrado em identificar através do mapeamento e avaliação dos pontos de contato entre o sistema empresa e sistema família, as principais migrações e impactos no paradigma dos atores enquanto envolvidos no processo de implantação e operacionalização de Sistemas de Gestão Ambiental – SGA e a certificação NBR ISO 14.001 em meios de hospedagem.

Estas alterações são relevantes e fundamentais para que seja possível identificar as patologias do processo e desenvolver ferramentas de acompanhamento e de integração entre os atores envolvidos e as diversas etapas previstas e necessárias a implantação do SGA e da NBR ISO 14.000

Estas ferramentas e procedimentos permitirão que, dentro do ciclo de vida da ISO, obtenha-se e mantenha-se o estado de plenitude, definido por Adizes (2001), com utilização na metodologia de pesquisa da Teoria Geral dos Sistemas, postulada por Bertalanffy(1977).

Pretende-se analisar a questão de forma sistêmica, sob o ponto de vista de que a interação entre equipe – cliente é contínua e se caracteriza como um dos fatores fundamentais para o sucesso das empresas turísticas.

Estas informações são fundamentais para que os gestores possam ter subsídios para tomar as decisões estratégicas e correções necessárias para buscar e manter o estágio da plenitude, definido por Adizes (2001), como o melhor equilíbrio entre controle e flexibilidade, ou seja, ter um processo integrado, vivo e que interage com o ambiente organizacional de forma pró ativa.

A título de exemplo, há duas formas mais usuais de obtenção de resultados na implementação dos procedimentos de gestão de qualidade junto aos recursos humanos: através da motivação ou do condicionamento.

Adizes (2001, p.62) relata que na motivação, se tem, em geral, a seguinte percepção:

- *Eu entendo que é bom, por isto pratico.*

Já no condicionamento, há outra percepção:

- *Se eu não praticar, perco o emprego.*

Por outro lado, se observam que os atores do processo, em relação aos sistemas envolvidos, só migram os conhecimentos e atitudes do sistema empresa para o sistema “lar”, que efetivamente alteraram o seu paradigma pessoal.

Tendo esta relação como foco, levanta-se o seguinte problema de pesquisa:

Considerando que só há uma mudança real na organização, quando ocorre uma mudança efetiva no indivíduo, dentro dos Sistemas de Gestão Ambiental, a figura dos atores é fundamental para o sucesso e sustentabilidade do mesmo.

Desta forma, se questionam quais os principais pontos de relevância e importância a ponto de alterar o paradigma pessoal do indivíduo? E, dentro do processo aprendizagem durante a implantação e manutenção dos SGA's e da NBR ISO 14.001 em meios de hospedagem, o que ocorre para que haja inclusive a migração destes conceitos do sistema empresa para o sistema família?

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo Geral

Identificar e analisar os pontos de contato entre os sistemas empresa e lar e as alterações no paradigma pessoal dos atores, quando da implantação de Sistemas e Gestão Ambiental – SGA e Normas NBR ISO 14.001 em meios de hospedagem, de forma subsidiar procedimentos e ações para a implantação e manutenção do nível de risco de fracasso e adesão dos mesmos.

### 1.4.2. Objetivos específicos

Em termos específicos, pretende-se:

- a) Mapear as principais alterações acontecidas na cultura organizacional e no cotidiano dos atores envolvidos em relação ao processo;
- b) Identificar que argumentos ou ações foram importantes para o indivíduo, a ponto de impactar seu paradigma pessoal;
- c) Identificar que argumentos ou incidências geraram alterações de comportamento e atitudes.
- d) Identificar que posturas e ações migraram do sistema empresa para o sistema família.

### 1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa de campo para este estudo foi realizada junto ao Tropical Hotel das Cataratas - Eco Resort, situado em Foz do Iguaçu, estado do Paraná – Brasil.

A escolha desta organização deu-se em função da facilidade de acesso pelo pesquisador.

Em virtude do tempo para aplicação e avaliação da metodologia e da extensão e complexidade do tema, implicaram as seguintes limitações:

- a) Foram realizadas 25 entrevistas junto às famílias, com uma amostra útil de 23, devido a dificuldade de acesso e tempo de retorno.
- b) Foram realizadas 125 entrevistas junto aos colaboradores, com uma amostra útil de 81 entrevistas, em função das questões abertas, dentro de um questionário de pesquisa e campo composto por 42 questões por formulário de coleta, sendo 10 questões abertas e 32 fechadas, que perfizeram 3420 questões coletadas e analisadas.
- c) Devido aos horários de funcionamento e a estratificação da coleta por departamentos, não foi possível uma ampliação da amostra.

Apesar das limitações identificadas, a colaboração na concessão das informações e acesso a equipe, por parte dos dirigentes da organização, auxiliaram fundamentalmente o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa.

## 1.6. COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

O capítulo inicial apresenta a introdução geral ao projeto de pesquisa, com a colocação dos objetivos do projeto de trabalho, relevância do tema proposto, metodologia, limites e a estruturação do mesmo.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica e as bases conceituais utilizadas para o entendimento e o desenvolvimento da pesquisa e de sua tabulação.

O terceiro capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados da pesquisa de campo, realizada nos universos e sistemas pesquisados: da empresa, dos atores e do sistema família.

O quarto capítulo contém as conclusões que são relativas aos embates teórico-práticos realizados ao longo deste estudo, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

São apresentados ao final do trabalho as referências bibliográficas e os apêndices e anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*“Nenhuma espécie na natureza é capaz de gerar algo que ninguém queira, à exceção da espécie humana”.*

Gunter Pauli

### 2.1. HOTEL TROPICAL CATARATAS ECO RESORT – LOCALIZAÇÃO E HISTÓRICO

A pesquisa foi realizada junto ao Tropical Hotel das Cataratas, situado no município de Foz do Iguaçu, Paraná, na área do Parque Nacional do Iguaçu.

#### 2.1.1. A cidade de Foz do Iguaçu

Segundo a Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, pesquisas arqueológicas realizadas pela Universidade Federal do Paraná no espaço brasileiro do reservatório de Itaipu, antes de sua formação, situaram em 6.000 a.C. os vestígios da mais remota presença humana na região; vários grupos humanos sucederam-se ao longo dos séculos.

Os últimos que precederam os europeus (espanhóis e portugueses), foram os índios. Em 1542, o espanhol Álvaro Nuñez Cabeza de Vaca, chegou ao rio Iguaçu e por ele seguiu guiado por índios Caiaganges, atingindo as Cataratas, batizando o Paraguai, ficando o registro de que foi o "descobridor" das Cataratas.

Em 1881, Foz do Iguaçu recebeu seus dois primeiros habitantes, o brasileiro Pedro Martins da Silva e o espanhol Manuel Gonzáles. Pouco depois chegaram os irmãos Goycochéa, que começaram a explorar a erva-mate. Oito anos após, foi fundada a colônia Militar na fronteira - marco do início da ocupação efetiva do lugar por brasileiros e do que viria a ser o município de Foz do Iguaçu.

A expedição do Engenheiro e Tenente José Joaquim Firmino chegou a Foz do Iguaçu em julho de 1889. Foi feito um levantamento da população e foram

identificadas 324 pessoas, em sua maioria paraguaios e argentinos. Mas havia também espanhóis e ingleses, já presentes na região e dedicados à extração da erva-mate e da madeira, exportadas via rio Paraná.

Em 22 de novembro do mesmo ano, o Tenente Antonio Batista da Costa Júnior e o Sargento José Maria de Brito fundaram a Colônia Militar, que tinha competência para distribuir terrenos a colonos interessados.

No ano de 1897 foi criada a Agência Fiscal, chefiada pelo Capitão Lindolfo Siqueira Bastos. Ele registrou a existência de apenas 13 casas e alguns ranchos de palha.

Nos primeiros anos do século XX a população de Foz do Iguaçu chegou a aproximadamente 2.000 pessoas e o vilarejo dispunha de uma hospedaria, quatro mercearias, um rústico quartel militar, mesa de rendas e estação telegráfica, engenhos de açúcar e cachaça e uma agricultura de subsistência.

Em 1910 a Colônia Militar passou à condição de "Vila Iguassu", distrito do Município de Guarapuava. Dois anos depois, o Ministro da Guerra emancipou a Colônia tornando-a um povoamento civil entregue aos cuidados do governo do Paraná, que criou então a Coletoria Estadual da Vila.

Em 14 de março de 1914, pela Lei 1383, foi criado o Município de Vila Iguaçu, instalado efetivamente no dia 10 de junho do mesmo ano, com a posse do primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng, e da primeira Câmara de Vereadores. O município passou a denominar-se "Foz do Iguaçu", em 1918.

A estrada que liga Foz do Iguaçu a Curitiba tomou sua primeira forma em 1920; era uma estrada precária, cheia de obstáculos. Na segunda metade da década de 50, iniciou-se o asfaltamento da estrada que cortaria o Paraná de leste a oeste, ligando Foz do Iguaçu a Paranaguá, sendo inaugurada em 1969.

A história do Parque Nacional começa no ano de 1916, com a passagem por Foz do Iguaçu de Alberto Santos Dumont, o "Pai da Aviação", - o legítimo "fundador".

Segundo arquivos da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, a área pertencia ao uruguaio Jesus Val. Santos Dumont intercedeu junto ao Presidente do

Estado do Paraná, Srº Affonso Alves de Camargo, para que fosse desapropriada e tornada patrimônio público.

No dia 28 de julho, através do decreto nº 63, foi declarada de utilidade pública com 1008 hectares e somente em 1939, por decreto do Presidente Getúlio Vargas, a área passou a ter 156.235,77 hectares.

Em 1994 os decretos nº 6506 de 17 de maio e de nº 6587 de 14 de junho consolidam e ampliam a área do Parque Nacional dando-lhes os limites propostos pelo chefe da seção de Parques Nacionais; hoje os limites atuais são 185.000 hectares.

Com a inauguração da Ponte Internacional da Amizade (Brasil - Paraguai) em 1965 e inauguração da BR-277, ligando Foz do Iguaçu a Curitiba e ao litoral, em 1969, Foz do Iguaçu teve seu desenvolvimento acelerado, intensificando seu comércio, principalmente com a cidade paraguaia de Puerto Presidente Strossner (atual Ciudad del Este).

A construção da Hidroelétrica de Itaipu (Brasil - Paraguai), iniciada na década de 70, causou fortes impactos em toda a região, aumentando consideravelmente o contingente populacional de Foz do Iguaçu. Em 1960, o município contava com 28.080 habitantes, em 1970 com 33.970 e passou a ter, em 1980, 136.320 habitantes, registrando um crescimento de 385%, estimando-se hoje uma população de 266.771 habitantes.

### **2.1.2. O Parque Nacional do Iguaçu**

Na época de disputas territoriais entre portugueses e espanhóis, logo após o descobrimento da América, os primeiros europeus a chegarem na região, onde hoje situa-se o Parque Nacional do Iguaçu, foram os espanhóis que participavam da expedição comandada pelo desbravador Dom Álvar Nuñez Cabeza de Vaca.

A expedição, que pretendia explorar o novo continente, chegou à região após ter cruzado todo o território (selva) do atual Estado do Paraná, a partir do litoral

catarinense. Assim, em fevereiro de 1542, Cabeza de Vaca avistou as Cataratas do Iguaçu.

Segundo registros e documentos históricos da Biblioteca Especializada em Turismo Frederico Engel, de Foz do Iguaçu, há registros de que Cabeza de Vaca trazia sua expedição navegando pelo Rio Iguaçu, mas que ao aproximarem-se das quedas, os expedicionários abandonaram o rio, seguindo o trajeto por terra, assustados com o surgimento súbito de uma forte correnteza e com o intenso ruído das águas.

E ao avistarem as quedas, Cabeza de Vaca, espantado com o que vira, teria exclamado: "Santa Maria!". O explorador deu às Cataratas, o nome de "Cachoeiras de Santa Maria".

Passada a expedição, a região voltou ao seu isolamento, que somente seria rompido outra vez no século dezoito, com a chegada dos padres jesuítas, para a instalação das Missões Jesuíticas, pretendendo catequizar os índios. Contudo, até o final do século dezenove, a região permaneceu habitada somente por índios, continuando isolada até as primeiras décadas do século vinte.

O esforço pela criação do Parque Nacional do Iguaçu, é atribuído a Alberto Santos Dumont, considerado "pai da aviação". Santos Dumont visitou as Cataratas em 1916 e, entusiasmado pela beleza dos saltos, teria se empenhado em fazer da área, um parque público.

Em 28 de julho de 1916, as terras onde se localizam as Cataratas foram desapropriadas, tornando-se públicas por determinação do então governador do Estado do Paraná, Affonso Alves de Camargo. Na década de trinta, Brasil e Argentina publicaram leis oficializando o interesse na preservação da área.

Localizado no extremo oeste do Paraná, o Parque faz fronteira com o território argentino, além de delimitar-se com diversos municípios paranaenses, abrangendo cerca de 185.000 ha.

O Parque Nacional do Iguaçu foi criado em 10 de janeiro de 1939, pelo Decreto no. 1.035, após a criação do Parque Nacional del Iguazú, na Argentina, que

se deu em 1934. Depois de sua criação, o Parque teve sua área ampliada gradativamente, até chegar em 1981, à atual dimensão.

Tombado em 1986 pela UNESCO como Patrimônio Natural da Humanidade constituindo-se numa das maiores reservas florestais da América do Sul, bem como de proteção dos recursos naturais renováveis do Estado. O tipo de vegetação predominante é a mata pluvial e a mata de araucária, com a presença de palmeira, imbuía, caviúna, erva-mate, etc., com características e composição apresentadas no Quadro 01.

No Parque, o espetáculo é as Cataratas do Iguaçu. De forma semicircular, com 2700 metros de largura, as quedas enchem os olhos dos visitantes, pela espuma d'água que cai de uma altura de até 72 metros nos saltos existentes entre o Brasil e a Argentina - o número de saltos varia entre 150 e 300 dependendo da vazão do Rio Iguaçu.

Além das exuberantes cataratas, possui em seu interior outras atrações como a fauna, bastante representativa, o Poço Preto, o Salto do Macuco, o Centro de Visitantes, a Estátua de Santos Dumont, homenagem da VASP ao "Pai da Aviação", responsável pela transformação da área das cataratas em Parque Nacional, e um hotel de lazer.

Quadro 1 - Características e composição do Parque Nacional do Iguaçu

<b>CARACTERÍSTICAS E COMPOSIÇÃO</b>	<b>Histórico</b>
ANTECEDENTES LEGAIS	A unidade contou com a influência de Santos Dumont exaltado pela beleza das cataratas do Iguaçu. Posteriormente o Estado se encarregou junto ao INCRA, em regularizar a situação dos moradores da área
ASPECTOS CULTURAIS E HISTÓRICOS	Historicamente foi cenário das missões jesuítas para a catequese dos Tupi-Guaranis, os Bandeirantes Paulistas expulsaram os jesuítas Espanhóis, permanecendo assim sob o domínio de Portugal toda aquela região. A área ainda possui sítios arqueológicos. A origem da palavra Iguaçu é indígena-guarani e significa "água" (1) (grande). O Parque Nacional do Iguaçu foi incluído na "lista do Patrimônio Natural da Humanidade", em Novembro de 1986, durante a conferência Geral da UNESCO em 23.11.72 que foi adotada pelo Brasil em 30.06.77.
RELEVO	Está situado no planalto das araucárias. As características do relevo residem na formação da Serra Geral, que constitui o substrato litológico fundamental.
VEGETAÇÃO	É representada pela Floresta Estacional Semidecídua. Ainda na unidade existem Formações de Savanas, Floresta Ombrófila Densa e Mista (araucária) e Formação Pioneira de Influência Fluvial (banhados e meandros). As espécies características da região são: pau-rosa, alecrim, angico e cedro.
FAUNA	A diversidade do Parque é muito representativa, contando com várias espécies ameaçadas de extinção, como: arara azul, Onça pintada e o papagaio-de-peito-roxo.
USOS CONFLITANTES QUE AFETAM A UNIDADE E SEU ENTORNO	Caça; retirada de palmito e atropelamento de animais nas estradas internas do Parque.
BENEFÍCIOS INDIRETOS E DIRETOS DA UNIDADE PARA O ENTORNO	Geração de empregos (turismo) e benefícios da preservação do ecossistema como um todo.
PLANEJAMENTO	Plano de Manejo elaborado em 1981 e revisado em 1999; Plano de Uso Público elaborado em 1982; Plano de Ação Emergencial elaborado em 1994 e Plano de Revitalização

Fonte: MMA / IBAMA

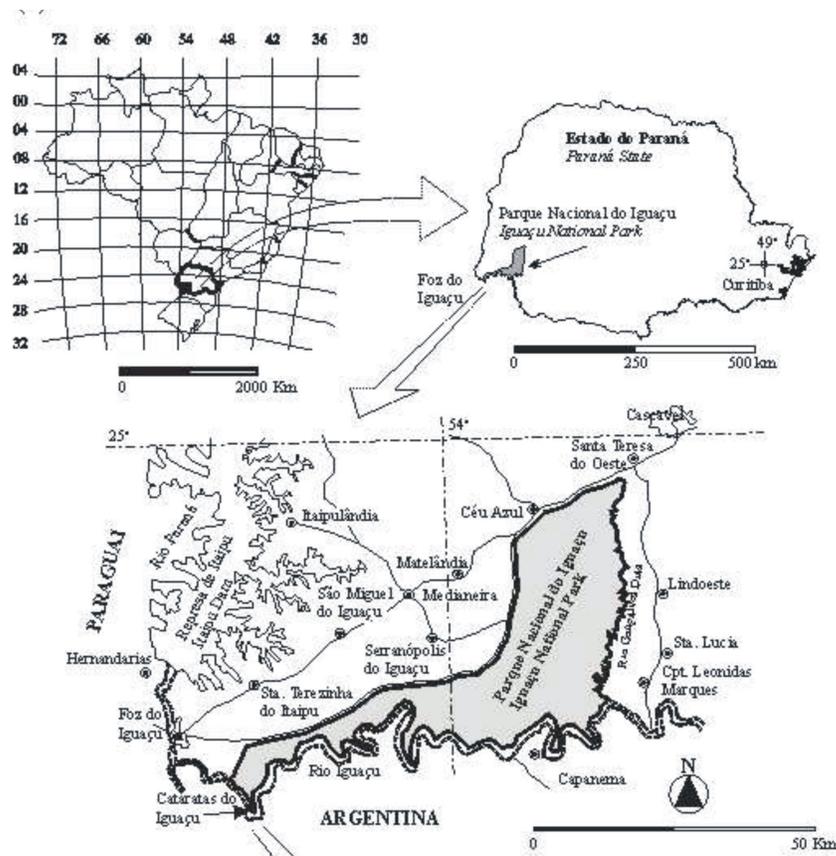


Figura 4 : Mapa infográfico sobre o Parque Nacional do Iguazu – PNI

Fonte: Salamuni,R.; Salamuni,E.; Rocha,L.A.; Rocha,A.L. 1999. O Parque Nacional do Iguazu. In: Schobbenhaus,C.; Campos,D.A.; Queiroz,E.T.; Winge,M.; Berbert-Born,M. (Edit.) Sítios Geológicos e Paleontológicos do Brasil. Publicado na Internet no endereço <http://www.unb.br/ig/sigep/sitio011/sitio011.htm>

A relação entre o homem e a natureza vem desde a pré-história, carregada por períodos de dominação e de domínio. No desenvolvimento da espécie humana, a exploração dos recursos naturais teve sempre o sentido objetivo da sobrevivência.

Esta necessidade e objetivo fizeram com que se enraizasse a mentalidade de que a exploração em nome da sobrevivência justificaria qualquer tipo de ação ou de forma de obtenção dos recursos necessários.

Segundo Valle (2000), foi apenas na segunda metade do século XX, quando um grupo de cientistas, reunidos no chamado Clube de Roma, na década de 60, utilizando-se de modelos matemáticos, preveniu sobre os riscos do crescimento econômico contínuo, baseado em recursos naturais esgotáveis.

Do Clube de Roma, foi emitido o relatório *Limits to Growth* (Limites do Crescimento), publicado em 1972, um sinal de alerta, apresentando projeções, que apesar de em grande parte não se cumprirem, tiveram o mérito de conscientizar a sociedade para os limites da exploração do planeta.

Da mesma forma que a justificativa para a exploração, a preservação e o desenvolvimento dos conceitos e pensamento a cerca do desenvolvimento sustentável<sup>2</sup>, nasceu da necessidade de sobrevivência, esta motivada pelos extensos e impactantes casos de perdas de vidas em função da exploração desenfreada e sem responsabilidade.

O ambientalismo tem assim em sua base, a busca da sobrevivência da espécie humana, com a mudança de postura a cerca da natureza e dos recursos naturais, buscando o desenvolvimento sustentável.

---

<sup>2</sup> É aquele que harmoniza o imperativo do crescimento econômico com a promoção da equidade social e preservação do patrimônio natural, garantindo, assim, que as necessidades das atuais gerações sejam atendidas sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras. Fonte: Relatório das Nações Unidas: Nosso Futuro Comum - Relatório *Brundtland*, 1987.

### **2.1.3. O Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort**

Localizado dentro de uma unidade de conservação do Ibama – Parque Nacional do Iguaçu – o Tropical das Cataratas, administrado pela Companhia Tropical de Hotéis, controlado pela Varig S.A .

Durante o governo do Presidente Getulio Vargas, em 1939, foram iniciadas as obras da construção do hotel, que foram interrompidas durante a II Guerra Mundial. Dez anos após, durante a administração do Presidente Juscelino Kubitschek, a construção foi finalizada, em 04 de outubro de 1958, sendo inaugurado oficialmente, com 52 unidades habitacionais.

Em que pesem as belezas das linhas arquitetônicas e sua privilegiada localização, grandes dificuldades eram enfrentadas por aqueles que pretendiam nele se hospedar, pois as vias de acesso ao hotel eram as mais primitivas possíveis.

Em agosto de 1959, Oswald Q. Bianchi, por sua tradição em hotelaria, associava-se ao Comandante Linneu Gomes para juntos administrarem o hotel e, dessa associação, nasceu a REALTUR HOTELEIRA S/A, subsidiária do Consórcio Real Aerovias, cujo controle acionário foi posteriormente adquirido pela VARIG S/A em 1967.

Como sucessora da REALTUR HOTELEIRA S/A, surgiu a “CIA TROPICAL DE HOTÉIS”, a qual desde esta época passou a administrar o hotel.

Devido ao marketing desenvolvido através dos meios de comunicação de que dispõe a VARIG no Brasil e no exterior, o TROPICAL DAS CATARATAS ECO RESORT passou a receber grande número de turistas nacionais e, principalmente, internacionais, fazendo-se necessária a ampliação das unidades habitacionais e o desenvolvimento do prédio do hotel.

O hotel passou por duas ampliações: uma em 1971 e outra em 1982 que elevaram sua capacidade para os atuais 200 apartamentos, sendo duas Suítes Presidenciais. Segundo a assessoria de imprensa da Rede Tropical, em 2002, o hotel completa 45 anos de existência, sem interrupção em suas atividades.

Embora com mais de quatro décadas, sua construção inicial e original e os aspectos foram preservados através de manutenção constante, com a assimilação e desenvolvimento dos requisitos que a hotelaria atual exige, de tal forma que o hotel está totalmente adequado aos padrões internacionais.

Em termos de ocupação apresenta um dos maiores índices de turistas estrangeiros, tendo de seu estilo arquitetônico caracterizado como “Colonial Português”

Hoje o hotel possui 201 apartamentos, construídos mediante contrato de arrendamento e incorporados ao patrimônio da União.

Sua equipe de colaboradores esta composta por 257 pessoas, distribuídas nos setores apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Relação de setores existentes no Hotel Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

IT	UNIDADE	Nº COLABORADORES
1	GERENCIA GERAL (Gerentes/ Assistentes/Supervisores/Auxiliares administrativos)	6
2	SETOR DE TRANSPORTE	0
3	SETOR DE RESERVAS	4
4	DEPTO. DE PESSOAL	3
5	PORTARIA	3
6	AMBULATORIO	3
7	SETOR DE CONTROLE (ADM)	4
8	CAIXA GERAL	2
9	SETOR DE RECEITAS	6
10	CAIXAS	6
11	SETOR DE COBRANÇA	2
12	SETOR DE CONTAS A PAGAR	1
13	SETOR DE SUPRIMENTOS	3
14	ALMOXARIFADO	3
15	RECEPÇÃO	20
16	TELEFONIA	4
17	GOVERNANÇA	38
18	LAVANDERIA	12
19	COSTURA	1
20	PAISAGISMO	4
21	SERV. GERAIS	10
22	PISCINA (SALVA-VIDAS)	2
23	SETOR DE A&B	39
24	BAR	12
25	COZINHA	24
26	MAGAREFE	1
27	PATISSERIA	5
28	STWARD	12
29	MANUTENÇÃO	21
30	CPD	5
31	GRANJA	1
	TOTAL	257

Fonte: Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

O Salão D. PEDRO I foi tombado pela UNESCO como patrimônio histórico da humanidade, por tratar-se de uma homenagem ao primeiro imperador do Brasil. Sua decoração é composta fundamentalmente por quadro originário do Reino de Portugal, com a imagem de D. Pedro I, enviado especialmente para a inauguração do hotel.

Como característica peculiar, mantém em seu quadro de funcionários, colaboradores atuantes desde sua inauguração. O hotel tem colabora na manutenção e preservação do Parque Nacional do Iguaçu, hoje considerado uma das maiores reservas florestais e tombado pela UNESCO como Patrimônio Histórico da Humanidade, iniciando este apoio muitos anos antes do senso ecológico ter a conscientização que hoje predomina entre as nações.

Em outubro de 2000 o segundo a assessoria de imprensa do hotel, o mesmo considerado o primeiro hotel da América do Sul a obter a certificação ambiental NBR ISO 14001.

O processo de implantação da ISO 14.001 no Hotel Tropical Cataratas Eco Resort

Evitar, reduzir e reciclar. Esses são os princípios básicos do gerenciamento ambiental do Tropical das Cataratas Eco Resort. Sua política ambiental estabelece a preocupação com a melhoria da qualidade de vida da comunidade por meio do comprometimento da legislação vigente e da norma ISO 14001, outorgada pela DQS do Brasil em outubro de 2000.



Figura 5 : Logomarca do processo de certificação ISO 14.001 no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Fonte: Companhia Tropical de Hotéis.

Para implementar o Sistema de Gestão Ambiental, criou-se um comitê ambiental composto por funcionários de diversas áreas, responsáveis pelo acompanhamento de todas as ações do processo de implantação do sistema. Formou um programa de gestão ambiental, baseado no levantamento de aspectos decorrentes das atividades exercidas pelo hotel, definiu metas e objetivos.

**O primeiro Eco Resort da  
América do Sul com ISO 14001.**



O Planeta Terra agradece!  E nós temos mais um motivo para hospedar você.



ISO 14001  
Sistema de Gestão Ambiental



Certificado pela DSC de acordo com  
sistema de gestão ambiental ISO 14001  
Nº de registro: 92040-01



**TROPICAL**  
DAS CATARATAS  
ECO RESORT  
FOZ DO IGUAÇU

Toll Free 0800 150006 • [www.tropicalhotel.com.br](http://www.tropicalhotel.com.br)

Figura 6 : Anúncio publicitário do Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort, referente ao processo de certificação ISO 14.000.

Fonte: Tropical Hotel da Cataratas – Eco Resort.

O Programa de Gestão Ambiental que atende os quatro princípios fundamentais enfoca principalmente o tratamento do lixo, a redução de consumo de energia elétrica, a conservação de recursos hídricos e de outros recursos naturais.

Com o aval do Instituto Ambiental do Paraná, foi construída a Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), com sistema de filtros biológicos anaeróbios.

Os investimentos para a implantação da NBR ISO 14.000, segundo a empresa, foram de R\$ 800.000,00 para implantação e R\$ 300.000,00 mil para a construção de ETE.

Nos 40 anos de existência, a Companhia Tropical administra um patrimônio construído em zona fronteira, tombada como Patrimônio da Humanidade pela UNESCO, mantendo o cumprimento das normas inerentes a essa situação.

O Tropical das Cataratas faz parte de vários catálogos de turismo publicados sobre a América do Sul e se tornou um dos maiores contribuintes da região, tanto de impostos municipais quanto estaduais.

Para maiores detalhes e compreensão das intervenções e performance ocorridas com a certificação, são apresentadas no anexo I, as imagens das intervenções do Processo da NBR ISO 14.001 realizado no hotel.

## 2.2. O TURISMO E A QUESTÃO AMBIENTAL

No decorrer da evolução do pensamento ambientalista, na busca do conceito de desenvolvimento sustentável, se encontra diversos marcos, entre documentos, encontros e manifestos.

Dentre eles, já no contexto da teoria da ecologia profunda, vemos na teoria de GAIA<sup>3</sup>, uma dissertação sobre esta nova maneira de não somente avaliar o processo de desenvolvimento, mas de posicionar-se frente a grande teia que forma a sociedade industrial do final do Século XX.

Segundo Hubbard *apud* Viana (1998, p.71), a hipótese Gaia:

- Considera o universo em todo o seu esplendor;
- Contempla os bilhões de galáxias;
- Imagina a criação de todo esse reino de realidade;
- Focaliza a inteligência na seleta organização e no projeto de cada entidade, das partículas ao cérebro humano. Reconhece que em ti está a essência daquela inteligência;
- Vê a ti mesma como um ser que acaba de abrir os olhos para a sua participação pessoal na evolução do universo – um membro criativo de uma criação em desenvolvimento.

A partir da ECO 92<sup>4</sup> e da elaboração da Agenda 21, a questão ambiental saiu da discussão acadêmica e passou a integrar-se decididamente no dia a dia empresarial, e o turismo não ficou isento desta discussão.

Além dos atrativos e da compatibilização entre a questão ambiental e a movimentação humana decorrente do turismo, se nota a solicitação e o

---

<sup>3</sup> GAIA é o nome poético dado pelos antigos gregos à Deusa da Terra e James Lovelock, pesquisador britânico, reintroduziu esse nome nos anos 70 na apresentação de sua Hipótese Gaia. Segundo essa hipótese, a Terra é um sistema vivo, dispondo de mecanismos de auto-regulação, ou seja, homeostase: mecanismos gerados e regulados pelos processos vitais, que propiciam a manutenção das condições ambientais necessárias à Vida.

<sup>4</sup> Popularmente conhecida como Cúpula da Terra ou ECO 92, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) aconteceu em junho de 1992, no Rio de Janeiro, Brasil. Mais de 178 governos presentes à conferência adotaram numerosos acordos em diversos documentos.

posicionamento dos clientes, em relação a posturas de responsabilidade ambiental dos agentes e vetores dos produtos turísticos.

Na atualidade percebe-se uma pressão incidente e em franco aumento, sobre as empresas turísticas, e em especial sobre os meios de hospedagem sobre as questões ambientais e temas ligados a mesma, que vem de diversas frentes e variáveis, como exemplificado na figura 8:



Figura 7 : Os componentes da variável ambiental e a pressão sobre os meios de hospedagem.

Fonte: Adaptado de textos e artigos da ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e DONAIRE, Denis, 1999.

Os hotéis buscaram neste período a readequação possível e necessária, inicialmente para atender as normas e posturas, e em uma segunda etapa para o atendimento desta demanda voltada a questão ambiental por parte dos clientes.

Diversas modalidades de serviços e de opções foram implementadas, sendo que a rotulagem ambiental consolidou-se como um indicador imprescindível para a demonstração ao mercado das posturas assumidas em relação ao tema ambiental.

Neste ínterim, iniciou-se a implantação das normas ISO 14.001 juntos aos meios de hospedagem, em paralelo com iniciativas de rotulagem como a do *Green Globe*, entre outros.

No Brasil, este processo foi mais lento, tendo diversas empresas de meios de hospedagem aderindo a implantação das normas ISO 14.000, porém como um grande marco, o lançamento do compromisso ambiental por parte da ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), criando o programa “Hóspedes da Natureza”.

Mais do que um programa de rotulagem, ele trouxe consigo avanços, na forma do diagnóstico setorizado e na capacitação de RQA's (Responsáveis pela Qualidade Ambiental), elementos multiplicadores e do corpo funcional, voltados a manter na empresa a semente da cultura da sustentabilidade.

A questão ambiental no turismo teve um grande impulso à partir da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992.

Ela contribuiu para o tratamento do tema ambiental, através da cooperação entre os Estados, os diversos setores da sociedade e a população de maneira geral.

Valle (2002, p.10) cita que:

Ademais as principais convenções assinadas, as declarações sobre Florestas e sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, apesar de não terem força legal, tem grande importância por reconhecerem o direito à exploração dos recursos naturais de um país, com base nos princípios do desenvolvimento sustentável, fortalecendo o conceito do gerenciamento destes recursos de forma ordenada e científica.

Deste posicionamento, Valle (2002) afirma que se faz importante conhecer as duas atitudes e posturas que dividem filosoficamente; aqueles que se preocupam com o meio ambiente: a conservação e a preservação ambiental.

Na preservação adota-se o critério da intocabilidade da natureza e do ecossistema pelo homem, na conservação ao contrário, admite-se o aproveitamento controlado de bens e recursos que constituem o ecossistema, em extensão e ritmo tal que permitam sua recomposição, de forma induzida ou inteiramente natural.

A evolução do turismo, enquanto segmento econômico e como fator de desenvolvimento social, se amparou no conceito da conservação, para, além de

proteger e administrar de maneira sustentável o seu desenvolvimento, conseguir a adesão e o direcionamento das comunidades locais para os mesmos objetivos.

Um dos documentos fundamentais que auxiliam nesta conexão entre desenvolvimento sustentável, turismo e a comunidade é a Agenda 21, documento programa de ação, que visa pôr em prática as declarações firmadas na Conferência do Rio.

Ele propõe a redução da quantidade de energia e de materiais utilizados na produção de bens e serviços, a disseminação de tecnologias ambientais e a promoção de pesquisas que visem o desenvolvimento de novas fontes de energia e de recursos naturais renováveis.

Estes documentos traduziram em suas diretrizes e aplicabilidade, o reconhecimento da importância da qualidade ambiental na gestão dos negócios das empresas e na relação com seus clientes e a sociedade.

O conceito do ambientalismo teve seu grande salto no século XX, motivado pelo desenvolvimento de tecnologia e do crescimento exponencial da humanidade.

Do nascimento da revolução industrial, com a máquina a vapor no século XVIII até a chegada do computador e do conceito de globalização, o homem desenvolveu formas utilizar e beneficiar os recursos naturais e desenvolveu novos materiais, que trouxeram junto com o progresso o desafio do custo ambiental de seu descarte e uso (ex: o plástico e o óleo combustível).

Os impactos gerados pelo processo de industrialização e progresso humano, não ocorreram somente sobre as áreas naturais e seus componentes biológicos e físicos, mas de forma direta sobre os seres humanos do entorno e em uma escala maior a nível global, como foi o caso do efeito estufa, que gerou e ainda gera o aquecimento global, com conseqüências imprevisíveis no clima, que atingem toda base de agricultura mundial, dentre um de seus efeitos.

Estes efeitos nos países industrializados, chamados de primeiro mundo, nas três últimas décadas do século XX, fez com que a questão ambiental passasse a ter uma relevância muito grande a cultura e no pensamento das sociedades.

Este fato está sendo impactante no turismo enquanto atividade econômica, pois as pessoas procuram dia a dia a compatibilidade entre a preservação ambiental ou seu uso racional e a oportunidade de desfrutar da natureza em programas turísticos.

Enquanto componente do produto turístico, o meio de hospedagem tem um papel fundamental no contexto do ambientalismo ligado ao turismo, pois é através deles que os hóspedes têm o maior contato com a forma com que a questão ambiental é tratada no destino, simplesmente pela maior permanência e uso do mesmo local.

Segundo Abreu (2001) os hóspedes verdes (contextualizados com a questão ambiental), chamado anteriormente de mercado consumidor, não possuem um nível cultural definido e independente do nível cultural, estão atentos para a dinâmica da vida e, mais do que os outros, estão conscientes de que suas ações causam impacto sobre o “todo”.

O conceito de desenvolvimento sustentável foi definido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD, sendo aceita a nível global como uma filosofia de orientação.

Ela prega (*This Common Inheritance*, HMSO, Imprensa Oficial do Reino Unido, apud BS7750 – Sistema de Gerenciamento Ambiental, 1995):

“...Isso significa viver com os recursos da Terra, e não erodi-los. Significa manter o consumo de recursos renováveis dentro dos limites de sua reposição. Significa deixar à próximas gerações não só um legado de riqueza fabricada pelo homem (prédios, estradas e ferrovias) mas também de riqueza natural, suprimentos de água limpa e adequada, terra boa e arável, uma vida selvagem rica e florestas amplas.”.

Segundo Soldatelli (1999) a expressão origina-se de um termo utilizado inicialmente em 1973 por Maurice Strong: ecodesenvolvimento, utilizado para definir e caracterizar uma concepção alternativa de política de desenvolvimento.

Os princípios básicos desta nova visão de desenvolvimento foram formulados por Inacy Sachs (citado por Brüseke, 1995, p. 31):

- a) satisfação das necessidades básicas;
- b) a solidariedade para com as gerações futuras;
- c) a participação da população envolvida;
- d) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral;
- e) a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas;
- f) programas de educação.

Mesmo tendo múltiplas definições, e com conceitos sinônimos<sup>5</sup>, o desenvolvimento sustentável tem sido um ponto de grande discussão e busca de desenvolvimento de tecnologia na área de meios de hospedagem.

Isto se deve a dois grandes fatores:

- A imposição de custos extraordinários (especificações de edificações e equipamentos, métodos e procedimentos operacionais)
- Pela pressão do mercado consumidor.

A CMMAD (1998), prega que o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos , a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro , a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

Declarando que será necessário a adoção de princípios básicos para estabelecimento das políticas ambientais e desenvolvimento sustentável, entre os quais destaca-se:

- Atender as necessidades locais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento;

---

<sup>5</sup> Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável, são sinônimos, Brüseke,op.cit.

- Ter a Inclusão do meio ambiente e da questão ambiental, bem como suas conseqüências positivas e negativas no processo de tomada de decisões;
- Manutenção de um nível populacional adequado e sustentável;
- Priorizar o diálogo e alteração da qualidade do desenvolvimento;
- Reorientar a tecnologia de forma a buscar a administração do risco;
- Conscientização da população local a cerca da importância do desenvolvimento do turismo de forma sustentável;

Estar atento aos riscos dos impactos ambientais, visando uma demanda definida e a qualidade dos serviços prestados.

Lamprecht (1997) considera que o turismo contemporâneo é um grande consumidor da natureza e sua evolução, tendo que nas últimas décadas, como conseqüência a "busca do verde" e da "fuga" dos tumultos dos grandes conglomerados urbanos pelas pessoas, que desta forma tentam recuperar o equilíbrio psicofísico em contato com os ambientes naturais durante seu tempo de lazer.

O encontro desta investigação com os conceitos de desenvolvimento sustentável, cada vez mais arraigado nos clientes, faz com que o planejamento dos espaços turísticos e não turísticos, de modo geral, busque a finalidade de preservar e se precaver de possíveis impactos que possam causar a natureza, de forma a atender as expectativas das comunidades envolvidas (clientes e locais). O objetivo é usufruir de forma adequada da atratividade, dos espaços do destino e dos equipamentos turísticos.

O desenvolvimento da atividade turística nos espaços naturais não é um mais somente um modismo. As comunidades e a opinião pública tem se conscientizado, da necessidade de interagir e de conservar o meio ambiente.

O desenvolvimento do turismo, utilizando os conceitos e o argumento comercial da preservação, torna-se muito atrativo e viável, quando associado à

excelência dos serviços e equipamentos oferecidos, bem como proteção dos espaços naturais que podem ser acessados pelos clientes.

A busca do equilíbrio entre conservação e exploração racional, é o grande desafio da elaboração e sucesso dos projetos turísticos.

O crescimento do turismo ligado às áreas naturais está diretamente relacionado com a busca do homem pela natureza, impulsionado pela pressão urbana e o crescimento da importância e do valor intrínseco do patrimônio natural.

O grande desafio que se apresenta ao setor, é conjugar o desenvolvimento e os projetos turísticos com os conceitos de preservação e conservação, de forma a propiciar a experiência que o turista deseja, de forma menos degradativa ao meio ambiente possível, ou com medidas compensatórias que façam com que a atividade seja realizada de maneira a atender as expectativas de ambos os lados e setores.

Os planejamentos prévios, o entendimento dos aspectos sociais, técnicos, econômicos e ambientais, são primordiais para o florescimento do chamado “turismo sustentável”.

### 2.3. O PROGRAMA “HÓSPEDES DA NATUREZA”

Segundo a ABIH Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, trata-se de um programa de responsabilidade ambiental que foi desenvolvido e inspirado pelo artigo da AGENDA 21 Global, artigo 30, p.14:

“As associações industriais e comerciais devem estimular empresas a empreender programas para aumentar a consciência e a responsabilidade ambiental em todos os níveis, para fazer com que essas empresas se dediquem à tarefa de melhorar a performance ambiental com base em práticas de manejo internacionalmente aceitas.”

A sua operacionalidade esta sendo realizada pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná - IBQP PR – que é resultado da mobilização nacional pelo desenvolvimento da qualidade e da produtividade no Brasil.

O mesmo nasceu da convergência de esforços de entidades governamentais e lideranças empresariais com vistas a assegurar vantagens competitivas e internacionais aos diversos segmentos econômicos e produtivos do país, através do desenvolvimento sustentável e com respaldo no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, instituído em 1990.

Sua consolidação foi viabilizada por Acordo de Cooperação assinado entre os governos do Brasil e do Japão em 1995, sendo hoje o Japão, referência mundial em qualidade e produtividade.

O programa Hóspedes da Natureza visa implementar ações ambientais nos empreendimentos hoteleiros buscando resultados quantitativos e qualitativos, conforme exposto no quadro 03.

Quadro 3 - Resultados quantitativos e qualitativos buscados no programa Hóspedes da Natureza na implementação de ações ambientais nos meios de hospedagem.

Resultados Quantitativos	Resultados Qualitativos
<p>a) Economia de até 30% no consumo de Energia Elétrica;</p> <p>b) Redução de até 20% no consumo de Água;</p> <p>c) Redução de até 25% na geração de Resíduos Sólidos;</p> <p>d) Redução de até 15% no consumo de Gás;</p> <p>e) Diminuição dos custos operacionais dos hotéis.</p>	<p>Quadro 1: Produzir resultados positivos para os hoteleiros, em razão dos investimentos realizados na gestão ambiental, através da economia gerada, da redução de custos operacionais, da melhoria da imagem do empreendimento junto à comunidade onde está inserido e do aumento da rentabilidade com a criação de perspectiva de novos mercados;</p> <p>Quadro 2: Desenvolver a consciência crítica do empresário hoteleiro de que seu negócio está intimamente ligado e dependente da qualidade ambiental, que o patrimônio natural é o principal produto turístico do país e que a hotelaria deve assumir seu papel na gestão responsável do meio ambiente;</p> <p>Quadro 3: Contribuir positivamente para a mudança da imagem internacional do destino turístico brasileiro;</p> <p>Quadro 4: Provocar o envolvimento de fornecedores e o "trade" turístico no processo de adoção e consolidação de princípios e atitudes de responsabilidade ambiental com o patrimônio natural brasileiro;</p> <p>Quadro 5: Contribuir com o governo brasileiro para atingir a meta para o turismo proposta pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade;</p> <p>Quadro 6: Desenvolver na opinião pública uma imagem favorável à iniciativa da hotelaria brasileira.</p>

Fonte: ABIH Nacional – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

Os produtos do Programa Hóspedes da Natureza apresentam base conceitual distribuída em três grandes áreas:

- Conteúdo técnico;
- Processo simplificado;
- Processo flexibilizado.

Quadro 4 - Base conceitual do Programa Hóspedes da Natureza

Aspecto	Objetivo
Conteúdo técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Focar no processo evolutivo;</li> <li>b) Priorizar o plano de ação ambiental como instrumento chave;</li> <li>c) Definir indicadores ambientais básicos para a hotelaria;</li> <li>d) Estimular a criatividade;</li> <li>e) Promover a capacitação em exercício.</li> <li>f) Incorporar do conhecimento existente</li> </ul>
Processo simplificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sensibilizar e capacitar ao mesmo tempo;</li> <li>b) Contribuir na elaboração do plano de ação ambiental do hotel, tendo-se um instrumento que possa ser auditado para a obtenção do "Selo de Compromisso Ambiental",</li> <li>c) Promover uma consultoria permanente para o atingir as metas propostas no plano de ação com vistas à certificação ambiental e recebimento do "Selo de Responsabilidade Ambiental".</li> </ul>
Processo flexibilizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Promover a sensibilização e capacitação em massa atingindo outros públicos além dos hoteleiros;</li> <li>b) Permitir a entrada de hotéis que já possuam programas ambientais próprios no Programa.</li> <li>c) Prever a realização de levantamento ambiental do empreendimento hoteleiro em conjunto com os RQA's (Responsáveis pela Qualidade Ambiental – membros da equipe dos hotéis), capacitados durante a realização do seminário, através de consultoria de profissionais credenciados pelo IBQP em visita "in loco".</li> </ul>

Fonte: ABIH Nacional – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

A elaboração do Plano de Ação Ambiental através da priorização, definição do cronograma de ações e definição dos indicadores ambientais para monitoramento.

Os consultores emitem relatórios a partir do levantamento ambiental realizado, que serve de base para as ações dos empresários e também fornecer informações para a composição do banco de dados do PHN.

Para os hotéis que avançarem em suas ações ambientais, definidas e monitoradas pelo plano de ação ambiental, e que buscarem a certificação do "Selo de Compromisso Ambiental", o programa realiza uma etapa de avaliação de performance, que atende também, a empreendimentos não participantes do

Programa, mas que possuam um plano de ação ambiental implantado a, pelo menos, 12 meses, com vistas à auditoria do plano de ação ambiental, e, caso seja, comprovada a evolução dos indicadores ambientais a concessão do "Selo de Compromisso Ambiental".

Aspectos auditados no âmbito do programa:

- a) Desenvolvimento da Política Ambiental do Empreendimento;
- b) Resíduos Sólidos;
- c) Eficiência no consumo de água e energia: racionalização e gerenciamento;
- d) Gerenciamento das reservas e fontes naturais de água;
- e) Política de relacionamento com fornecedores;
- f) Motivação do "staff" para participação em programas de relacionamento com a comunidade;
- g) Política de armazenamento para substâncias perigosas;
- h) Uso do solo;
- i) Uso de transporte;
- j) Arquitetura e "Design";
- k) Ruído;
- l) Parcerias em programas de desenvolvimento sustentável;
- m) Monitoramento dos programas e práticas ambientais do empreendimento, que inclui também a revisão dos documentos e procedimentos, entrevistas com os funcionários e participantes do programa.

A questão da importância da variável ambiental no turismo não é mais um modismo.

Seja através de selos verdes, programas de certificação ou da adesão a sistemas de gestão ambiental mais simples, que passam até pela simples adoção de posturas básicas, o turismo incorporou ao seu dia a dia a problemática do meio ambiente.

Esta relação está intimamente ligada ao fato de que um dos pilares do turismo é a qualidade de vida, e isto não se obtém sem um mínimo de conservação da biodiversidade e do ambiente no entorno dos produtos turísticos e na sua operação.

O maior vetor desta consciência é o próprio cliente, que cada dia está mais exigente e buscando produtos adequados às metas de qualidade de vida que almeja.

## 2.4. SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL

O Sistema de Gestão Ambiental descrito na NBR ISO 14001 aplica-se a aspectos ambientais de forma que a organização possa controlar e sobre os quais se espera que tenha influência, sendo que a norma em si não declara critérios específicos de desempenho ambiental.

As empresas e entes de vários segmentos buscam alcançar e demonstrar desempenho ambiental eficaz.

Uma das maneiras de fazê-lo é controlando os impactos ambientais de suas atividades, produtos e/ ou serviços. As auditorias e análises críticas do meio ambiente auxiliam a encontrar e mensurar para a obtenção e manutenção dos objetivos previstos, contudo, mesmo sendo essas ferramentas úteis, não são suficientes ou completas em abrangência.

Para que a organização possa efetivamente atender aos seus objetivos, as auditorias devem fazer parte de um contexto de trabalho mais amplo – um sistema de gerenciamento estruturado que seja integrado com a atividade de gerência total.

Segundo Valle (1996, p.41), tendo como objetivo o aprimoramento contínuo das atividades da empresa, através de técnicas que conduzam aos melhores resultados, em harmonia com o meio ambiente, deve-se realizar e seguir normas e diretrizes mínimas a partir da política ambiental, alcançando assim o sistema de gestão ambiental:

a) Manter canal de comunicação e diálogo permanente com seus empregados e a comunidade, visando ao aperfeiçoamento de ações ambientais conjuntas.

b) Manter sistema de gestão ambiental de forma que suas atividades atendam à legislação vigente e aos padrões estabelecidos pela empresa

c) Exigir de seus fornecedores produtos e componentes com qualidade ambiental compatível com a de seus próprios produtos.

d) Educar e treinar seus funcionários para que atuem sempre de forma ambientalmente correta.

e) Desenvolver pesquisas e a adoção de novas tecnologias que reduzam os impactos ambientais e contribuam para a redução do consumo de matérias-primas, água e energia.

f) Assegurar-se de que seus resíduos são transportados corretamente e em segurança até o destino estabelecido, de acordo com as práticas ambientais reconhecidas.

Na figura 10, está exemplificada, um melhor entendimento do processo do SGA, o mapeamento das principais áreas componentes, bem como os aspectos abordados para cada nível hierárquico e as posturas encontradas em relação aos atores e seu paradigma.

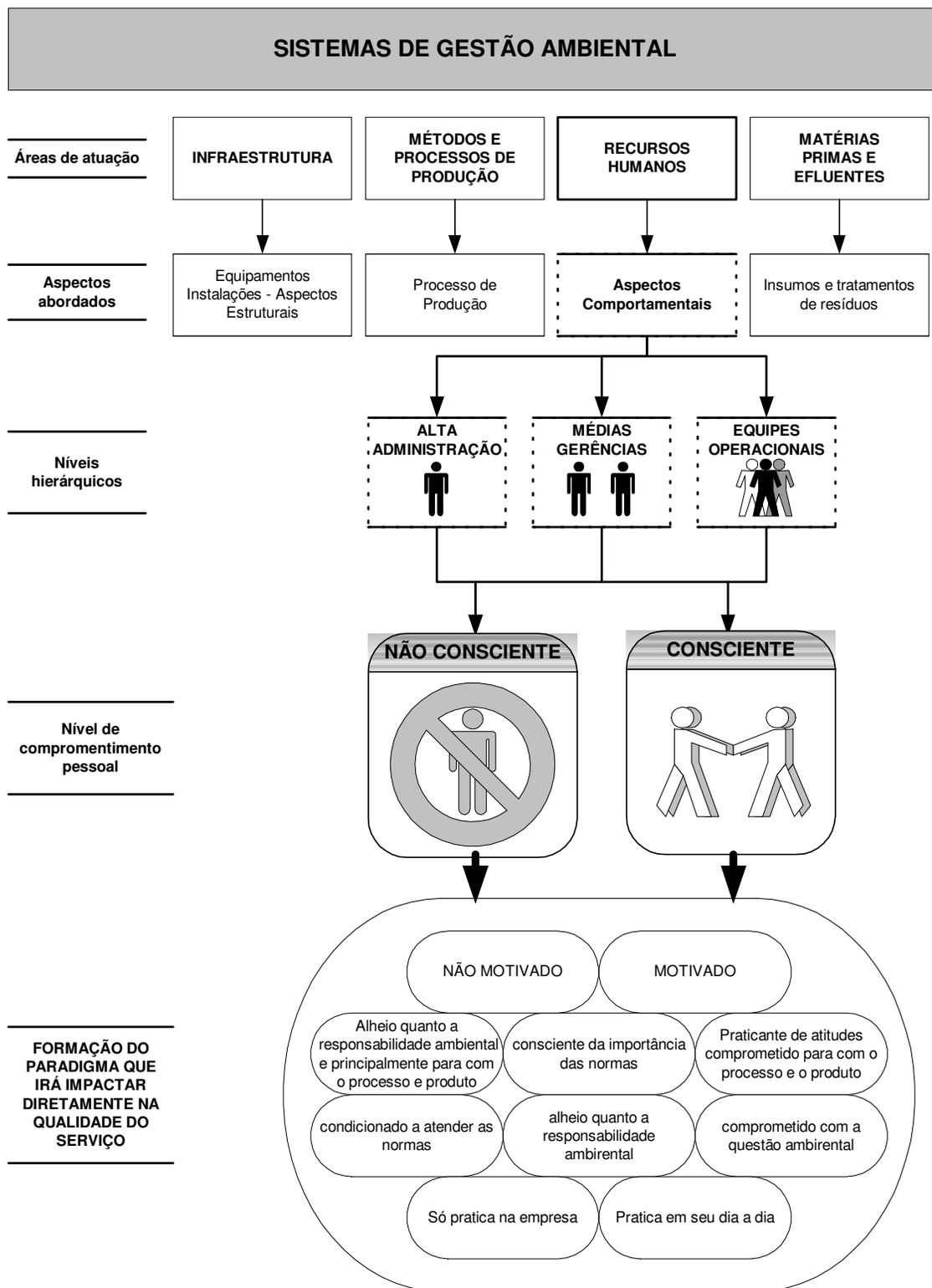


Figura 8 : Principais áreas e processos de SGA.

Fonte: Adaptado NBR ISO 14.001 e adaptação dos conceitos pesquisados na bibliografia do trabalho.

Para tanto a organização deve preparar-se previamente, seguindo os seguintes passos:

Quadro 5 - Passos que a organização deve seguir para implantação de SGA – Sistemas de Gestão Ambiental.

<b>FASE</b>	<b>Descrição</b>
Definição da Política Ambiental	Deve ser por escrito, e ser distribuídos a todos os interessados e envolvidos. Tendo com principais pontos o compromisso do cumprimento da legislação ambiental e a melhoria contínua de desempenho ambiental.
Diagnóstico Ambiental Inicial	Deve ser realizado de forma a permitir conhecer detalhadamente o estado atual da empresa.
Avaliação dos Impactos Ambientais	Dentro dos aspectos técnicos e fontes de dados existentes, formar perfil dos impactos possíveis e a extensão dos mesmos nas diversas dimensões.
Elaboração de um Programa Ambiental	Determinar estratégias, linhas de atuação e a descrição de responsabilidades que permitam à empresa alcançar os objetivos e metas ambientais definidos.
Implementação de um SGA	É o estabelecimento de um sistema de procedimentos operativos e de controle que assegurem a implantação com êxito, da política e do programa ambiental.
Realização de Auditorias Ambientais	Mecanismo de avaliação, sendo realizado através de auditorias internas periódicas, com a frequência dependendo do grau de risco das atividades e dimensão do processo.
Estabelecimento de um Sistema de Comunicação	Imprescindível para a atualização dos processos, visando uma comunicação entre todos os interessados.

Fonte: Tibor (1996)

Em suma, a questão ambiental tem assumido um papel preponderante e fundamental dentro do processo turístico, em particular junto aos meios de hospedagem, não somente por questões de ordem técnica, legal e de operação, mas fundamentalmente de mercado, pois o grau de exigência e de conscientização dos clientes tem crescido de forma exponencial.

Neste contexto, os Sistemas de gestão Ambiental e as Normas ISO 14.001 tem se consolidado, de maneira a responder a esta busca das empresas e entes voltados ao turismo.

O setor encontra, porém, dificuldades na implantação e na manutenção das mesmas, principalmente pelo fato do produto turismo ser produzido e consumido

praticamente em tempo real, o que remete o comprometimento, conscientização e engajamento das diversas esferas e atores.

Da busca de somente processos de rotulagem básicos, a implantação de metodologias e processo apurados, o turismo e os meios de hospedagem vem respondendo as pressões recebidas, buscando não somente atender aos preceitos, mas fundamentalmente incorporar ao cotidiano das empresas, um novo prisma dentro de seu comportamento organizacional, que inclua a questão ambiental.

## 2.5. A NBR ISO 14.000

A denominação ISO 14.001 relaciona-se à sigla da ISO - *International Organization for Standardization*, Federação Internacional Civil de Organizações de Normalização.

Com sede em Genebra, Suíça, esta organização de caráter privado é composta por cerca de 120 países membros, representados em grande parte por instituições governamentais ou organizações ligadas ao poder público.

A missão desta federação é promover o desenvolvimento da normalização através de acordos técnicos globais publicados como normas internacionais.

A ISO procura se associar às diversas entidades de normalização dos países, respeitando a peculiaridade de cada um. Procura também facilitar as trocas internacionais de produtos e serviços, e cooperar nas esferas intelectuais, científicas e tecnológicas.

A ISO produz normas numeradas de forma crescente, divididas em séries. Uma das séries mais conhecidas é a 9000, voltada à qualidade, sendo que a série 14.001 está reservada para as normas ambientais.

A série ISO 14.001 divide-se em dois grandes blocos. O primeiro direcionado à organização empresarial. O segundo voltado ao produto. No total são seis áreas, identificáveis pelos dois algarismos finais.

A título de exemplo, a certificação ISO 14.001 refere-se ao Sistema de Gestão Ambiental, sendo que a ISO 14.040 indica as normas de Avaliação do Ciclo de Vida do Produto.

É um conjunto de normas que buscam a boa prática de gerenciamento ambiental, gerenciamento este entendido como um processo gradual e contínuo de melhorias ambientais.

Aceito internacionalmente, tem caráter voluntário, não havendo instrumentos legais que obriguem sua adoção pelas empresas.

Quadro 6 - NBR ISO 14.001 - Normas já instituídas

NORMAS	FUNÇÃO	SITUAÇÃO
14.001 14.004	Normas voltadas ao SGA – Sistema de Gestão Ambiental.	Publicadas em 01/09/1996 e traduzidas pela ABNT. Sua revisão, prevista para o período de 1999/2001, não finalizada.
14.010 14.011 14.012	Normas que definem as regras de auditoria ambiental, para as empresas certificadoras: princípios gerais, (14.010), procedimentos (14.011) e critérios de qualificação para auditoria ambiental (14.012).	Publicadas pela ISO em 01/10/1996 e traduzidas pela ABNT em novembro do mesmo ano. A revisão, prevista para período de 1999/2001, ainda não finalizada.
14.040	Normas relacionadas à análise do ciclo de vida do produto, avaliando seus impactos, desde a extração da matéria prima, até o processo industrial e disposição final dos resíduos.	Publicada em junho de 1997, mas ainda não traduzida pela ABNT. Normas relacionadas (14.041 a 14.043) ainda não foram implantadas. (ver quadro Normas não publicadas)
Guia ISO 64	Um guia de referências sobre aspectos ambientais, produzido por um grupo de trabalho da ISO.	Publicada pela ISO em março de 1997. Ainda não traduzida pela ABNT.
14.050	Apresenta termos e definições, buscando padronizar o vocabulário para a gestão ambiental.	Publicada em 1998, mas ainda não traduzida pela ABNT.

**Fontes:** ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas; Secretaria do Meio Ambiente do Estado de SP – Manual de ISO 14.001 Sistema de Gestão Ambiental. Informações atualizadas em: maio/2000.

Quadro 7 - NBR ISO 14.001 - Normas não publicadas (em discussão)

NORMAS	FUNÇÃO	SITUAÇÃO
14.000	Documento orientativo sobre Gestão Ambiental.	Em preparação.
14.020	Trata dos rótulos e declarações ambientais.	Ainda em discussão. Sua publicação era inicialmente prevista para 1998.
14.021 14.022 14.023	No campo dos rótulos e declarações ambientais, trata de diretrizes e definições para as auto-declarações (14.021), símbolos a serem adotados (14.022) e metodologia de teste e verificação (14.023).	Estas propostas já ganharam registro preliminar. Texto final ainda em discussão.
14.024	Refere-se à rotulagem ambiental tipo I, isto é, onde informações sobre o produto são fornecidas pelo fabricante.	Publicação inicialmente prevista para 1998, o que até o momento não ocorreu.
14.025	Rotulagem ambiental tipo III, onde as informações sobre o produto são fornecidas ou referendadas por uma instituição idônea.	Programação indefinida.
14.031	Regras para avaliar o desempenho ambiental da própria empresa.	Publicação inicialmente prevista para 1998, que não ocorreu.
14.041	Parte do segmento 14.040 prevê normas para avaliar a gestão ambiental e ciclo de vida do produto.	Publicação inicialmente prevista para 1998, o que não aconteceu.
14.042	Parte do segmento 14.040, normas, reunirá definições quanto à avaliação do impacto.	Tema ainda em discussão, sendo que o resultado inicial foi desfavorável.
14.043	Parte do segmento 14.040 prevê normas voltadas à interpretação da avaliação do ciclo de vida do produto.	Aprovado inicialmente aguarda resultado da 14042.
14.061	Informação de referência para aplicação da ISO 14.001 e 14.004 para o setor florestal.	Aprovação do relatório final prevista inicialmente para 1998.

**Fonte:** CETESB – Gerência de Normalização e Metodologias de Gestão Ambiental. Atualizado em: maio/2000.

A NBR ISO 14001 é a norma através da quais as empresas ou interessados se auto-declaram em conformidade ou buscarão certificação junto a terceiros, ou seja, outras empresas ou entes especializados e reconhecidos em certificação. A norma descreve os requisitos básicos de um Sistema de Gestão Ambiental.

Uma norma, segundo definição da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas "é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um

organismo reconhecido, que fornece, para o uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto".

As normas da ISO são definidas por TCs - Comitês Técnicos, que tratam de diferentes assuntos. O TC 1, primeiro Comitê Técnico, foi criado em 1947 para padronizar parafusos utilizados pela indústria automobilística, permitindo o intercâmbio deste produto. O TC 207 foi instituído em março de 1993 para definir as normas internacionais na temática ambiental.

A representante da ISO no Brasil é a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, entidade civil sem fins lucrativos de utilidade pública.

Desde 1940, a ABNT elabora normas técnicas no país, com o objetivo de facilitar as trocas de bens e serviços, promovendo o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da indústria e do comércio.

A ABNT integra o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, criado pela Lei Federal 5966/73. É reconhecida como o único Fórum Nacional de Normalização pela Resolução 7/92 do Conselho Nacional de Metrologia.

Um dos usos da NBR ISO 14001 é a certificação junto a uma terceira entidade, embora ela possa ser usada internamente com finalidades de auto-declaração e para o atendimento a demandas específicas.

O principal uso, hoje em dia, está na certificação junto a terceiros (outras empresas ou entes especializados e reconhecidos em certificação), o que faz com que a NBR ISO 14001 contenha apenas as exigências que podem ser objeto de auditoria, com o objetivo de certificação e/ou de auto-declaração.

A NBR ISO 14.001 tem os seguintes termos e definições básicas, apresentadas no Quadro 08:

Quadro 8 - Definições básicas – NBR ISO 14.001

Organização	É mencionada como "uma empresa, corporação, firma, empreendimento, instituição e partes ou combinações destas, mesmo que não pertençam à mesma razão social públicas e privadas, que tenham sua própria função e administração". Cláusula 3.12 da ISO 14001(1996)
Meio ambiente	É definido como os "arredores"no qual uma organização opera, incluindo "ar, água, terra, recursos naturais, flora, fauna, seres humanos e suas inter-relações." O meio ambiente se alonga do interior da organização até o sistema global.
Aspecto ambiental	É definido como um elemento da atividade produtos e/ou serviços de uma organização que possa, interagir com o meio ambiente. Fica a cargo da organização identificar os aspectos ambientais de seus produtos, processos e serviços ao estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental
Impacto ambiental	Qualquer mudança no ambiente, seja adversa ou benéfica, resultante total ou parcialmente das atividades, produtos e/ ou serviços de uma organização.
Sistema de Gestão Ambiental	Parte do sistema total que inclui a estrutura organizacional, as atividades de planejamento, as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, alcançar, proceder à avaliação crítica e manter as políticas ambientais.
Auditoria do Sistema de Gestão Ambiental	Processo de verificação sistemático e documentado para obter e avaliar objetivamente evidências para determinar se o Sistema de Gestão Ambiental de uma organização está em conformidade com os critérios de auditoria formados pela própria organização.
Desempenho ambiental	Refere-se a resultados mensuráveis do Sistema de Gestão Ambiental, relacionados com o controle dos aspectos ambientais de uma organização baseados em suas políticas, objetivos e alvos ambientais.
Melhorias contínuas	dizem respeito ao processo de aperfeiçoar o Sistema de Gestão Ambiental para atingir melhorias no desempenho ambiental total em alinhamento com as políticas da organização.

Fonte: Tibor (1996).

Segundo Tibor (1995), as normas NBR ISO 14.001 estão relacionadas com os processos e não com o desempenho, tendo como base o conceito de que um melhor gerenciamento do meio ambiente levará a um melhor performance deste meio ambiente, e uma maior eficiência e a um maior retorno nos investimentos.

Pressupõe-se para efeito de estudo que, no caso dos indivíduos que não tem alterações significativas, o risco de fracasso cresce a cada etapa dos requisitos, criando uma amplitude que dificulta de maneira ampla a possibilidade de sucesso.

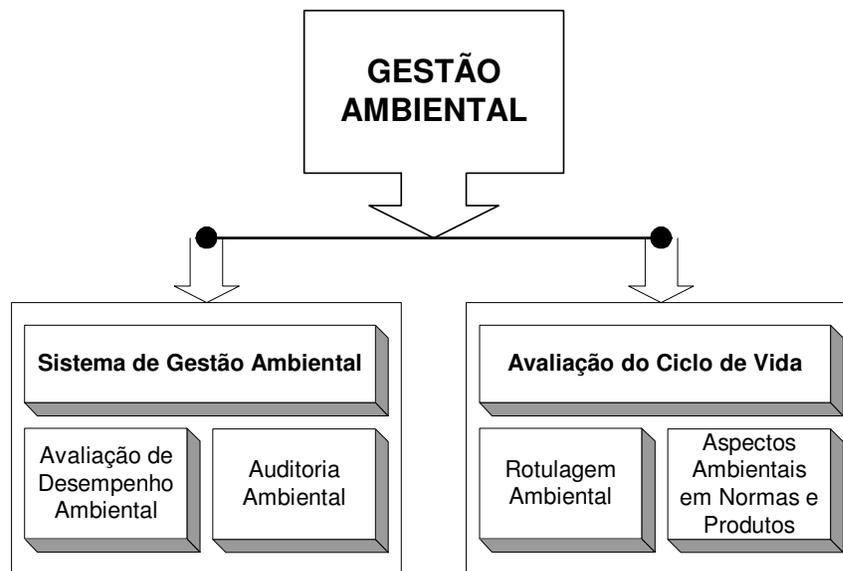


Figura 9 : Divisão das áreas do estudo da gestão ambiental.

Fonte: Tibor (1996, p. 70)

Nestas normas, verifica-se como a empresa REALIZA auditoria ambiental:

- Como MEDE o desempenho;
- Como ARGUMENTA a credibilidade dos produtos;
- Como ANALISA o ciclo de vida de seus produtos e processos;
- Como RELATA as informações ambientais e seus empregados em público.

Uma certificação NBR ISO 14001 não garante que uma empresa ou ente em particular, alcance o melhor desempenho ambiental possível. Ela somente atesta que foram instalados os elementos básicos de um sistema de gestão ambiental.

As melhorias contínuas a que se faz referência na norma reportam-se a melhorias contínuas no sistema gerencial, e não no desempenho ambiental diretamente.

A finalidade principal de um sistema de gestão ambiental é a de fornecer a uma organização um processo estruturado e um contexto de trabalho com os quais ela possa alcançar e controlar sistematicamente o nível de desempenho ambiental que estabelecer para si.

O nível real de desempenho, os sucessos e o resultado em relação a todo o entorno, depende do contexto econômico, da regulamentação e de outras circunstâncias que impactam direta e indiretamente o processo.

Quadro 9 - Requisitos da NBR ISO 14001

REQUISITOS	DESCRIÇÃO
Compromisso e política	Fase em que a organização define uma política ambiental e assegura seu comprometimento com ela.
Planejamento	Fase em que organização formula um plano que satisfaça às políticas
Implementação	Fase em que a organização coloca um plano em ação, fornecendo os recursos e mecanismos de apoio.
Medição e avaliação	Fase em que a organização mede, monitora e avalia seu desempenho ambiental contra objetivos e alvos.
Análise crítica e melhoria	Fase em que a organização realiza uma análise crítica e implementa continuamente melhorias em seu SGA para alcançar melhorias no desempenho ambiental total.

Fonte: Tibor (1996, p. 37)

Não há exigência internacional oficial para as empresas alcançarem a certificação, porém isto não significa que não há pressão para a obtenção da certificação NBR ISO 14001, elas são opcionais dentro das empresas. As empresas, em especial as associadas à poluição ambiental, estão entre as principais a buscar a certificação NBR ISO 14001.

A certificação NBR ISO 14001 tem como característica não preconizar exigências absolutas no sentido do desempenho ambiental, busca antes de tudo um compromisso, consolidado na política ambiental da empresa, de cumprir e estabelecer legislação e regulamentos para atender ao seu contexto, realizando um programa de melhorias contínuas.

Como exemplo, a norma NBR ISO 14001 não determina a especificação dos quantitativos de materiais e efluentes que podem ser colocados no meio ambiente. A norma estabelece, entretanto, que a alta direção deve definir e aplicar uma política ambiental na organização de forma a assegurar que :

a) A mesma inclua um compromisso de obedecer a legislação ambiental relevante, as regulamentações e outras exigências às quais se propõe a organização" (NBR ISO 14001 Parágrafo 4.2 Política Ambiental ).

Em termos gerais, a NBR ISO 14001 é a mais genérica, sendo que, como norma internacional é aplicável a qualquer organização que deseje:

- a) implementar, manter e aprimorar o sistema de gestão ambiental;
- b) garantir-se de que está em conformidade com a política ambiental estabelecida;
- c) demonstrar tal conformidade com a política de gestão ambiental estabelecida;
- d) procurar certificação/ registro do sistema de gestão ambiental de uma organização externa;
- e) afirmar autodeterminação e autodeclaração de conformidade em relação à Norma Internacional NBR ISO 14001.

As palavras "qualquer organização" podem aplicar-se a qualquer empresa ou interessado. A mesma estabelece diretamente que qualquer ente que deseje a certificação entenda que a mesma constitui-se de uma opção e não tem de forma alguma o caráter de exigência.

O interessado terá de identificar e ter acesso a exigências legais e outras a que a organização se proponha, que sejam aplicáveis a aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, pois a norma é propositalmente ampla em seu escopo.

O turismo em áreas naturais, onde encontramos todos os seus derivados, trazem o desafio de comprovar que os desenvolvimentos econômicos, sociais e a questão ambiental podem interagir e gerar resultados positivos e dinâmicos.

A certificação NBR ISO 14001 por empresas de turismo, em particular por meios de hospedagem, não é uma etapa simples e fácil, e traz consigo não somente a implantação de políticas e normas internas, mas engajamento de uma equipe, que tem a missão de permanentemente interagir com o produto, o meio ambiente e o cliente.

Este fato certamente é um grande atrativo em si, para os grupos de turistas interessados no desenvolvimento e utilização do turismo de forma sustentável. É importante considerar, porém, que não se pode sugerir que a certificação NBR ISO 14001 seja em si a solução de todos os conflitos e expectativas.

Os grupos envolvidos com a questão ambiental, na visão de clientes, têm pregado e buscado pontos que extrapolam o alcance dos resultados positivos da ISO 14001, tais como desenvolvimento sustentável, manutenção da biodiversidade, redução do consumo exagerado, sustentação da economia local e, geralmente, prática do turismo responsável.

Para as empresas e interessados na ISO 14001, se observam que os resultados positivos têm a maior característica de agregar valor, não se tornando a única solução, sendo desenvolvido de forma que aumente a eficiência e o lucro (monetário e ligado a imagem do produto) .

Sob a orientação adequada, a norma NBR ISO 14001 pode ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos.

Segundo Valle (1996, p.41), deve-se realizar e seguir normas e diretrizes mínimas a partir da política ambiental, alcançando assim o sistema de gestão ambiental:

- a) Manter canal de comunicação e diálogo permanente com seus empregados e a comunidade, visando ao aperfeiçoamento de ações ambientais conjuntas.
- b) Manter sistema de gestão ambiental de forma que suas atividades atendam à legislação vigente e aos padrões estabelecidos pela empresa

- c) Exigir de seus fornecedores produtos e componentes com qualidade ambiental compatível com a de seus próprios produtos.
- d) Educar e treinar seus funcionários para que atuem sempre de forma ambientalmente correta.
- e) Desenvolver pesquisas e a adoção de novas tecnologias que reduzam os impactos ambientais e contribuam para a redução do consumo de matérias-primas, água e energia.
- f) Assegurar-se de que seus resíduos são transportados corretamente e em segurança até o destino estabelecido, de acordo com as práticas ambientais reconhecidas.

Segundo Ribeiro (1999) a norma NBR ISO 14.001 define e estabelece que:

- Faz-se necessário especificar os requisitos para estabelecer uma política ambiental;
- Devem-se determinar os aspectos e impactos ambientais dos processos (produção, serviços, distribuição, etc);
- A Implementação de ações para cumprir as metas e objetivos estabelecidos;
- Preconiza as avaliações e ações corretivas, e quando necessário, a sua revisão.

Já Lamprecht (1997) coloca que a NBR ISO 14.001 não estabelece exigências absolutas para o desempenho ambiental, mas tão somente um compromisso (estabelecido na política ambiental da empresa) de cumprir a legislação e regulamentos aplicáveis e de realizar melhorias contínuas.

Segundo Tibor (1996), a metodologia de implantação das Normas NBR ISO 14.001 prevê na ADA (Avaliação de Desempenho Ambiental – ou EPE, a sigla de *Environmental Performance Evaluation*) a efetivação de uma ferramenta de geração

de informações para a medição do desempenho ambiental, tendo uma ferramenta crítica para a gestão ambiental).

Estas ferramentas servem de instrumentos de acompanhamento e medição do desempenho em função de indicadores ambientais – IDA's (Indicadores de Desempenho Ambiental ou EPI's, sigla de Environmental Performance Indicators), que por metodologia, auxiliam a organização a monitorar seu desempenho.

A variável humana tem em todo o processo, tanto nos níveis gerências, quanto a nível operacional um feedback do resultado da avaliação, com um escore relativo aos índices de desempenho atingidos.

Para poder expressar o compromisso de forma pública e de maneira a formar conceito de nível de comprometimento, foram desenvolvidos os chamados “selos ambientais”, ou seja, um processo de rotulagem voltado ao cumprimento de requisitos e pré-qualificações, amparadas por medições de performance na área ambiental, realizadas periodicamente por entes ou entidades de declarada isenção e reconhecido valor para o setor.

Destes selos e processos de rotulagem para a área do turismo, sobressai-se o programa “Hóspedes da Natureza” criado e desenvolvido pela ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, já citado no item anterior.

## 2.6. O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Stratton (1994, p.41) define comportamento como:

Os movimentos ou ações que uma pessoa ou animal executa, sendo que se alguma coisa é designada como “comportamental”, significa ocupar-se apenas com o aspecto observável do comportamento, e não, com quaisquer aspectos cognitivos do desempenho.

Os estudos e trabalhos desenvolvidos tendo como tela as organizações delinearam as diversas faces do comportamento das equipes e indivíduos que nelas atuam. Destes estudos, derivaram diversas teorias sobre a questão do comportamento e sua influência no resultado das empresas e organizações, em todos os níveis.

O estudo do comportamento no âmbito da organização, que se iniciou na revolução industrial, trouxe a mostra a imprevisibilidade e a dimensão das variáveis que envolvem a construção de um ambiente adequado e administrável, onde os indivíduos possam conviver e produzir.

Dentre as diversas teorias existentes, se destaca a contribuição de KOLB encontrada em compilação de Starkey (1997, p.322), que através do Modelo de Aprendizagem Vivencial, aborda a interação e a geração da aprendizagem na empresa, como um resultado de um processo de vivência e experimentação.

Paralelamente, se destaca no trabalho de Adizes (2001), a observação e o desenvolvimento do ciclo de vida das organizações, um perfil dos desafios e dos cenários que uma organização ou um processo, sofre na busca da plenitude, um momento onde se observa a organização sólida, com sua estrutura adequada as demandas requeridas, seja em termos organizacionais, seja em termos de performance.

Destes estudos, e em particular dos citados, foram identificados pontos de importância e relevância, para a busca do sucesso na implantação e gestão de sistemas de gestão ambiental, principalmente na área de serviços, onde o fator humano é preponderante e crucial para o sucesso.

Quadro 10 - Objetivos Organizacionais e pessoais na gestão de pessoas

Objetivos Organizacionais	Objetivos Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sobrevivência</li> <li>b) Crescimento sustentado</li> <li>c) Lucratividade</li> <li>d) Produtividade</li> <li>e) Qualidade de produtos e serviços</li> <li>f) Relação de custos</li> <li>g) Participação no mercado</li> <li>h) Novos mercados</li> <li>i) Novos clientes</li> <li>j) Competitividade</li> <li>k) Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Melhores Salários</li> <li>b) Melhores Benefícios</li> <li>c) Estabilidade no Emprego</li> <li>d) Segurança no trabalho</li> <li>e) Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li>f) Satisfação no Trabalho</li> <li>g) Consideração e Respeito</li> <li>h) Oportunidades de Crescimento</li> <li>i) Liberdade para Trabalhar</li> <li>j) Liderança Liberal</li> <li>k) Orgulho da Organização</li> </ul>

Fonte: Chiavenatto (1999)

Segundo Chiavenatto (1999, p.6),

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe na organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis.

Ele expressa que separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, em função do impacto do mesmo sobre as pessoas.

Sendo assim as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais.

As organizações são um meio, para a busca da realização.

### 2.6.1. Os paradigmas e a construção do ambiente organizacional

Chiavenato (1996, p.21) define paradigma como um “*Conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e o que é errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer.*”

Ele define um corredor de pensamento no qual este fica centrado, limitado e tangenciando os limites permitidos.

Os paradigmas funcionam como modelos, padrões construindo uma forma de modelagem do comportamento.

Piaget, citado por Chiavenato (1996) coloca que cada pessoa dispõe de receptores, redes de neurônios que formam seu sistema nervoso e que computam as representações mentais, baseadas em disparos, em conexões que ocorrem entre os mesmos.

Cada pessoa, com base nas representações criadas a partir das interações ocorridas pelas redes de neurônios, e a sua leitura do entorno que a cerca, constrói os modelos e os limites para seu comportamento, ações e reações.

Barker, citado por Chiavenato (1996, p.22) apresenta sete características para os paradigmas: Os paradigmas são comuns em toda atividade estruturada.

Constituem as regras que dirigem o comportamento das pessoas. Essas, inconscientemente e sem perceber, são levadas por seus paradigmas:

- a) Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações mais importantes e que selecionam o que as pessoas deverão perceber a respeito do mundo que as rodeia. Neste sentido, os paradigmas estabelecem o que é e o que não é importante ou relevante para a pessoa;
- b) Os paradigmas podem tornar-se doenças terminais da certeza. Eles podem tornar-se a única maneira de fazer algo, ou de pensar sobre algo, paralisando as pessoas e impedindo que elas visualizem outras e novas formas potencialmente melhores de fazer a mesma

coisa. Nesse sentido os paradigmas bitolam<sup>6</sup> as pessoas e as mantêm amarradas e velhos hábitos ou maneiras de pensar e agir;

- c) Os novos paradigmas são geralmente criados por pessoas estranhas. Os criadores de paradigmas são geralmente pessoas estranhas no ninho. As pessoas envolvidas com um paradigma corrente pouco provavelmente saberão criar um paradigma totalmente novo.
- d) O máximo que uma pessoa criativa, nessas condições, tentará fazer é melhorar o processo, fazendo algumas pequenas alterações nele, mas raramente inventará algo novo. As novas idéias quase sempre vêm de pessoas que não estão fortemente envolvidas com os velhos paradigmas;
- e) Os novos paradigmas exigem visão futurística para sua adesão. Quando as pessoas estão envolvidas com velhos paradigmas, apresentam forte tendência de mantê-los indefinidamente, a não ser que eles não funcionem na vida cotidiana. Um paradigma novo geralmente parece estranho às pessoas e, em seu estágio inicial não oferece dados suficientes para que as pessoas se decidam racionalmente se é melhor ou pior de que o anterior. A adesão a novos paradigmas envolve certos riscos e exige visão, coragem e fé. Principalmente, uma visão abstrata que poucas pessoas conseguem ter;
- f) As pessoas têm o poder de mudar seus paradigmas. Os paradigmas são aprendidos, adquiridos e incorporados através da experiência. Como não são geneticamente transmitidos, eles podem ser mudados, aprendidos e transmitidos às outras pessoas. Mas a mudança de paradigmas não é fácil para muitas pessoas, que se sentem presas à segurança e estabilidade dos paradigmas atuais e temem ou relutam em alterar seus comportamentos através da aquisição de outros padrões diferentes;
- g) Mas os paradigmas não são estáticos. Eles são reforçados continuamente pelos sucessos da empresa. Isto faz com que eles se transformem no arquivo das condutas a se pôr em prática diante de diferentes circunstâncias. Em outras palavras, em face de um sinal ou situação, este arquivo induz as decisões sobre o que é conveniente implementar. A realidade passa a se interpretada através do paradigma, que define o que fazer diante dela.

Por serem compostas por pessoas, as empresas desenvolvem e mantêm seus próprios paradigmas. Na verdade estes nada mais são do que a soma e a interação dos paradigmas das pessoas que as compõe, tomam as decisões e detêm o poder.

Chivenato (1996, p.23) ainda coloca que:

---

<sup>6</sup>Termo utilizado pelo autor para definir que os paradigmas fazem com que as pessoas assumam posturas fixas, ou predisposições em relação as situações e novos cenários.

“...a mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas.

Entende-se por mudança, a passagem de um estado para outro, a transição de uma situação para outra diferente, não melhor, nem pior, nem igual em síntese, mas com um contexto diferente.”

Toda mudança implica em novos caminhos, e dependendo da forma como é conduzida, pode ser gradativa e constante, tal como rápida e impactante.

Toda empresa está sujeita a numerosas variáveis, internas e externas, de maneira contínua, variáveis estas que incessantemente passam por variações e alternâncias.

### 2.6.2. Variáveis externas que influenciam o processo de mudança

A organização, tal qual o ser humano, sofre estímulos e influências do ambiente externo, tais como situação política, clima, trânsito, problemas fiscais, operacionais, etc.

Desta forma, Chiavenato (1996) define o ambiente geral como “macro ambiente”, onde estão encontradas as variáveis econômicas, condição tecnológica, política, social, cultural, legal, etc., conforme exemplificado na figura 06.

No ambiente da tarefa, denominado “micro ambiente”, mais próximo à organização, estão os clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores. Qualquer alteração nestas variáveis provocará com certeza profundas influências e mudanças nas empresas.

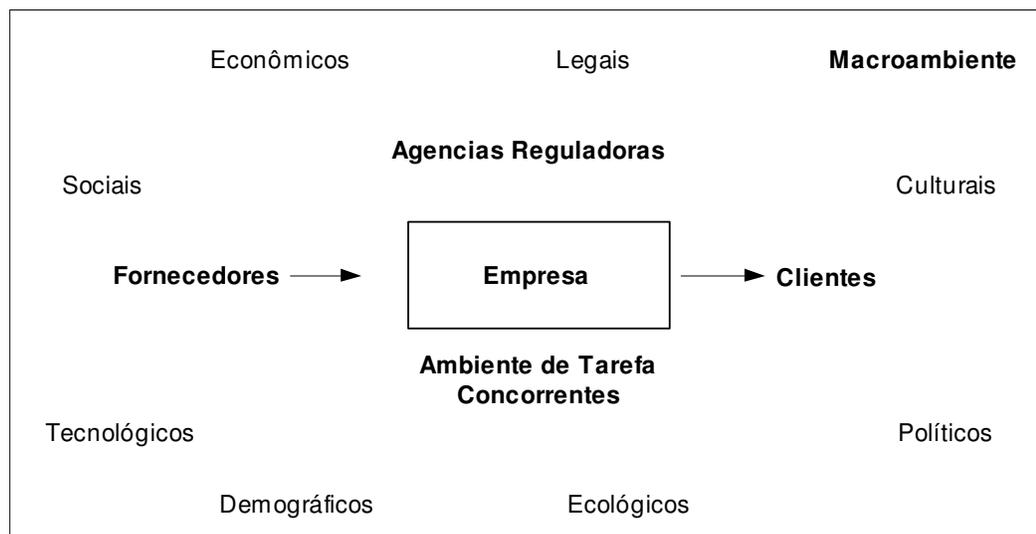


Figura 10 : Principais fatores externos de mudança,

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996 p. 25).

As forças do ambiente são as que possuem enorme poder de mudança, já que as empresas têm muito pouco poder de controle sobre elas.

Chiavenato (1996, p.26) define quatro razões para isto:

- a) As forças são muito numerosas;
- b) Porque são forças muito complexas e difíceis de ser previstas e sequer de ser interpretadas.
- c) Porque as empresas dependem de seu ambiente externo para sobreviver.
- d) Porque as empresas precisam interagir com seus ambientes para obter os insumos e recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos e para colocar seus produtos e serviços em seus clientes e consumidores.

## 2.7. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Bowditch (1992, p.2) coloca que há dois níveis distintos de aprendizado: uma compreensão cognitiva dos comportamentos administrativos apropriados a contextos diversos e a capacidade de efetivamente realizar essas atividades.

Esta distinção conduziu a duas abordagens diferentes do ensino do comportamento organizacional:

### a. Abordagem tradicional

- procura desenvolver o domínio de mapas conceituais e estruturas teóricas.

### b. Abordagem alternativa

- utiliza o processo de aprendizagem natural, trabalhando as habilidades da organização.

Bowditch (1992) traz que à medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturas (mecanicistas) e humanas (comportamentais) das organizações e a influência das forças ambientais externas, o conceito de uma firma comercial como um sistema começou a dominar a teoria organizacional.

Vendo sob esta ótica, verifica-se que uma organização é um sistema composto de sub unidades ou subsistemas que interagem continuamente e que dependem mutuamente um dos outros. Não há como dissociar os impactos no todo pelas ações que incorreram somente na unidade.

A implicação da teoria dos sistemas, portanto, é que as coisas não acontecem simplesmente, mas se desenvolvem a partir de pressões múltiplas, podendo, portanto trazer resultados múltiplos.

Define ainda que, dentro deste contexto, as organizações são freqüentemente chamadas de sistemas de variáveis múltiplas ou sócio-técnicos, compostos de, no mínimo quatro elementos básicos:

- a) *Subsistema Tecnológico/ de Tarefa.*
- b) Consiste no trabalho básico ou inerente a ser executado pela organização, atividades ou funções específicas, e as ferramentas ou tecnologias que permitem o trabalho seja realizado.
- c) *Subsistema Administrativo/ Estrutural (organização formal)*
  - Abrange coisas tais como agrupamentos por tarefa (unidades, departamentos, divisões), regras e políticas de trabalho; sistemas de autoridade (relação de subordinação, bases de poder, procedimentos de controle).
- d) *Subsistema de Indivíduos*
  - Envolve as diversas pessoas que desempenham as várias tarefas organizacionais, bem como a natureza e as características dessas pessoas em termos de conhecimento, habilidade, atitudes, valores, expectativas e percepções.
- e) *Subsistema Informal/ Emergente (organização informal)*
  - Desenvolve-se com o passar do tempo à medida que as pessoas interagem com o sistema formal, e que inclui dispositivos implícitos verbais como normas (padrões de comportamento organizacional), níveis de status intra-organizacionais, cooperação e competição entre grupos, e outras atividades e interações “não programadas”.

Estes quatro subsistemas são altamente interdependentes entre si. As alterações ocorridas em cada um deles, têm reflexos no conjunto. Bowditch (1992) define que as organizações são denominadas sistemas abertos, ou seja, elas interagem continuamente com o meio ambiente onde estão inseridas.

Torna-se importante ressaltar a importância dos sistemas na construção do paradigma dos indivíduos. Nonaka (1997) sustenta que a única fonte confiável de vantagem competitiva é o conhecimento.

O futuro pertence às organizações que puderem criar novas formas de conhecimento tecnológico incorporados a produtos e processos. E a chave para abrir as portas desta vantagem competitiva é criar um senso de identificação

Já no processo de aprendizagem na organização e considerando que os paradigmas na organização são caracterizados pela forma como as respostas com que pessoas retribuem aos fatos e ocorrências do dia a dia da empresa, tem-se que o processo de aprendizagem esta diretamente ligado a este contexto do cotidiano da organização.

Kolb(1997, p.321) expressa que *“a manutenção do sucesso em um mundo de constante mudança exige a capacidade de explorar novas oportunidades e de aprender com sucessos e fracassos passados.”*

Entender estes conceitos, no âmbito da organização aplicá-los, apesar de ser reconhecidamente importante, recebe muito pouca atenção explícita por parte dos gerentes e das próprias organizações.

A capacidade de controlar e gerir o processo de aprendizagem de forma consciente em geral se limita às velhas máximas, difundidas e ditas a colegiais: “estude bastante” e “faça sua lição de casa”.

É fundamental aos gerentes e administradores entender como as organizações e os indivíduos que nelas atuam aprendem, pois eles estariam mais aptos a aumentar a sua própria capacidade de aprender e realizar efetivas mudanças e processos de melhoria.

Kolb(1997) desenvolveu um modelo para a aprendizagem denominado de Modelo de Aprendizagem Vivencial. Este modelo é assim chamado por dois motivos:

- Primeiramente por motivos históricos, vinculado a suas origens intelectuais na psicologia social de Kurt Lewin dos anos 40 e;
- Ao trabalho de treinamento da sensibilidade e de ensino em laboratório dos anos 50 e 60.

O segundo motivo é enfatizar o importante papel da experiência no processo de aprendizagem, ênfase essa que diferencia essa abordagem de outras teorias cognitivas do processo de aprendizagem.

O cerne do modelo de Kolb (1997) é a descrição simples do ciclo de aprendizagem, de como a experiência se traduz em conceitos, ao quais, por sua vez, são usados como guias na escolha de novas experiências.

A experiência concreta imediata é a base para a observação e reflexão. Kolb (1997) concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico, apresentado na figura 10.

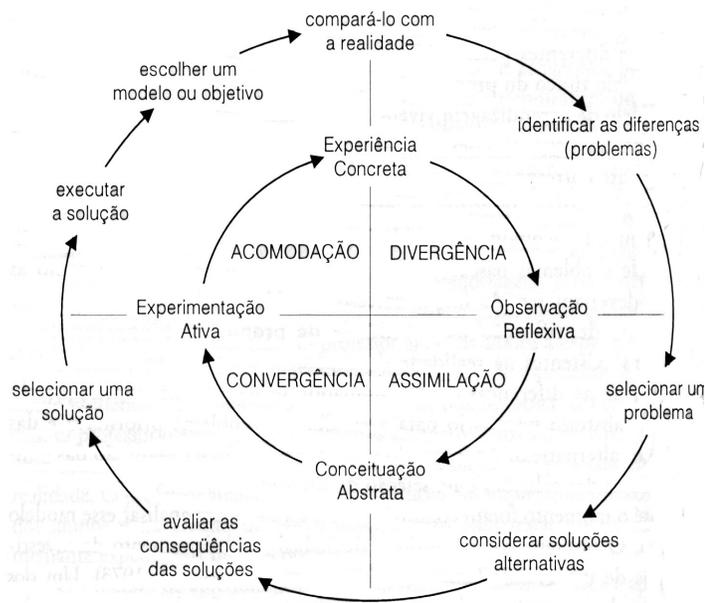


Figura 11 : Comparação do modelo de aprendizagem vivencial com um modelo típico de processo de resolução de problemas.

Fonte: Kolb (1997, pg. 332)

Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual se podem deduzir novas implicações para a ação. Tais implicações ou hipóteses servem então de guias durante a ação para criar novas experiências.

Para o efetivo aprendizado, os atores necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades:

- a) Experiência concreta (EC);
- b) Observação reflexiva (OR);
- c) Conceituação abstrata (CA);
- d) Experimentação ativa (EA).

Os atores ou indivíduos da organização precisam:

- a) Ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC);
- b) Refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR);
- c) Criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e;
- d) Usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).

Kolb(1997) coloca ainda que há basicamente duas dimensões básicas no processo de aprendizagem. A primeira dimensão representa a experiência concreta de eventos de um lado e a conceituação abstrata do outro.

A segunda dimensão trata a experimentação ativa de um lado e a experimentação reflexiva do outro. Assim sendo o processo de aprendizagem, vai se passando, em variados graus, de ator para observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico geral.

A dimensão concreto/ abstrato é vista como uma das principais dimensões onde ocorrem o crescimento cognitivo e a aprendizagem, Flavell *apud* Kolb (1997).

Goldstein e Scheerer (1941, p.4) *apud* Kolb (1997) sugerem que uma maior abstração resulta no desenvolvimento das seguintes habilidades:

- a. A de separar o próprio ego do mundo exterior ou da experiência interior;
- b. Assumir um estado mental;
- c. Responder pelos próprios atos e conseguir verbalizá-los;
- d. Mudar refletidamente de um aspecto da situação para outro;
- e. Ter em mente vários aspectos ao mesmo tempo;
- f. Aprender o essencial de um dado todo – desmembrar o todo em partes para as isolar e sintetizá-las;
- g. Abstrair refletidamente propriedades comuns para formar conceitos hierárquicos;
- h. Planejar o futuro de forma ideativa, assumir uma atitude em relação ao que for mais factível e pensar e agir simbolicamente;

Kolb (1997) coloca que a concretude (abordagem voltada aos fatos concretos), representa a ausência dessas habilidades, a imersão nas próprias experiências imediatas e a dominação por estas experiências.

No modelo circular do autor, se percebe que o processo de aprendizagem implica em que a abstração não é exclusivamente boa, e a concretude, exclusivamente ruim. Para ser criativo o individuo deve ser capaz de passar por experiências de formas novas, livre das restrições de conceitos abstratos anteriores.

Kris (1962) *apud* Kolb (1997) determina que na teoria psicanalítica, essa necessidade é referida como regressão a serviço do ego, Bruner (1966) *apud* Kolb

(1997) enfatiza ainda, que existe a tensão dialética entre o distanciamento abstrato e envolvimento concreto.

Para ele o ato de criação é produto do distanciamento e do comprometimento, da paixão e do decoro, e de uma liberdade a ser dominada pelo objeto de investigação do indivíduo.

Segundo Kolb (1997, p.324) a dimensão ativa/ reflexiva é outra importante dimensão do conhecimento cognitivo e da aprendizagem. À medida que ocorre o crescimento, o pensamento torna-se mais reflexivo e interiorizado, baseado mais na manipulação de símbolos e imagens do que em atos dissimulados.

Os modos de experimentação ativa e reflexão, tais como abstração/ concretude, encontram-se contrapostos entre si. Kolb coloca ainda que a reflexão tende a inibir a ação, e vice-versa.

Como exemplo, Singer (1997), descobriu que crianças com fantasias ativas são mais capazes de inibir a ação por longos períodos do que crianças com poucas fantasias.

Kagan (1964), por outro lado, descobriu que orientações altamente ativas em relação a situações de aprendizagem inibem a reflexão, impedindo, portanto o desenvolvimento de conceitos analíticos (Kagan *et al.*, 1964 *apud* Kolb, 1997).

Neste ponto reside a segunda maior dialética do processo de aprendizagem - a tensão entre estar ativamente às implicações das próprias hipóteses e interpretar refletidamente os dados já coletados.

Kolb (1997), aplicando o Inventário de Estilo de Aprendizagem (*Learning Style Inventory* – LSI), definiu dentro da amostra de 800 gerentes na ativa e estudantes, que existem quatro estilos de dominantes de aprendizagem: convergentes, divergentes, assimilador e acomodador.

Como aspecto relevante, coloca ainda que a interação entre carreira, nível educacional elevado e especialização universitária podem produzir estilos de aprendizagem distintos, exemplificados na figura 12.

Como exemplo cita que físicos que não trabalham em empresas tendem a ser mais reflexivos que aqueles que nelas estão inseridos.

Dentro do universo pesquisado Kolb (1997) identificou que a formação é um fator importante na definição do desenvolvimento do estilo de aprendizagem.

O mais provável é que as pessoas optem por seguir áreas compatíveis com seus estilos de aprendizagem, e, uma vez dentro delas, moldam-se ainda mais para se ajustar às normas de aprendizagem de sua área de especialização.

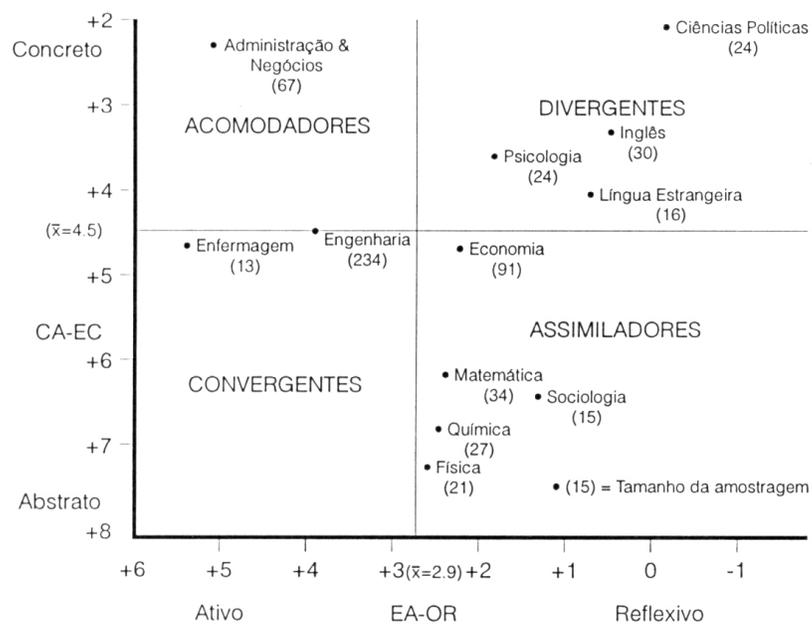


Figura 12 : Adaptado do modelo de sobre perfis de aprendizagem vivencial.

Fonte: Kolb (1997, pg. 337)

## Conclusão

O processo de aprendizagem no contexto da NBR ISO 14.001 é um dos pontos centrais do sucesso.

O entendimento de como este fenômeno ocorre e quais são as suas interações e desdobramentos, contribui não somente para a obtenção dos seus objetivos, mas para a qualidade e perpetuidade das ações.

A dificuldade encontrada reside no fato da grande variedade e formas de leitura do processo de aprendizagem. Existem diversas teorias que tratam do tema, o que levou a pesquisa a ter que optar pela linha de trabalho mais próxima as convicções e experiências de seu realizador.

Nesta ótica a Teoria de Kolb, da aprendizagem vivencial, apresenta uma leitura firme e contextualizada com a realidade encontrada na implantação da NBR ISO 14.001 na área de serviços, em especial em meios de hospedagem, conforme leitura das observações de campo.

A percepção dos atores e o ciclo de vida do processo de aprendizagem, retratam que o mesmo é construído no decorrer de sua implantação, e que existem fases que todos os componentes ou colaboradores passam.

A interpretação destas fases e as suas inter-relações permitem uma aproximação com a teoria do ciclo de vida das organizações, proposta por Adizes, dando uma uniformidade de raciocínio e avaliação ao processo de implantação da NBR ISO 14.001.

São identificadas fases, momentos e patologias, que em síntese traduzem a forma como os colaboradores e a empresa reagem ao processo.

### 2.7.1. O ciclo de vida e as patologias das organizações

O estudo das organizações e suas inter-relações é amplo e segmentado. Desde as questões técnicas e operacionais até as abordagens voltadas aos componentes organizacionais, nas últimas décadas se construíram diversas teorias e formas de avaliação e concepção.

Foram desenvolvidos diversos modelos e teorias, não havendo um consenso em torno do tema, em muitos pontos. Para este estudo, em particular na forma e nas questões ligadas a aprendizagem organizacional, foi realizada a opção pela Teoria do Ciclo de Vida das Organizações, desenvolvida por Ichak Adizes, apresentada na obra “Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito”.

A opção pela Teoria de Adizes ocorreu devido a sua sintonia com a teoria da aprendizagem vivencial, desenvolvida por David Albert Kolb<sup>7</sup>, que divide o processo de aprendizagem em um circuito quadrifásico, e parte do princípio de que a vivência e a experimentação conduz a forma com que o ser humano realiza a aprendizagem.

De outra forma, a implantação de um SGA ou do processo de certificação ambiental em uma empresa, também passa por etapas, formando um ciclo, que se adapta integralmente ao proposto por Adizes.

Adizes (2001, p.2) considera que as organizações da mesma forma que os organismos vivos, possuem ciclos de vida: elas enfrentam os embates e as dificuldades normais no crescimento e em sua consolidação.

Este ciclo de vida sob o ponto de vista organizacional, traz com siglo os mesmos estágios e problemas usuais, vai continuamente sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento.

Esses padrões de comportamento, em cada estágio, manifestam-se através de dificuldades ou problemas de transição, que o sistema precisa superar.

---

<sup>7</sup> KOLB, David A. Individual Learning styles and the learning process, working papaer , nº 535-71, MIT Sloan School, 1971.

Adizes (2001) expressa ainda que os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, o que permite a organização tomar antecipadamente as medidas corretivas e preventivas necessárias.

Na figura 13, são apresentados os principais estágios do ciclo de vida das organizações.

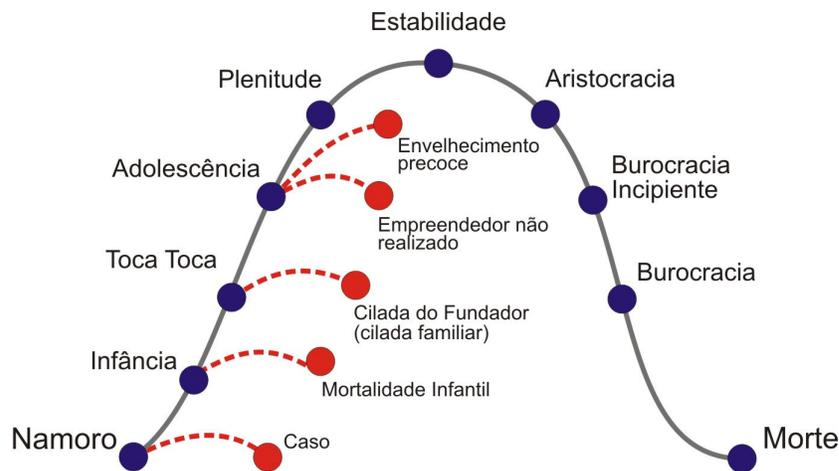


Figura 13 : Curva representativa do Crescimento vs. Envelhecimento.

Fonte: Adizes (2001, pág. 97).

Em termos de busca de resultado, dentro da teoria de Adizes, se tem a busca do equilíbrio entre o crescimento e o envelhecimento, partindo de uma estrutura com alta flexibilidade, decorrente inclusive de seu processo de implantação e caminhando para um processo com maior controle e rigidez, fruto da absorção da metodologia e procedimentos, no caso da questão ambiental.

A busca do ponto de “plenitude”, onde se tem o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle, é a meta do processo de gestão, pois desta forma ele tende a permanecer em um patamar dinâmico, porém sob o controle adequado do comitê gestor, ampliando a possibilidade de sucesso e resultado.

Na figura 14 se apresenta o gráfico que fundamenta a teoria dos Ciclos de Vida das Organizações, onde Adizes expressa que da mesma forma como nos organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifesta-

se primordialmente na inter-relação entre os dois fatores “flexibilidade” e “controlabilidade”.

As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e flexibilidade diminui.

Segundo Adizes (2001), o que causa o crescimento e o envelhecimento não é o tempo nem o tamanho, é um conjunto de qualidades e de posturas que a fazer atingir o que denomina “plenitude”, um ponto onde há um equilíbrio entre o controle e a flexibilidade.

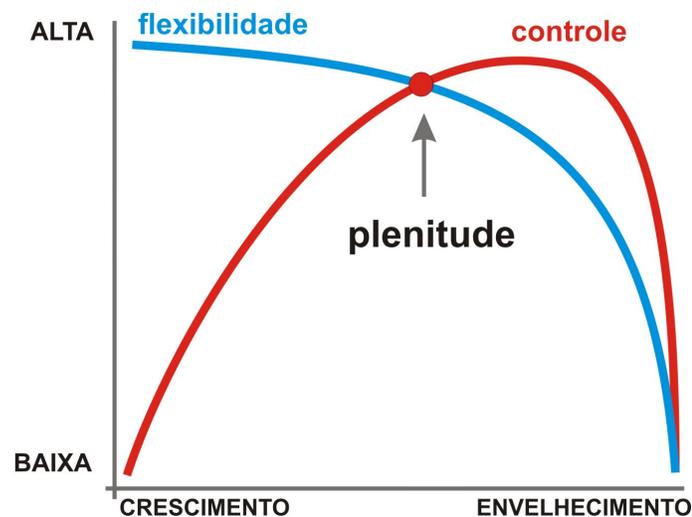


Figura 14 : A natureza do Crescimento e do Envelhecimento

Fonte: Adizes (2001, pág. 03)

Dentro da teoria de Adizes (2001), através da identificação dos estágios do ciclo de vida, se obtém a possibilidade de identificar os momentos e os pontos onde se identifica a possibilidade de interferir no processo, de forma a monitorar os resultados e as posturas organizacionais.

Esta teoria utiliza como base de comprovação, a experiência e o sucesso na aplicação em corporações de todos os tamanhos, localizações e formas.

Na figura 15 são apresentados os principais fatores que influenciam o comportamento dos atores do processo, tendo como base a interação dos fatores ligados ao estímulo, a sociedade, ao indivíduo e ao meio, que influenciam o comportamento por meio da percepção.

Esta percepção, tal qual lente, filtra e traz reflexo na administração e entendimento dos fatores e o seu impacto na reação e construção do comportamento.

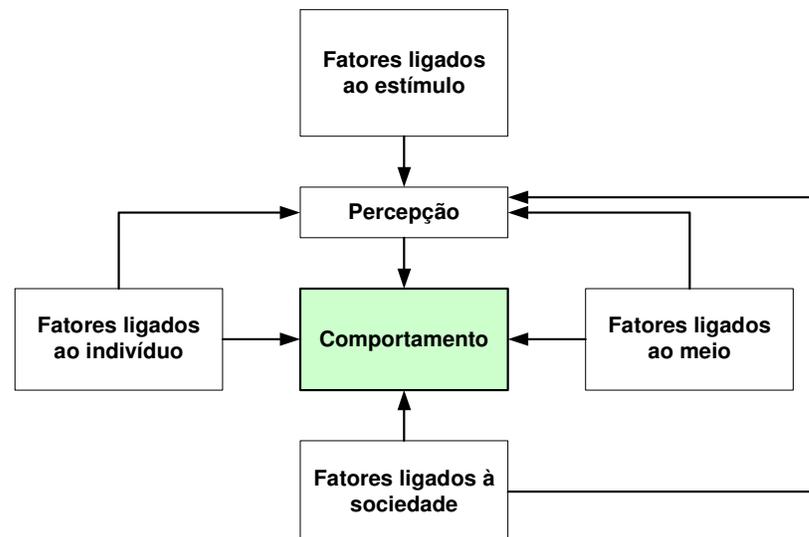


Figura 15 : Fatores que influenciam o comportamento.

Fonte: Chiavenato (1996, pg. 27)

Estes conceitos que trazem em si a importância dos atores nos processos, em sua relação contínua de construção do paradigma coletivo da empresa.

Esta relação de troca sob a ótica cliente x empresa e a construção contínua dos paradigmas, esta colocada no infográfico - figura 16, e demonstra que os diversos fatores incidentes, são permanentes no processo de construção da relação profissional e para com os clientes, sejam eles internos ou externos na empresa.

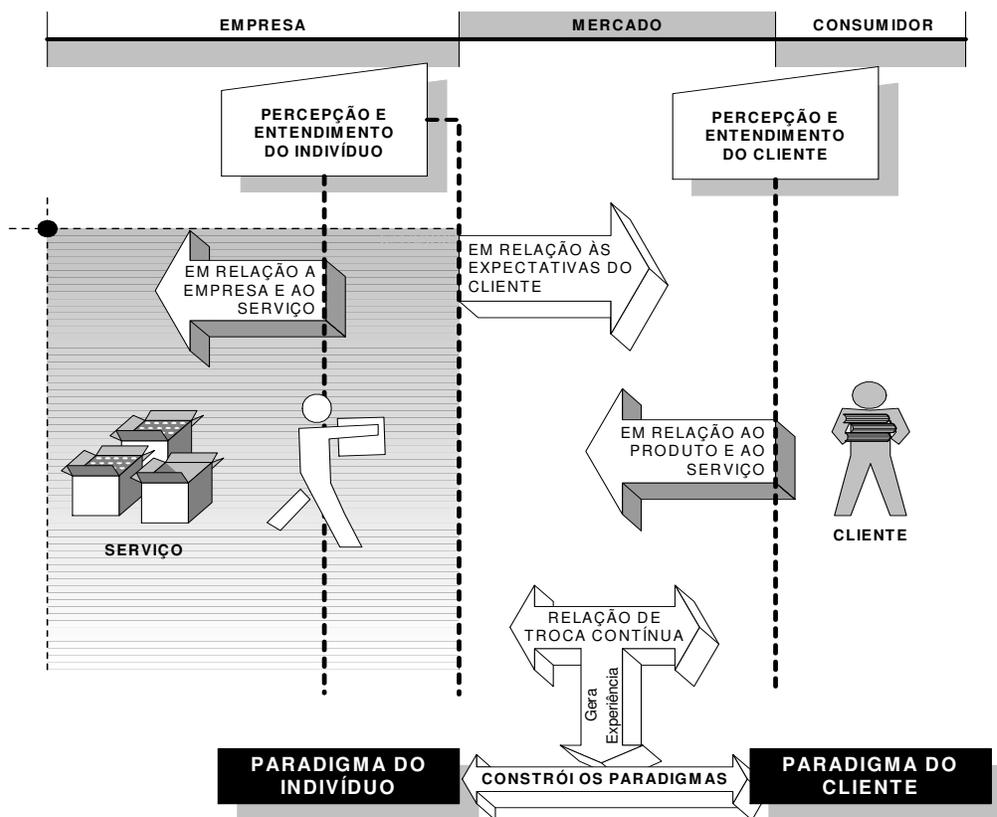


Figura 16 : Relação cliente x empresa e a construção contínua dos paradigmas.

Fonte: Adaptado dos conceitos de Adizes (2001) e Chiavenato (1996).

O conceito de visão é subjetivo, pois os paradigmas impactam na forma como podem ser entendidos os fatos e acontecimentos, pois mesmo “vendo” sob o mesmo prisma ou perspectiva, cada pessoa, em função de seus valores pessoais e variáveis impactantes, pode “perceber” a realidade de uma forma diferente ou refletir seus desdobramentos e conseqüências de forma a chegar a resultados diversos.

Adizes (2001) definiu através de seu estudo, que nas fases do ciclo de vida das organizações, se tem patologias, sendo as principais:

Na fase denominada NAMORO, onde o empreendedor está iniciando seu projeto, ele tende a dar destaque às idéias e possibilidades que o futuro oferece. Nesta etapa se observa como patologia o CASO, que é a falta de compromisso com o negócio e com seus objetivos.

As principais questões a serem respondidas nesta fase são:

- Exatamente o que se vai fazer?
- Como será feito?
- Quando deverá se feito?
- Quem irá fazê-lo, e por quê?

Na fase da INFÂNCIA, o enfoque principal deixa de ser as idéias e as possibilidades e passa a ser a produção de resultados, isto é, a satisfação das necessidades - para que a empresa ou projeto foi criado.

Nesta fase se observa a MORTALIDADE INFANTIL, cujo conceito esta colocado sobre o fato que em uma infância saudável é aquela em que o crescimento é equilibrado.

Este equilíbrio, por sua vez é o reflexo de um fluxo adequado de recursos e investimentos, de um controle das operações. Haverá mortalidade infantil quando o empreendedor entediarse, quando se sentir alienado de sua criação ou perder o controle da organização e de sua liquidez.

Após a Infância se observa a fase denominada TOCA TOCA, uma fase onde a idéia que foi o motor no namoro, o projeto que se formou na infância começa a dar frutos, o que leva os gestores, segundo Adizes (2001, p.35) a:

“um processo de arrogância, que cresce junto com o sucesso, e fazem os gestores até mesmo esquecerem as dificuldades da infância. Como patologias nesta fase se observa que toda oportunidade é tida como prioridade.”

Esta falta de foco e de concentração no projeto induz a diversos e graves problemas, dentre eles o alto custo de operações desorganizadas, fruto da falta de atenção dos gestores e fundadores, que simplesmente esperam que os resultados apareçam.

Nos três primeiros estágios do ciclo de vida (namoro, infância e toca toca), o fundador é basicamente a empresa e a empresa é o fundador. Ambos são a mesma

coisa. O fundador é a força propulsora, ao mesmo tempo o grande ativo e o grande risco.

O grande desafio e a maior patologia nesta etapa é a CILADA DO FUNDADOR, que necessariamente não é aquele que iniciou o processo, mas sim os seus gestores, que temem a delegação de poderes e divisão de responsabilidade e de resultados.

Já na ADOLESCÊNCIA, se observa um renascimento da empresa ou do projeto, é o momento onde a mesma renasce longe de seu fundador, quando ela assume uma posição de independência.

Este renascimento é mais doloroso e prolongado do que o nascimento físico da infância. As atitudes e comportamento mais característicos da organização adolescente são o conflito e a inconsistência. Por exemplo:

- Uma mentalidade do tipo “nós contra eles”, da jovem guarda contra a velha guarda;
- Inconsistência nas metas organizacionais;
- Inconsistência nos sistemas de remuneração e incentivos.

Os conflitos são normais na adolescência, porém quando ultrapassam dimensões controláveis, tornam-se patologias, que acentuam-se quando o conflito resulta na perda crítica da confiança e do respeito mútuo entre aqueles que detêm o controle formal e informal do processo decisório.

Eles quotidianamente sentem que têm muitas outras idéias e oportunidades para concretizar e que, portanto, não precisam ficar agüentando os demais. Eles gostavam quando a empresa era mais flexível, mas quando tornou-se excessivamente política e inflexível, a graça acabou.

Após esta fase se observa a PLENITUDE, que é a fase mais favorável da curva do ciclo de vida e depois a ARISTOCRACIA, fase em que se observa o envelhecimento da empresa, que leva a BUROCRACIA INCIPIENTE, a BUROCRACIA e finalmente a MORTE.

Conclui-se que através da análise do processo de aprendizagem do indivíduo, a importância da construção dos paradigmas, se percebe que não há como dissociar dos componentes do sucesso (dos Sistemas de Gestão Ambiental e NBR ISO 14.000) os atores do processo e o comportamento organizacional.

Dentro da hipótese central desta dissertação, que preconiza que só há uma mudança real na organização, quando há uma mudança efetiva no indivíduo, se percebe a necessidade de trabalhar com cenários e fases, tal como Kolb (1997) expressa o processo de aprendizagem.

Adizes (2001) coloca que, dentro do ciclo de vida das organizações (ciclo que pode ser repercutido para os projetos), se observam a interferência e o papel dos atores gerando momentos e fases de sucesso, bem como patologias, que se não forem identificadas e monitoradas, podem comprometer o sucesso de forma total.

Marques (1994, p.173) coloca que as empresas funcionam através de paradigmas que definem a sua cultura organizacional. A mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas.

A finalidade deste tópico é a demonstração de como atua e quais são os fatores que influenciam o processo de aprendizado, construção dos paradigmas pessoais e coletivos da organização, sem perder de vista que este é um processo constituído por fases e etapas graduais, possíveis de ser mapeadas e com reflexos positivos e negativos que precisam ser entendidos e administrados.

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os dados e a análise do objeto da pesquisa.

#### 3.1. NATUREZA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa adotada, tem seu referencial baseado e adaptado de Soldatelli (1999) *apud* Gil (1995) . Onde observa-se que a pesquisa de nível exploratório permite uma visão sistêmica do objeto, sobre o fenômeno em estudo.

Sendo utilizada geralmente quando o tema em estudo é pouco explorado, trazendo a partir de sua realização, uma visão mais clara do fenômeno e a formulação de problemas mais precisos e hipóteses para continuidade e desenvolvimento de estudos.

#### 3.2. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa teve como campo de aplicação e estudo o Hotel Tropical das Cataratas Eco Resort, sendo que foi adotada a aplicação de questionário como instrumento de pesquisa, junto aos funcionários da empresa.

Segundo Vergara (1990, p.46), toma-se como base à taxionomia que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa caracteriza-se como explicativa e aplicada. Explicativa porque procura identificar os mecanismos capazes de melhorar o desempenho dos profissionais do Hotel Tropical das Cataratas Eco Resort, no que diz respeito ao desempenho dos indicadores do sistema de gestão ambiental e integração com o SGA e os requisitos da NBR ISO 14.000;

Aplicada porque, pretende apontar alternativas para a melhoria do Sistema de Gestão Ambiental e da manutenção da NBR ISO 14.000, através da identificação da relação entre os sistemas empresa e lar, bem como as alterações ocorridas nos paradigmas dos atores do processo.

Quanto aos meios a pesquisa foi classificada como de Campo, sendo realizada no local onde ocorre o fenômeno, dispondo de elementos para explicá-lo e também por incluir a aplicação de questionários; Bibliográfica por fazer uso de material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas; Documental, por utilizar-se de documentos de órgãos públicos e privados, como registros, regulamentos e procedimentos internos.

Foram realizadas 125 entrevistas funcionários, com uma amostra útil de 81 questionários, sendo que cada instrumento de coleta foi composto por 42 questões por formulário, sendo 10 questões abertas e 32 fechadas, que perfizeram 3.420 questões coletadas, tabuladas e analisadas.

### 3.3. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo foi o quadro de recursos humanos do Hotel Tropical das Cataratas Eco Resort, que compreende 257 profissionais.

As categorias privilegiadas no estudo foram estratificadas da seguinte forma:

Tabela 1 - Relação de setores e quantidades de coleta, na estratificação de da pesquisa de campo.

Setor	Num Questionários Válidos	%
Lavanderia	3	3,7%
Departamento de RH	3	3,7%
A&B	28	34,6%
Portaria	1	1,2%
CPD	1	1,2%
Manutenção	6	7,4%
Adm. e Financeiro	10	12,3%
Recepção	6	7,4%
Serviços Gerais	4	4,9%
Paisagismo	2	2,5%
Telefonia	1	1,2%
Ambulatório	1	1,2%
Governança/Habitacional	12	14,8%
Gerência Geral	3	3,7%
TOTAL	81	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Este universo de 81 questionários válidos de um total de 125 aplicados corresponde a 31,5% do universo de trabalhadores do hotel, sendo que parte dos questionários aplicados foi descartada, por interferências e descontinuidade nas entrevistas, devido a falta de disponibilidade para atendimento, bem como falta de respostas as questões fundamentais.

Foram coletados também 23 questionários válidos de entrevistas com famílias de funcionários, de um universo de amostra de 25 questionários aplicados.

A pesquisa foi aplicada entre os meses de Novembro de 2002 e Fevereiro de 2003, em turnos diferentes de trabalho, considerando-se manhã e tarde. O turno da manhã, em função de reunir um maior número de funcionários que iniciam suas atividades diárias, concentrou a maior parte das entrevistas.

#### 3.4. TIPO DE AMOSTRAGEM

##### *Amostragem por Acessibilidade*

A amostragem por acessibilidade permite ao pesquisador a seleção dos elementos de pesquisa aos quais tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo do fenômeno estudado. Este tipo de amostragem é aplicado em estudos exploratórios onde não é requerido elevado nível de precisão.

Justifica-se este tipo de amostragem, devido às limitações de acesso físico e temporal aos segmentos sociais pesquisados e às fontes primárias referentes às características econômicas e organizacionais da área em estudo; aliando também o caráter exploratório da pesquisa.

#### 3.5. SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa de campo foram os funcionários que participaram da implantação do SGA e da Certificação NBR ISO 14.001 junto ao Hotel Tropical das Cataratas Eco Resort.

Também são sujeitos da pesquisa de campo os familiares dos funcionários independentemente ao fato de terem participado implantação do SGA e da Certificação NBR ISO 14.001 junto ao Hotel ou não.

### 3.6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a classificação da pesquisa realizada neste trabalho, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1990), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto ao fim e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa foi realizada de forma explicativa e descritiva.

Explicativa porque pretende tornar inteligível o processo de aprendizagem da questão ambiental em meios de hospedagem, partindo do pressuposto da leitura das alterações do paradigma pessoal dos indivíduos que fazem parte do processo.

Descritiva porque expõe as características de determinado fenômeno que descreve, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso, documental, bibliográfica e de campo. Estudo de caso porque esta circunscrita a uma unidade hoteleira da Rede Tropical de Hotéis, sendo esta o primeiro hotel a receber a certificação NBR ISO 14001 no Brasil (segundo informações da Rede Tropical de Hotéis).

Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada investigação sobre os assuntos: o turismo e a questão ambiental, os processos de SGA, NBR ISO 14001 e Programa Hóspedes da Natureza e o comportamento organizacional.

A investigação foi também documental, pois se valeu de documentos referentes ao processo de certificação e implantação do hotel e do contexto histórico do Parque Nacional do Iguazu.

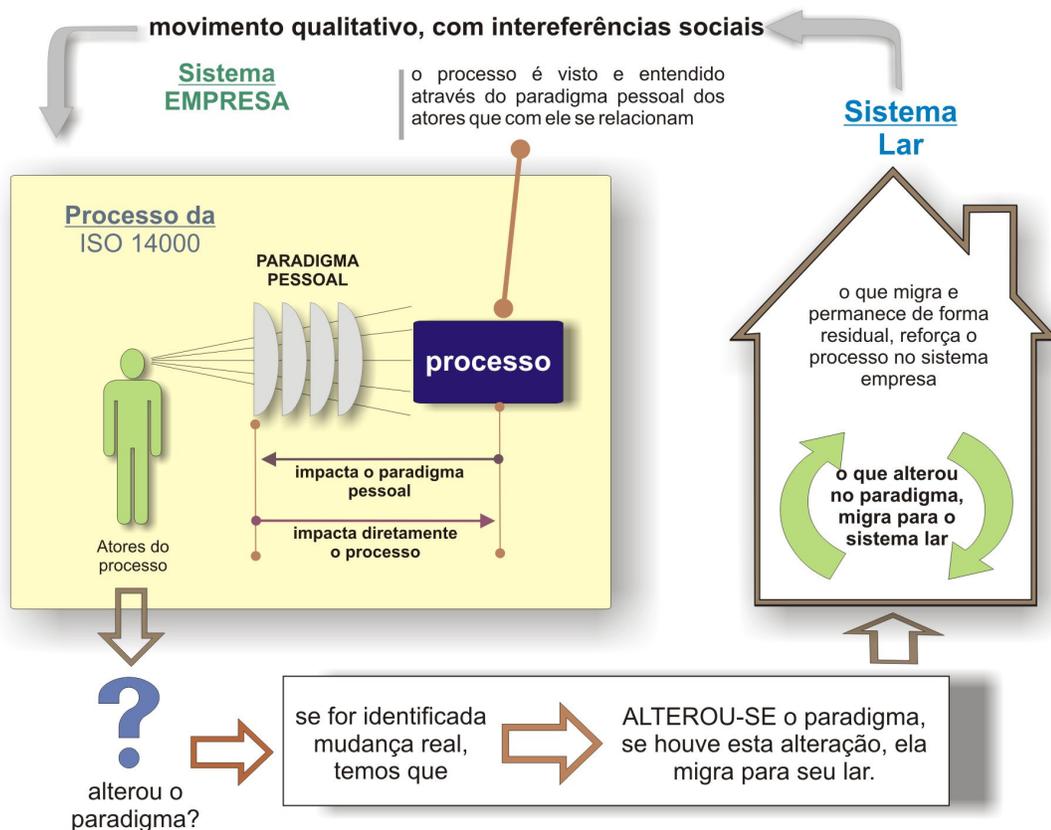
A pesquisa de campo foi realizada no âmbito do hotel e nas residências dos familiares dos indivíduos que participaram do processo de certificação.

Para a análise dos cenários encontrados, se utilizou a Teoria Geral dos Sistemas, apresentada por Bertalanffy (1977), definindo os principais encontrados

na área em estudo, sendo sido consideradas as seguintes inter-relações percebidas nos dados da pesquisa de campo:

- a) A questão ambiental e a NBR ISO 14.001.
- b) O segmento dos meios de hospedagem no turismo.
- c) Atores do processo (os indivíduos ou funcionários) e seus familiares.
- d) O segmento do turismo o contexto da NBR ISO 14.001.
- e) O segmento dos meios de hospedagem e o contexto da NBR ISO 14.001.
- f) Relação entre os atores do processo (os indivíduos ou funcionários) e a troca/ migração de posturas e atitudes entre os sistemas “empresa” e o sistema “lar”.

Para uma leitura gráfica da proposta desta pesquisa, se apresenta na figura 17, um infográfico geral, com o eixo principal da pesquisa e do trabalho, identificando a forma como foi buscada a consecução do objetivo principal, identificando a área de interface criada pela alteração do paradigma dos indivíduos no processo de aprendizagem da NBR ISO 14001.



- CONSIDERAÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DA HIPÓTESE**
1. Que a mudança nos paradigmas é fundamental para a sustentabilidade do processo.
  2. Que só há uma mudança efetiva na organização, quando há uma mudança real no indivíduo.
  3. Que esta mudança nos paradigmas pode ser identificada no sistema empresa.
  4. Que esta mudança nos paradigmas faz com que haja uma migração de conhecimentos, posturas e valores do sistema empresa para o sistema lar e vice versa, pois ela é composta essencialmente por valores pessoais.
  5. Que esta migração de valores pode ser identificada, de forma quantitativa e qualitativa em ambos os sistemas.
  6. Que a identificação e avaliação, fornecem subsídios para a melhoria e estruturação do processo na empresa.
  7. Que estes movimentos e alterações podem ser monitorados e avaliados em cada etapa ou requisito da norma, como preve o ciclo PDCA, aplicado por Deming.
  8. Que estes movimentos e alterações, tem etapas claras e definidas, bem como sofrem de patologias, como preconiza a teoria de Adizes.

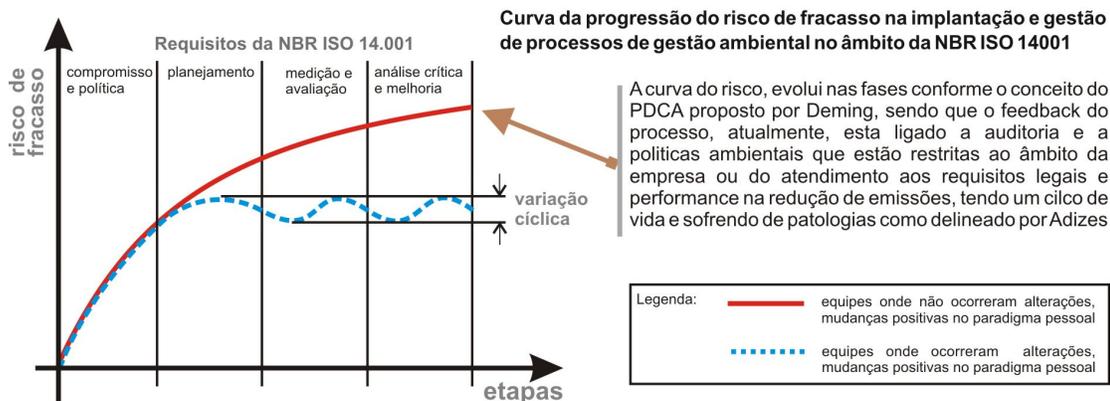


Figura 17 : Linha de raciocínio principal do trabalho de pesquisa

Fonte: Referências e Bibliografia apresentada, bem como observações de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

### 3.7. FORMA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.7.1. Técnica de Coleta de Dados

##### *Observação Simples*

Os objetivos deste trabalho possibilitam o uso da observação simples, através da observação e percepção do fenômeno estudado, entretanto, devido ao caráter exploratório da pesquisa, é de bom senso o não envolvimento participativo com o fenômeno estudado, daí justificando-se a técnica da observação simples.

##### *Entrevista Estruturada (formulários)*

A entrevista estruturada, denominada como formulário, desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados. Ermita o tratamento estatístico dos dados, pois as respostas são apdrionizadas.

Esta ferramenta permite um grau de estruturação variável, através da utilização de perguntas abertas e/ ou fechadas.

Neste estudo utilizou-se um conjunto de perguntas fechadas para a base do perfil dos indivíduos e uma sequência de perguntas abertas para facilitar a leitura do entendimento dos mesmos sobre as questões ligadas a sua percepção sobre o processo e sua interações nos diversos sistemas.

#### 3.7.2. Metodologia das entrevistas

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho e junto aos familiares, pelo pesquisador, de forma sequencial e adequada aos horários disponíveis.

Procurou-se antes da entrevista posicionar ao entrevistado sobre os objetivos do trabalho e a importância de suas respostas para a melhoria do processo e do conhecimento sobre o tema.

A interpretação dos dados da pesquisa foi realizada dentro de uma análise qualitativa, estruturada dentro dos conceitos de análise de comportamento organizacional, desenvolvimento e estruturação de SGA e NBR ISO 14001, tendo

como hipótese central que só há mudança real na organização onde há mudança no indivíduo.

A análise se apoiou nas seguintes premissas e parâmetros:

Avaliação e do levantamento dos pontos de contatos entre os sistemas empresa e sistema família, as principais alterações e impactos no paradigma dos atores e da empresa no processo de implantação e operacionalização da certificação e Sistemas de Gestão Ambiental em meios de hospedagem, em tela a NBR ISO 14.000.

Considera fundamental o impacto positivo no paradigma pessoal do indivíduo, porque o produto turístico meio de hospedagem, é produzido e consumido praticamente em tempo real.

Essas alterações são importantes para o indivíduo, a ponto de impactar em seu paradigma pessoal, transferindo estes conceitos para sua casa, denominado como seu sistema “lar”.

Para identificar os pontos de sucesso da NBR ISO 14.001 no sistema hotel em relação aos indivíduos, deve-se identificar os pontos de contato entre os sistemas empresa e casa, em relação ao indivíduo.

Observa-se que só há mudança real na organização, quando há mudança efetiva no indivíduo. Nesta realidade esta centrada nossa hipótese central.

Identificando e realizando a análise dos pontos de contato/ interface entre os sistemas, identifica-se os segmentos e áreas onde houve integração e a alteração positiva e/ ou negativa do paradigma.

A partir das análises pontuais desta identificação, que propomos para trabalhos futuros, pode-se desenvolver um modelo de procedimentos para otimizar ou dar.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

### 4.1. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresenta-se a tabulação das questões e itens avaliados, colhidos através dos questionários aplicados em campo, junto aos funcionários na empresa e a seus familiares em seu lar.

Considerando os resultados expostos na figura 18, avaliou-se que mesmo tendo conhecimentos básicos ou mínimos (vide figura 19), os atores do sistema família têm um índice de avaliação significativo para a importância da questão ambiental (79,2%), que se repete no sistema empresa, em uma dimensão percentualmente maior (85,2%), o que mostra uma sólida consciência por parte dos atores, corroborado pela afirmação dos 14,8% restantes na dimensão de “importante” para a questão abordada.

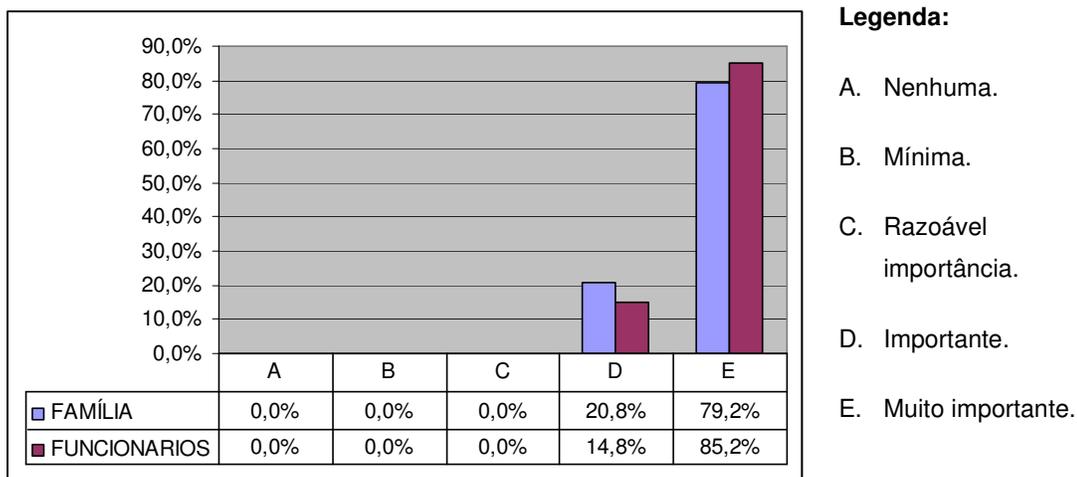


Figura 18 : Opinião por parte dos atores do sistema empresa e do sistema família, sobre o nível de importância que eles atribuem à questão ambiental em sua vida.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

O percentual dos familiares denota, porém, que a questão ambiental é um fato mais presente no cotidiano do sistema empresa do que na família.

A questão ambiental para a empresa é reconhecida como importante, e esta leitura, conforme percebido na aplicação dos instrumentos de pesquisa, é fruto da grande divulgação dos requisitos e do contexto do local onde a empresa esta sediada, observação validada pelos exemplos e comentários que os atores do sistema empresa realizaram ao responder as questões da entrevista.

Percebe-se que a intersecção destes dos universos (da empresa e da família), ainda é uma área de difícil visualização para os indivíduos, pois a imagem e os objetivos da empresa, na visão percebida pelos colaboradores da mesma, esta muito mais ligada à questão do lucro sobre a ótica de ganho financeiro, do que a conservação dos recursos naturais e a gestão ambiental.

Tabela 2 - Tabela comparativa do nível de importância da questão ambiental para o funcionário.

<b>Nível importância da questão ambiental</b>			
<b>Nível</b>	<b>Em sua vida</b>	<b>Em seu lar</b>	<b>Em sua empresa</b>
Muito importante	85,2 %	71,6 %	4,90%
Importante	14,8 %	24,7 %	85,20%
Razoável importância	0 %	3,7 %	7,50%
Mínima importância	0 %	0 %	1,20%
Nenhuma	0 %	0 %	1,20%
Não responderam	0 %	0 %	0,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

A visão dos colaboradores em relação ao comprometimento da empresa para com a questão ambiental (vide tabela 02) se apresenta como boa, mesmo antes do processo, onde tínhamos um colaborador com um nível de entendimento do assunto concentrado na faixa de razoável/mínimo e baixo – 70,4 %.

Conforme apresentado na tabela 03, após a implantação do processo, esta percepção atinge um nível de reconhecimento expressivo de 84,0 % pela equipe no sistema empresa, e já com um entendimento maior do assunto (91,4 % entre bom e excelente).

Este cenário demonstra o sucesso do processo junto ao ambiente organizacional da empresa, em termos de visão corporativa e de integração entre os pontos considerados importantes para o funcionário, conectando a realidade externa com os interesses da empresa.

Tabela 3 - Tabela comparativa da visão do nível de comprometimento da empresa para com a questão ambiental, por parte do funcionário.

<b>Comprometimento da empresa com a questão ambiental</b>		
<b>Nível</b>	<b>ANTES</b>	<b>APÓS</b>
Excelente	4,9 %	84,0 %
Bom	39,5 %	16,0 %
Razoável	24,7 %	0 %
Mínimo	11,1 %	0 %
Nenhum	6,2 %	0 %
Não responderam	13,6 %	0 %

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Após o início do processo de gestão ambiental, da certificação na empresa, se percebe uma significativa evolução do conhecimento sobre a questão ambiental junto aos atores do sistema empresa e do sistema família, como evidenciado no gráfico da evolução na figura 19.

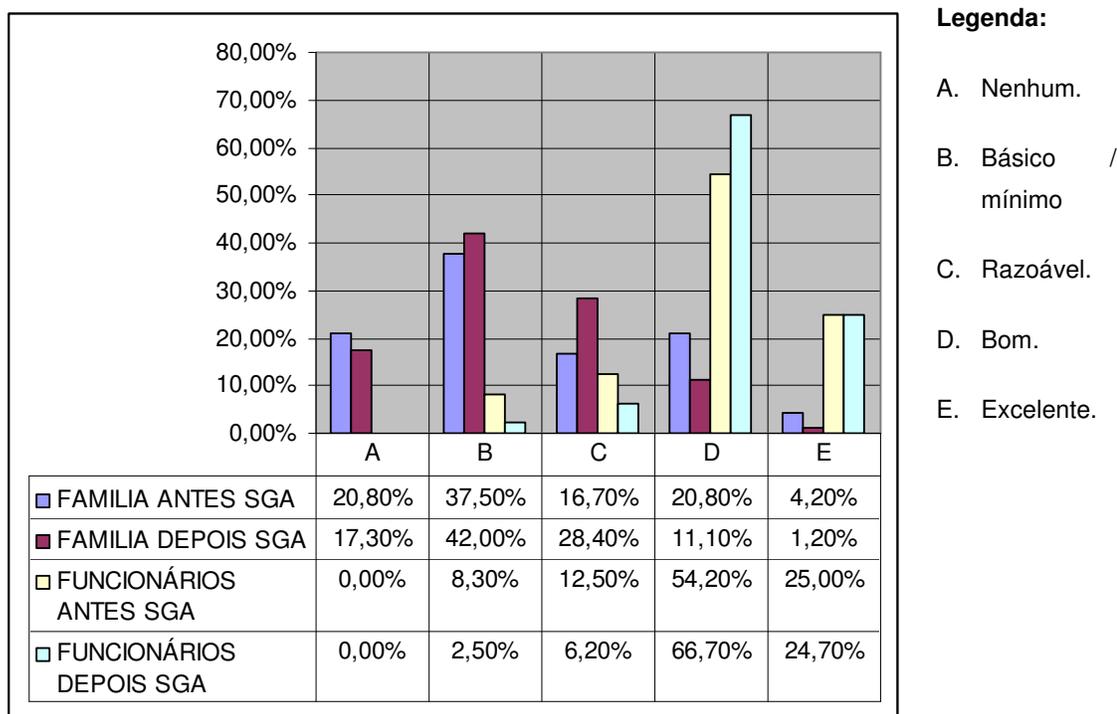


Figura 19 : Evolução comparativa da percepção por parte dos atores do sistema empresa e do sistema família, sobre o nível de conhecimento em relação a questão ambiental, antes e após o início do processo de gestão ambiental/ certificação, na empresa.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Observou-se ainda, que é expressivo (70,4%) o número de atores do sistema empresa que declarou como mínimo e razoável o conhecimento sobre a questão ambiental, antes da certificação, conforme disposto na figura 19, em relação à mesma declaração por parte dos familiares, que ficou na faixa de 54,20%. Isto demonstra que a equipe tinha uma base sobre a questão ambiental, mesmo que represente ser básica e/ou mínima.

Percebe-se que não havia uma postura clara ou um tratamento orientado para o assunto no âmbito da empresa antes do processo de certificação, fato

demonstrado pelo percentual de atores do sistema empresa que declararam nenhum conhecimento (17,30%) e mínimo (42,0%).

Denota-se a presença da questão ambiental junto a 70,4 % dos atores do sistema empresa, antes do processo de certificação, o que traz ao mesmo, enquanto melhoria, a possibilidade de redução de custos de treinamento no item conscientização, bem como ampliou as possibilidades de sucesso.

O impacto do processo no cotidiano dos atores no sistema empresa foi significativamente percebido pela equipe (na indicação de 76,5% de “mudanças razoáveis/ grandes”) e expressivamente no sistema família, pelos familiares, com um índice de 100,0% de avaliação na forma de “grandes mudanças”, conforme exposto na figura 20.

Estes índices demonstram que as mudanças ocorridas foram de tal forma importante, que o seu reflexo em termos de comentários e migração de informações dos sistemas empresa para o sistema família, trouxe para os segundo, uma dimensão de expressiva importância e com alterações efetivamente percebidas através dos atores (funcionários).

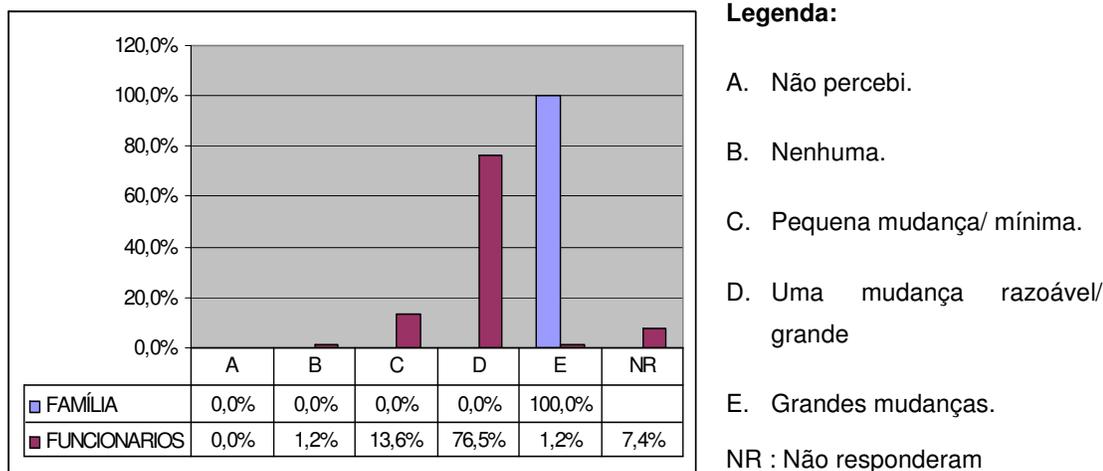


Figura 20 : Percepção por parte dos atores do sistema empresa, do nível do impacto do processo de gestão ambiental no cotidiano da empresa.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

As mudanças podem ser consideradas como um bom indicador de sucesso do programa proposto, em nível de equipe, e possibilita estabelecer metas de melhoria a partir deste patamar.

Como aspecto negativo, tem-se que 12,3 % da equipe não perceberam mudanças, o que representa um alto índice, se considerado o fato da empresa estar situada em uma área de preservação, onde por dever de ofício, todos têm que manter e estar voltados a posturas condizentes com o programa de gestão ambiental no cotidiano de suas atividades.

Esta situação gera a oportunidade de identificar os setores que tem esta característica ou percepção, que estão estratificados na pesquisa, mas não foram tabulados individualmente, por não ser escopo da proposta de trabalho, bem como de realizar estudo para verificar se esta falta de percepção das mudanças ocorridas se deve ao não comprometimento, ao não entendimento ou ao fato de estes setores ou pessoas já estarem praticando ou posicionados conforme o processo de gestão, fato que implica em simples continuidade e não em alterações perceptíveis.

A não alteração de posturas pode induzir ou gerar prejuízos, que podem se refletir em aspectos e posturas na área de qualidade de serviços, produtos, econômicos e sociais (pela não integração de pessoas e seu conseqüente desligamento da equipe).

Esta importância da questão ambiental juntos aos atores dos dois sistemas (empresa e lar), e a sua influência no dia a dia dos atores no sistema empresa é plenamente percebida pelo sistema família, em um nível superior em 4,9% em relação aos primeiros, conforme exposto na figura 21.

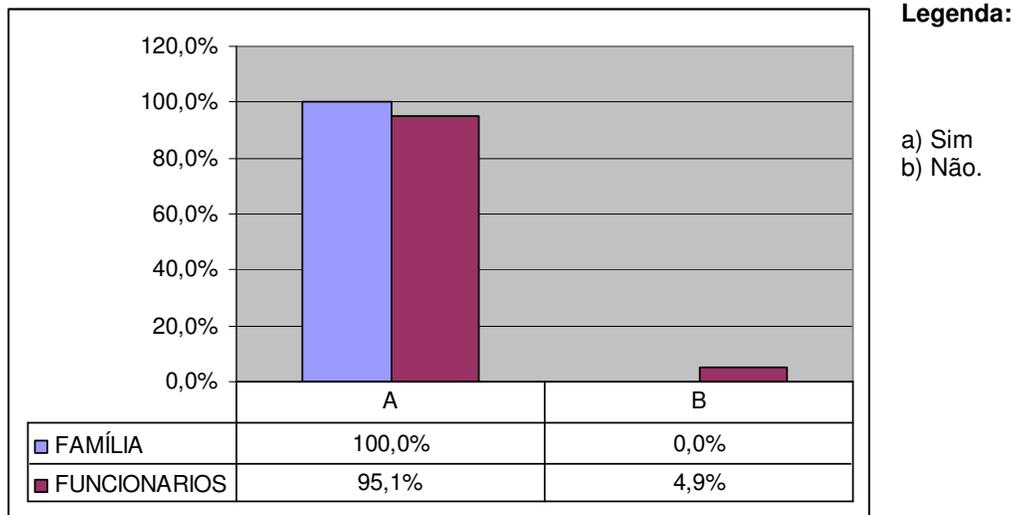


Figura 21 : Percepção por parte dos atores do sistema empresa e dos familiares, se os problemas ambientais influenciam o dia a dia dos atores que trabalham na empresa.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Do conteúdo de informações e procedimentos repassados aos atores na empresa, se detecta que ocorreu um processo de avaliação e análise do que se faz possível migrar e esta sendo utilizado no sistema empresa para o sistema família, estes detalhes ou ações estão relacionados na Tabela 4.

Observando os dados desta tabela 04, identifica-se que os atores do sistema empresa reconhecem a integração para com o processo, muito conectada com os setores que tem “oportunidades” de poluir, ou seja, setores que estão intimamente ligados à emissão de efluentes dentro da empresa, o que de alguma forma, tem como os controlar. Já os setores ligados à administração e ao suporte, em que a performance é de difícil ou de rara mensuração, têm da parte da equipe uma abordagem como não integrados.

Tabela 4 - Detalhes ou ações do processo, que os atores do sistema empresa perceberam que podem ser praticados em seu lar.

<b>PROCEDIMENTO</b>	<b>%</b>
Separação do lixo	36,9%
Redução do consumo de água	24,2%
Redução do consumo de energia	23,5%
Não respondeu	4,7%
Reciclagem de lixo	4,0%
Redução do uso de produtos químicos de limpeza	2,0%
Conscientização e mudança de hábitos	1,3%
Tratamento do esgoto	1,3%
Reutilização do óleo de cozinha	1,3%
Utilização de produtos reciclados	0,7%
	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Os principais itens relacionados pelos atores foram a separação do lixo com 36,9%, a redução do consumo de água com 24,2% e a redução do consumo de energia 23,5%.

É possível afirmar, por correlação, que estes itens estão diretamente relacionados com campanhas educativas promovidas junto a comunidade pelos meios de comunicação, ONG's e órgãos públicos e aos principais itens de custo do orçamento familiar.

Pelos dados contidos na figura 22 é possível observar que os atores do sistema empresa, perceberam claramente e sentiram-se motivados a praticar procedimentos e ações do sistema de gestão ambiental utilizados na empresa em seu lar, em uma clara migração de tecnologia e intercâmbio entre os sistemas.

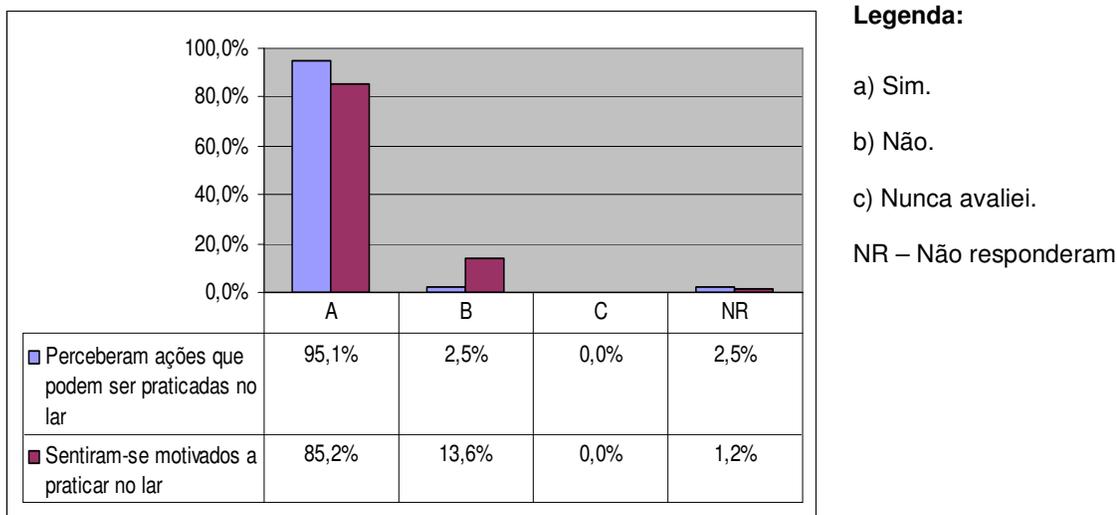


Figura 22 : Percepção dos atores do sistema empresa, em relação à motivação a praticar em seu lar procedimentos ou ações do processo de gestão ambiental.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Dos dados da figura 22, é possível deduzir ainda, que os atores do sistema família perceberam alterações e a migração de tecnologia, vindas do sistema empresa através da alteração de posturas de seu familiar que nela trabalha, conforme relacionadas na tabela 3.

Observa-se que são as mais significativas, às relacionadas a uma mudança da percepção e consciência sobre a questão ambiental, com uma referência de 40,0% das respostas.

Tabela 5 - Itens que os atores do sistema família, perceberam em termos de migração de posturas, procedimentos e ações do processo de gestão ambiental vindo do sistema empresa, através de seu familiar que nela trabalha.

<b>PROCEDIMENTO</b>	<b>%</b>
Passou a dar mais atenção e mais consciencia a questão ambiental	20,0%
Ajudou a perceber a importância da preservação do meio ambiente	20,0%
Trouxe para casa a conscientização sobre a reciclagem de lixo	16,7%
Truxe para casa a conscientização da redução do consumo de energia	10,0%
Criou uma consciencia no sentido de combater a poluição	6,7%
Nã respondeu	6,7%
Maior conhecimento sobre o meio ambiente	6,7%
O ambiente tornou-se mais alegre e divertido	3,3%
Trouxe felicidade por participar com a ISSO em casa também	3,3%
Trouxe melhorias em casa	3,3%
Porém não foram colocadas questões junto a família	3,3%
	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Dos itens apontados, ligados a uma mudança de postura em relação a importância da questão ambiental, se denota que para o sistema família foi impactante e positiva esta mudança de postura, fazendo com que não somente houve-se o reconhecimento, mas que este ator passou a ter um diferencial não somente pela economia gerada, mas principalmente pela mudança de seu modo de ver e entender os problemas e o contexto ambiental.

Esta migração de conhecimentos e informações entre os dois sistemas (empresa e lar) está evidenciada pelos resultados expostos na figura 23, onde os atores do sistema família, apresentam expressivo índice de retorno sobre a migração de informações sobre o conhecimento das expectativas da empresa em relação a certificação e de possíveis ações e posturas que podem ser praticadas no lar.

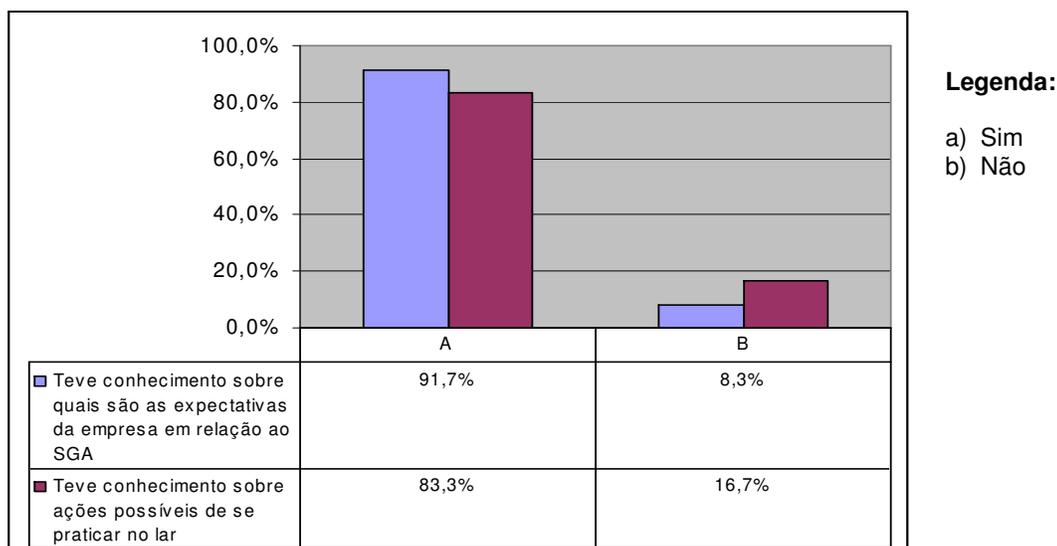


Figura 23 : Se os atores do sistema família tiveram conhecimento sobre quais são as expectativas da empresa em relação ao programa e se tiveram conhecimento sobre ações do programa - SGA, que poderiam ser realizadas em seu lar.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Outra comprovação de alterações, é comprovada na resposta dos atores do sistema empresa, que informam perceber grandes mudanças em seu cotidiano, reportando as mesmas de forma positiva (vide figura 24).

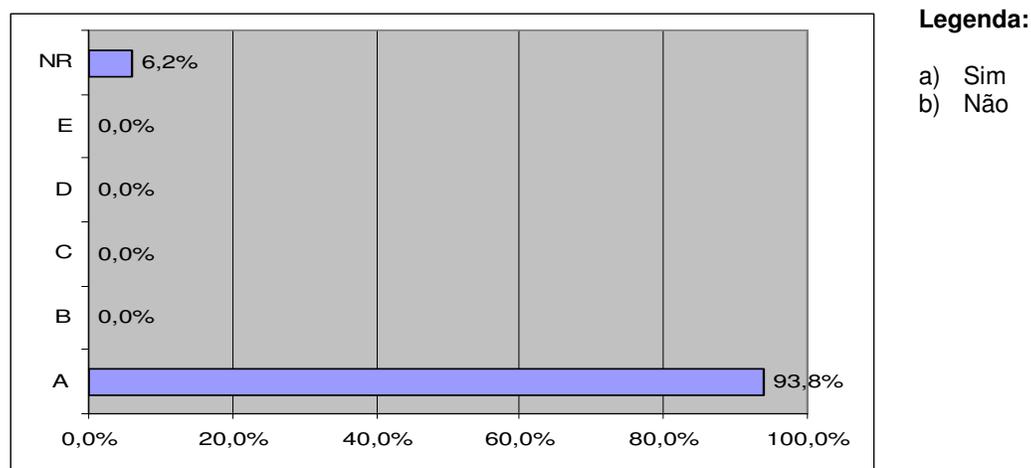


Figura 24 : Percepção por parte dos atores do sistema empresa, se as mudanças de comportamento, no decorrer do processo, foram positivas.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Sobre os resultados expostos na figura 24, se na percepção por parte dos atores do sistema empresa, as mudanças de comportamento no decorrer do processo foram positivas, deduz-se que em termos de aspectos positivos que ocorreu o reconhecimento da equipe de que as alterações no cotidiano organizacional vieram na forma de melhorias.

Se trata de um percentual expressivamente alto, tendo em vista que o processo sempre altera rotinas, mas deduz-se que foi bem negociado com a equipe, visto que ela percebeu de forma positiva.

Este cenário oferece a oportunidade de manter em bom nível de qualidade o processo, trabalhando este argumento e repercutindo isto com os novos atores do sistema empresa que gradativamente adentram a mesma e ao SGA.

Os atores no sistema empresa, declaram reconhecer que ocorreram alterações no cotidiano organizacional, e estas entendidas como positivas, o que justifica a importância e o benefício, principalmente através da percepção da conscientização de que esta melhoria, veio no desempenho das funções (fruto da integração do grupo), e que foi obtida como um subproduto das reuniões do processo, conforme evidenciado na Figura 25.

Foram percebidos pelos mesmos também, diversos procedimentos e ações que podem ser praticadas em seus lares, com ênfase para a questão da separação do lixo e o uso racional da água, energia, neste ponto denotando-se a influência da redução de custos e as recentes e intensas campanhas de economia junto à população.

Estes mesmos atores do sistema empresa, declararam ter comentado e levado informações sobre o processo para seu lar, com comentários focados sobre a questão da certificação especificamente, em principal sobre os procedimentos aprendidos, os resultados referentes a economia gerada e como um ponto interessante pelo seu índice (11,0%) sobre a construção da ETE (Estação de Tratamento de Esgotos) junto a empresa.

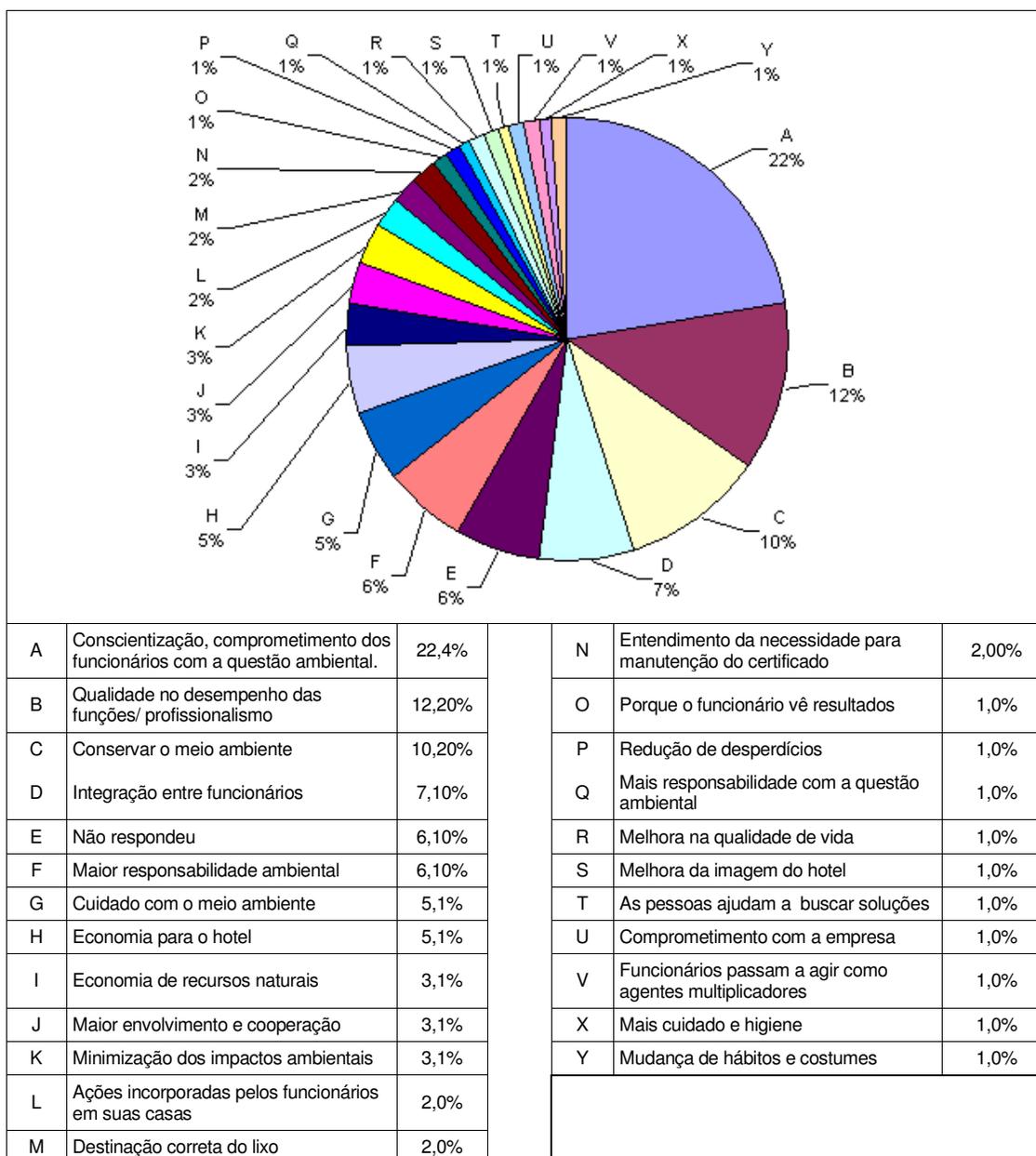


Figura 25 : Motivos que levaram os atores do sistema empresa a entender que as mudanças observadas nas equipes foram positivas.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Sobre os resultados da questão dos motivos que levaram os atores do sistema empresa a entender que as mudanças observadas nas equipes foram positivas, expostos na figura 25, deduz-se que as duas questões mais valoradas, estão ligadas a ganhos na qualidade dos serviços e ações executadas e a avaliação da melhoria em relação a questão ambiental.

Percebe-se também a percepção por parte da equipe, da melhoria do entrosamento no aspecto organizacional, fruto das reuniões e da necessidade de trabalho e responsabilidade da equipe.

Os itens que de praxe, seriam os mais óbvios de comentário, ligados à economia de recursos, aparecem em segundo plano, com uma predominância dos aspectos de avaliação da melhoria em termos comportamentais (entrosamento), melhoria da qualidade do trabalho executado e adequação aos requisitos ambientais (sensação de “o time esta vencendo o desafio”)

A questão da avaliação da performance e dos resultados obtidos na forma de economia de recursos tem para os atores do sistema empresa, uma dimensão pequena (em torno de 6 %), o que demanda a necessidade de uma melhor avaliação pelos gestores do processo, pois neles estão ancorados índices e indicadores do processo.

Neste cenário abre-se a importante oportunidade de trabalhar o sentimento de “moral alto” e espírito de equipe, potencializando as metas e os desafios para melhoria do processo. Denota-se, porém, a ameaça da não obtenção de sucesso nas metas de redução de emissões ou de manutenção de procedimentos específicos de redução, em função do grau de importância referido pela equipe, bem como a fragilidade do processo, se ele estiver ancorado somente no “moral” da equipe.

Com a saída de um membro importante, há o perigo de iniciar um processo de degradação das relações ou do “moral”, que interferiria mais do que o normal no desempenho do processo.

Sobre a identificação dos itens ou procedimentos que migraram do sistema empresa para o sistema família, os atores da empresa relacionaram seus comentários para com seus familiares, se concentraram sobre os resultados quanto à economia obtida, porém os atores do sistema família, registraram como relevantes às informações recebidas sobre a separação de lixo e reciclagem (vide tabela 4).

Tabela 6 - Tabela comparativa dos itens do SGA realizado na empresa, relacionados pelos atores deste sistema como assunto comentado em seu sistema família, e a percepção dos atores deste sistema, sobre o que efetivamente os mesmos comentaram ou trouxeram como informação.

ATORES DO SISTEMA EMPRESA		FAMÍLIA	
Resultados quanto à economia obtida	22,0%	Lixo, separação e reciclagem.	43,2%
Procedimentos aprendidos	18,8%	Racionalização de energia e água	27,0%
Implantação da ETE	18,3%	Não respondeu	16,2%
Importância do meio ambiente	11,0%	Reciclar produtos	5,4%
Sobre a obtenção do certificado pelo hotel	11,0%	Evitar desperdícios	2,7%
Noções sobre educação ambiental	9,8%	Como cuidar da natureza	2,7%
Separação do lixo	9,8%	Armazenagem de produtos químicos	2,7%
Não responderam	8,5%		
Melhorias promovidas no hotel	6,1%		
Como consiste a norma ISO e o processo de Gestão Ambiental	6,1%		
Necessidade de redução do desperdício de recursos naturais	2,4%		
Interesse do hotel na preservação do meio ambiente	2,4%		
Reciclagem do lixo	2,4%		
Conteúdo das palestras recebidas	2,4%		
A responsabilidade ambiental no hotel	2,4%		
O processo de implantação	2,4%		
Sobre a existência de pouca água potável disponível no planeta	2,4%		
Os cuidados com o meio ambiente	1,2%		
Leitura da apostila de gestão ambiental em casa	1,2%		
Necessidade de utilizar detergentes mais fracos	1,2%		
Redução do consumo de água	1,2%		
Reutilização do óleo de cozinha	1,2%		
Aumento de trabalho	1,2%		
Quando entrou no hotel, já existia o programa.	1,2%		
Trouxe a família para visitar a ETE (Hotel)	1,2%		
Coleta seletiva	1,2%		
Tempo de duração do lixo na natureza	1,2%		

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

As alterações ocorridas geraram também uma percepção de como elas pontualmente modificaram o cotidiano organizacional, que os atores no sistema empresa (atores do sistema empresa) relacionaram, tendo como os itens de maior relevância a integração entre os setores e a valorização pessoal.

Estes momentos no sistema empresa, geraram um *feedback* para o sistema família, que destes atores receberam a informação que os mesmos ficaram satisfeitos em participar da obtenção da certificação e um aumento do orgulho em trabalhar na empresa.

Estes itens, relacionados na Tabela 5, mostram que houve a criação e sedimentação de um compromisso pessoal, o sentimento de real envolvimento dos atores, que encontrou no sistema família, um outro ponto de reconhecimento, pelo entendimento dos familiares da importância do assunto e projeto.

Observa-se na tabela 6 uma clara alteração positiva do paradigma pessoal do atores do processo na empresa, com os fundamentos do SGA, consolidados no universo pesquisado, através de sua migração de posturas do sistema empresa para o sistema família.

Esta constatação propicia a oportunidade de divulgar este *feedback* como um indicador de sucesso do processo, bem como risco de prejuízos a imagem do SGA e degradação do processo na empresa, fruto da frustração pelo não cumprimento de requisitos, objetivos e metas e conflitos departamentais, que são visíveis pelo sistema família.

Tabela 7 - Alterações ocorridas no cotidiano organizacional, segundo a percepção dos atores no sistema empresa, e a percepção dos atores no sistema família.

ATORES DO SISTEMA EMPRESA		FAMÍLIA	
Maior integração entre setores	11,5%	Satisfação em obter o certificado ISO 14.000	17%
Sente-se mais valorizado	11,5%	Não respondeu	17%
Sente-se mais apto	9,8%	Sente-se orgulhoso em trabalhar na empresa	13%
Há mais exigência por parte do hotel	8,2%	Declarou haver conscientização entre a gerencia e funcionários	9%
Mais consciente e responsável quanto à questão ambiental	6,6%	Que a preocupação com o meio ambiente reflete a preocupação para com os funcionários	9%
Há maior responsabilidade de ambas as partes	6,6%	O melhor empenho em relação as questões ambientais	9%
Tem agora uma melhor imagem da empresa	4,9%	A melhoria das condições de trabalho, trazendo motivação.	9%
Não responderam porque	4,9%	O interesse em aprender sobre o assunto	4%
Sentiu-se mais útil e participativo	3,3%	Demonstrou pensar que não poluindo, colabora com as gerações futuras	4%
Orgulho de trabalhar na empresa	3,3%	As melhores alterações possíveis	4%
Maior respeito entre as funções e a equipe	3,3%	Satisfação por saber que será mais fácil trabalhar em outra empresa que possua o certificado	4%
Há maior aprendizado	3,3%		
Sente-se agindo corretamente agora	3,3%		
Há mais trabalho	3,3%		
Maior confiança depositada nos funcionários	1,6%		
Mais respeito com a natureza	1,6%		
Mudanças na rotina de trabalho	1,6%		
Sente maior estabilidade na empresa devido aos treinamentos	1,6%		
Incorporação de novos métodos e serviços	1,6%		
Maior comprometimento com a empresa	1,6%		
Maior repasse de informações e atenção aos funcionários	1,6%		
Outros	4,8%		

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

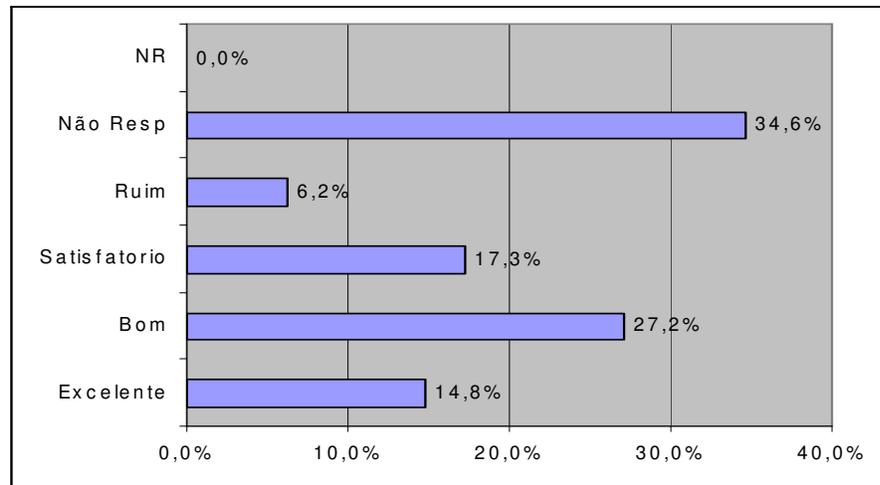


Figura 26 : Percepção dos atores do sistema empresa sobre a participação e realização dos atores do sistema família, em termos de atitudes, em seu lar, em relação a posturas ambientais.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Os atores do sistema empresa, ao migrarem tecnologia e posturas para o sistema família, passaram a observar e ter uma visão crítica da forma como a sua família se portou em relação aos itens possíveis de se praticar, conforme apresentado na figura 26.

Desta avaliação, observou-se que do universo pesquisado uma avaliação de “bom” (27,2%) e “Excelente” (14,8%), que, se considerado o nível de importância do tema para o sistema família e a confirmação da migração de tecnologia e procedimentos, demonstra que houve um impacto real positivo no cotidiano organizacional deste último.

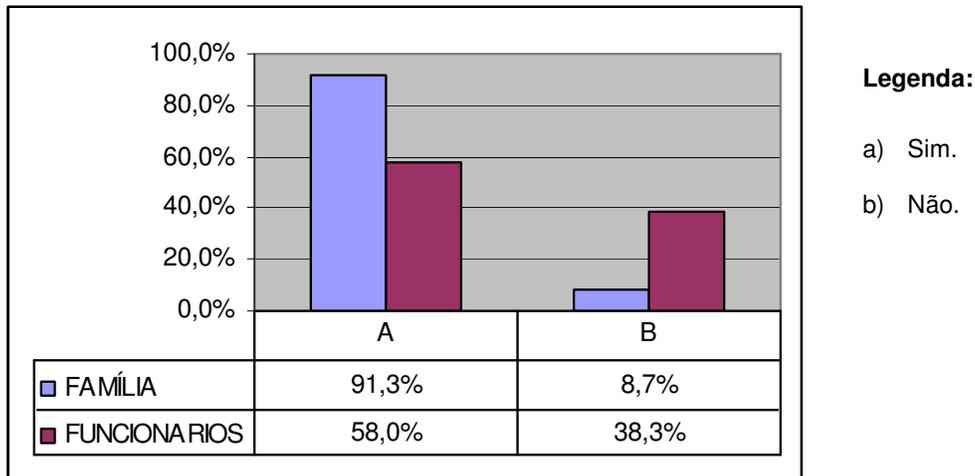


Figura 27 : Percentual de entendimento dos atores do sistema empresa e percepção do sistema família, no sentido da avaliação se ocorreram alterações na relação pessoal dos atores do sistema empresa junto à mesma, após processo de gestão ambiental.

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

A percepção de mudança apresentada na figura 27, demonstra que o processo gerou alterações no paradigma pessoal de 58,0% do universo pelo relato dos atores e estas alterações foram percebidas por 91,3 % pelos membros do sistema família.

Como as alterações foram positivas, isto demonstra que o processo teve um significativo impacto no quotidiano das relações dos atores com a empresa, alterando de forma tal, que as impressões migraram para o sistema família, em forma de comentários, alteração de comportamentos e posturas para com a empresa, percebidos pelo conjunto das respostas e através das entrevistas.

Tabela 8 - Relação dos procedimentos ou ações declaradas pelos atores do sistema empresa, aprendidas no sistema empresa, que os mesmos sentiram-se motivados a praticar em seu lar e o comparativo dos procedimentos realmente realizados, percebidos pelos familiares, no sistema família.

<b>ATORES DO SISTEMA EMPRESA</b>		<b>FAMÍLIA</b>	
Separação do lixo	37%	Separação e atenção com o lixo	39%
Redução do consumo de água	24%	Racionalização do uso/ consumo de água	30%
Redução do consumo de energia	23%	Uso de eletrodomésticos com consciência	3%
Não respondeu	5%	Não respondeu	6%
Reciclagem de lixo	4%	Teve vários, aqueles a que teve acesso	6%
Redução do uso de produtos químicos de limpeza	2%	O aproveitamento de folhas para adubo	3%
Conscientização e mudança de hábitos	1%	O reaproveitamento de água do enxágue de roupa para lavar calçada	3%
Tratamento do esgoto	1%	A doação de óleo de fritura para fazer sabão	3%
Reutilização do óleo de cozinha	1%	Não, por não ter muito acesso na empresa	3%
Utilização de produtos reciclados	1%	Motivou -se quanto à questão do tratamento de esgoto	3%
	100%		100%

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Conforme a Tabela 8, dos atores do sistema empresa consultados, 80,2 % declararam que a frase que melhor define seu posicionamento junto ao processo é que entende, sabe da importância, pratica as ações na empresa e mudou a suas atitudes em casa, em sua vida particular também, sendo que apenas 18,5% declararam que apesar de entender a importância, de procurar e de cumprir as metas na empresa, não as praticam em suas casas.

Isto demonstra que o processo de aprendizagem fruto do processo, levou o indivíduo a transpor os limites do sistema empresa, interagindo com o sistema família, e trazendo para seu cotidiano um novo patamar de posturas e de valores, que passam a fazer parte de sua vida.

Dentre os que declararam que não comentaram nada com sua família, apesar de ser um índice pequeno (menos de 2,0 %), o principal motivo alegado foi o que este é um assunto somente de seu trabalho.

Já em relação as principais dificuldades na execução do processo, em percentual pequeno (menos de 5,0%), de forma igual, foram relacionadas questões de dificuldade com sinalização do lixo, aumento de trabalho, confusão na separação de lixo, dificuldade em memorizar procedimentos, principalmente durante períodos de grande movimento.

Dos atores do sistema empresa, 58,0 % declararam ter percebido uma melhora, uma alteração positiva de sua relação para com a empresa, após o processo de gestão, alterações estas percebidas na maior integração entre os setores, uma maior valorização pessoal e, por conseguinte uma maior aptidão, bem como dentro de uma maior exigência por parte da empresa uma visão mais clara da responsabilidade de ambas as partes.

Os indivíduos perceberam que a equipe sentiu-se mais coesa e integrada, fato transmitido ao hóspede e percebido por 61,7 % dos entrevistados na forma de *feedback* positivo, satisfação dos mesmos.

A questão ambiental e o processo passaram a fazer parte do dia a dia da empresa, sendo que 84,0% dos entrevistados declararam recordar em suas atividades cotidianas dos procedimentos do programa de gestão, conforme exposto na Figura 28.

Há um consenso geral que o processo esta decorrendo de forma adequada, com as metas sendo cumpridas e os procedimentos sendo atendidos, com mais de 70,0 % percebendo nos hóspedes o reconhecimento, com um reflexo percebido também por mais de 70,0% da equipe, junto à comunidade e a imprensa local.

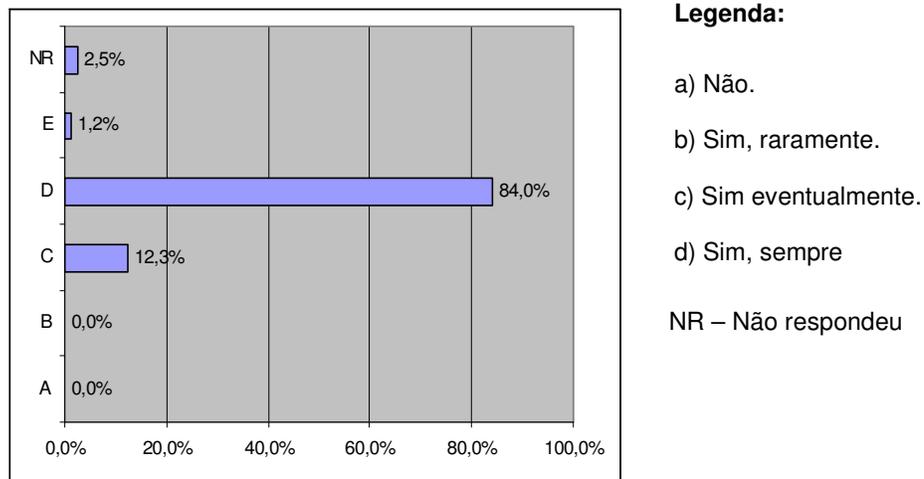


Figura 28 : Declaração dos atores do sistema empresa se, durante sua rotina de trabalho, recorda dos procedimentos ensinados pelo programa de certificação.

A questão dos resultados do programa foi muito bem percebida, tendo um índice de 75,0% de reconhecimento de uma performance boa e excelente, tendo também um reconhecimento por parte da equipe dos investimentos realizados pela empresa junto ao programa com um índice de 83,9 %, sendo que o comprometimento da alta direção é percebido como bom e ótimo por 88,9 %.

Em termos globais, 82,8 % dos entrevistados entendem como bom e excelente sua participação pessoal no processo e 86,0% corroboram sua importância para o sucesso do mesmo, índice quase igual ao que declaram como bom/ excelente seu comprometimento, que chega aos 88,9 %.

Tabela 9 - Declaração dos atores do sistema na empresa sobre a frase que melhor define a sua postura, em relação a forma de entendimento e participação no processo de certificação, e o comparativo da percepção declarada pela família, no sistema família.

ATORES DO SISTEMA EMPRESA		FAMÍLIA	
A. Eu entendo, sei da importância, pratico as ações na empresa e mudei minhas atitudes em minha casa, minha vida particular.	80,2%	1. Ele entende, sabe da importância, pratica as ações na empresa e mudou suas atitudes em nossa casa, em nossa vida particular.	87,0%
B. Eu entendo, sei da importância, por isto procuro praticar as ações e buscar as metas dentro da empresa, conforme solicitado, mas não pratico na minha vida particular.	18,5%	2. Ele entende, sabe da importância, por isto procura praticar as ações e buscar as metas dentro da empresa, conforme solicitado, mas não pratica em nossa vida particular.	13,0%
C. Eu compreendo, mas entendo que é muito importante para minha empresa, e só por isto eu procuro seguir todas as instruções.	0	3. Ele compreende, mas entende que é muito importante para a empresa, e só por isto procura seguir todas as instruções.	0
D. Eu compreendo razoavelmente o processo, mas como são instruções e normas da empresa, eu procuro cumprir.	1,3%	4. Ele compreende razoavelmente o processo, mas como são instruções e normas da empresa, ele procura cumprir.	0
E. Eu não entendo o processo, mas cumpro as ordens	0	5. Ele não entende o processo, mas cumpre as ordens recebidas.	0
NR – Não respondeu	0	NR – Não respondeu	0

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

Esta mudança foi percebida da mesma forma também no sistema família, indicada pelo nível de respostas na forma de *“Ele entende, sabe da importância, pratica as ações na empresa e mudou suas atitudes em nossa casa, em nossa vida particular”* e o sucesso do SGA, este reconhecimento pode ser divulgado como um indicador de sucesso do processo, bem como um item de forte apelo e motivação.

Finalizando, através da análise dos dados obtidos e das entrevistas de campo, se faz possível deduzir que a questão ambiental já fazia parte do dia a dia dos atores do sistema empresa, caracterizada pelo fato da empresa estar sediada dentro de um parque nacional de renome internacional, que passou por um processo de reestruturação e privatização no período imediatamente anterior ao processo de certificação.

O case do Parque Nacional do Iguaçu, teve em seu histórico, a preocupação acentuada do IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente - no sentido de que todos os que trabalham e convivem no âmbito da unidade conservação de Foz do

Iguaçu, tivesse conhecimento das regras e da importância da mesma. Através deste fato, deduz-se que ocorreu um impacto positivo e aproximação com a questão ambiental, de modo diferenciado do que ocorre em outras empresas e meios de hospedagem.

Dos atores do sistema empresa entrevistados, observou-se que 17,3% declararam não ter nenhum conhecimento sobre a questão ambiental antes do processo de certificação, o que pelas características expostas anteriormente, é um número relevante, e demonstra que mesmo convivendo com uma realidade intrinsecamente ligada a questão, do que se entende que o indivíduo tende a encontrar dificuldades em reconhecer as fronteiras e inter-relações da empresa e do ambiente onde é sediada.

Este elo de conexão entre os sistemas diminui o que se denomina neste estudo de "*patologia de fronteiras*", ou seja, a dificuldade do funcionário em compreender que a questão ambiental discutida e adequada no processo da empresa, é a mesma coisa importante e relevante que ele reconhece em sua vida privada, por mais que considere muito importante sem bem compreender.

Este fato pode estar ligado à dificuldade na demonstração, ou pelo nível baixo de interferência ou emissão, os quais o processo tende a ter como os mais relevantes e importantes (vide Tabela 10).

Tabela 10 - Tabela comparativa entre a avaliação das equipes pelos atores do sistema empresa, frente ao quesito de maior e menor integração com o processo de implantação da NBR ISO 14.001 no hotel.

<b>Integração dos setores da empresa com a questão ambiental</b>			
<b>MAIS</b>		<b>MENOS</b>	
<b>Departamento</b>	<b>%</b>	<b>Departamento</b>	<b>%</b>
Alimentos e Bebidas	24,0	Administração	19,0
Manutenção	15,0	Recepção	19,0
Governança	14,0	Departamento Financeiro	15,0
Serviços Gerais	12,0	Contabilidade	13,0
Cozinha	10,0	Telefonia	5,0
Lavanderia	7,0	Alimentos e Bebidas	4,0
Gerências	7,0	Governança	3,0
Jardinagem	4,0	Manutenção	2,0
Recepção	3,0	Almoxarifado	1,0
Todos	3,0	CPD	1,0
Governança	1,0	Gerência Geral	1,0
Contabilidade	1,0		
Recursos Humanos	1,0		
Compras	1,0		

Fonte: Pesquisa de campo no Tropical Hotel das Cataratas Eco Resort.

De certa forma, estes setores são colocados como menos participantes, por terem menos a contribuir e por terem menos posturas e ações a respeitar no dia a dia, quando comparados aos demais (telefonista versus manutenção, por exemplo).

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas às conclusões e recomendações para trabalhos futuros, bem como considerações finais.

### 5.1. QUANTO AO OBJETIVO GERAL

Com relação ao objetivo geral, os resultados obtidos com a realização do estudo permitiram identificar os pontos de contato entre os sistemas lar e sistema empresa, sendo os principais:

- a) A valorização da questão ambiental, como um fator de elevada importância nos dois sistemas, seja na dimensão empresarial ou pessoal.
- b) As ações ou procedimentos ligadas a economia de recursos, que são as preponderantes na escala de possíveis de serem realizadas e implantadas em ambos.
- c) As alterações no cotidiano organizacional, principalmente no que tange ao relacionamento entre as equipes e a satisfação e orgulho dos atores para com a empresa e seus resultados.

Em relação a pontos onde ocorreram as alterações nos paradigmas pessoais, apesar de limitações decorrentes do universo amostral e de suas peculiaridades regionais e locais, percebeu-se que ocorreu uma clara mudança no paradigma dos atores no sistema empresa, ancorada na visão crítica e na migração dos procedimentos relativos a posturas e ações de economia e valorização da questão ambiental. Este fato teve reflexos e foi bem percebido no sistema família, principalmente por que os mesmos verificaram que seus familiares tem para como tema ambiental tem um conceito de elevada importância.

A principal contribuição do estudo foi à visibilidade da interação entre os sistemas, demonstrando que há uma sinergia, que além de alavancar os processos e ações, altera significativamente o cotidiano dos atores em ambos os sistemas, a ponto de ser não somente percebida, mas influenciar e alterar as posturas de seus cônjuges e familiares.

A conclusão mais importante do estudo realizado, se ancora em que os resultados, o entendimento e a performance dos atores no sistema empresa se correlacionam e migram para o sistema família.

## 5.2. QUANTO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ao mapear as principais alterações acontecidas na cultura organizacional e no cotidiano dos atores envolvidos em relação ao processo, pesquisa demonstrou que para o indivíduo, a realização pessoal em fazer parte do processo é tão ou mais importante que o seu resultado mensurável, mesmo mantendo o entendimento de que este sucesso esta fortemente ligado a metas e a visão de resultados palpáveis.

Sendo os itens de maior valor agregado para o indivíduo de caráter subjetivo, tais como o orgulho de pertencer a uma empresa que tem posturas ambientais e a satisfação em participar de um processo vencedor, observa-se a demonstração de que os pontos de contato dos sistemas empresa e sistema família, estão principalmente ligados a imagem que a empresa passa a representar, em termos de mudança positiva, de respeito ao meio ambiente, reconhecidos por sua família, pela sociedade, atendendo a um assunto socialmente considerado importante, mesmo antes de seu inicio, pelo indivíduo e pela família.

Dessa forma, essa atitude faz com que o indivíduo, após entrar no processo, altere sua visão do dia a dia normal, onde fazia uma leitura convencional da empresa, tida apenas como um ente em busca do lucro, sendo a primeira e maior alteração de paradigma percebida, fundamental pois se reflete fora da mesma, junto a seu sistema família.

O fato de poder demonstrar resultados e sua participação, seja na economia gerada, seja em levar a família para conhecer as alterações havidas no seu ambiente de trabalho e principalmente a visão do reconhecimento público, através da imprensa e das manifestações da comunidade, faz com que o indivíduo descubra uma nova dimensão e perspectiva de seu papel na empresa e do processo ambiental de uma forma global.

Estas novas dimensões, alteram e ampliam seu compromisso, pois o mesmo tem dois universos sendo atendidos, o do ambiente organizacional e o de seu lar,

provocando uma mudança de posturas que altera significativamente seu paradigma pessoal.

Estes fatos, mostram que os indivíduos não só assimilaram rotinas do processo em seu dia a dia, como transpuseram as mesmas para o sistema família, fazendo com que isto fizesse parte de sua vida quotidiana, em uma real alteração do paradigma pessoal, visto que, na anterioridade, os mesmos tinham noções mas pouco ou nada as praticavam, bem como procuravam incorporar em sua vida.

Em relação a identificação dos argumentos e ações importantes para o indivíduo, dos os itens avaliados e reflexos encontrados na pesquisa e nas entrevistas, é importante ressaltar que a questão ambiental é um fato conhecido, porém não bem entendido pelos indivíduos, e que ao começar a compreender e a ver as formas de atuação responsável, ele passa a sentir orgulho e satisfação pessoal em primeiro lugar, em seguida uma visão mais crítica em relação a geração de resultados pelo grupo e uma postura pró ativa de cobrança e de envolvimento dos demais.

Observou-se que o paradigma da organização tende a se impactar substancialmente, pelas alterações individuais, potencializadas pelo respaldo e suporte gerado indiretamente pela família, ao reconhecer nas atividades do indivíduo, algo que para eles tem uma grande importância, tão representativo que o mesmo repassa a família os principais itens do programa, colocando que mesmo sem estar na empresa a mesma pode colaborar, integrando e sentindo-se como parte do todo.

Na busca de identificar que argumentos ou incidências geraram alterações de comportamento e atitudes, o estudo conclui que na organização se nota como principais alterações manifestadas, a melhoria do clima organizacional, com um sentimento de importância pessoal/individual conjugado com a percepção da necessidade da integração do grupo, sendo que ao demonstrar que as ações individuais é que dão suporte ao sucesso do grupo, o processo resgatou um sentimento de equipe e de orgulho pelo sucesso coletivo, que transcende as fronteiras da empresa, chegando ao lar, onde o individuo expressou a seus familiares as impressões de melhorias na equipe.

Os pontos mais importantes em termos do processo de aprendizagem dos indivíduos, detectados pelo estudo, ao identificar que posturas e ações migraram do sistema empresa para o sistema família, foram o impacto em seu paradigma pessoal do entendimento dos fundamentos da questão ambiental e sua aplicação, mesmo em seus aspectos filosóficos, gerando a conscientização e a descoberta de que este não é um problema importante e afeto só ao sistema empresa, a resultados empresariais ou restrito a poucos, mas descobrindo principalmente que seu sucesso na empresa representa algo muito importante também para seu lar.

O processo de construção e elaboração do produto turístico, está intrinsecamente ligado as posturas individuais dos que nele trabalham, pois neste segmento em particular o contato e interação para com os clientes é contínuo e altamente complexo, pois as expectativas e vivências pessoais são extremamente distintas e provocam alterações e reações que alteram e impactam o produto em tempo real, que geram reflexo na organização como um todo.

### 5.3. QUANTO AOS CONCEITOS APRESENTADOS NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como linha de pensamento o ciclo de aprendizagem vivencial, proposto por Kolb (1997), se observa que a formação da aprendizagem e assimilação é visto como um processo contínuo.

Ele passa pelas etapas da observação e reflexão, formação de conceitos abstratos e generalizados, caminhando em seqüência para o teste das implicações dos conceitos elaborados nas novas situações decorrentes, e culminando na formação da experiência concreta.

A cada etapa realizada, se observa uma ampliação da resistência ao processo e um comprometimento dos seus resultados.

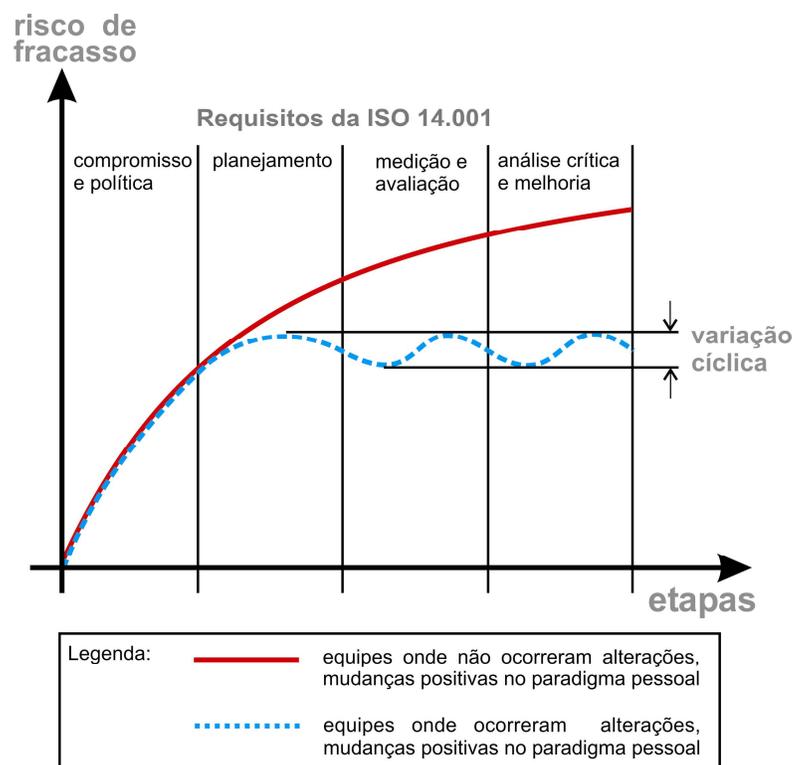


Figura 29 : Curva da progressão do nível de risco de fracasso, fruto das patologias do processo, incidentes sobre a adesão das equipes a das alterações em seus paradigmas, porém de forma administrada e monitorada.

Fonte: Adaptado de NBR ISO 14001 e MOREIRA, Maria Suely, 2001, bem como de observações de campo – estudo de caso do Tropical Hotel das Cataratas.

Os indivíduos que tem o seu paradigma pessoal alterado positivamente, considerando a forma com que o mesmo assimila e recebe as mudanças decorrentes do processo (mesmo ocorrendo às variações cíclicas), se observa que a amplitude do risco de fracasso tende a diminuir significativamente, cabendo a organização observar e monitorar para que a variação concentre-se nos problemas do cotidiano.

Esta variações são normais, e devem ser monitoradas continuamente, se considerarmos que uma das metas principais e básicas da NBR ISO 14001, é à busca da excelência, através da melhoria contínua.

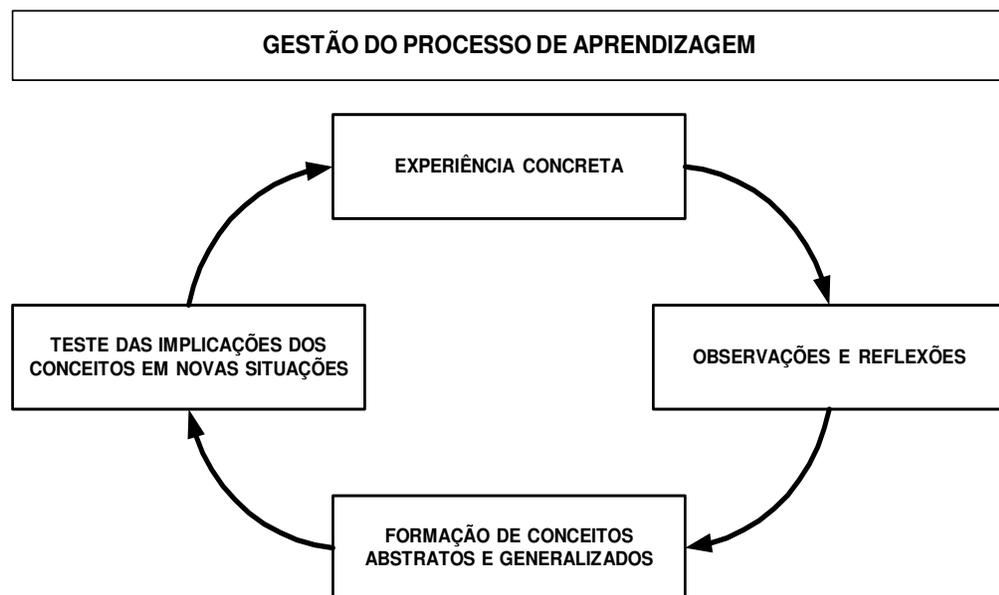


Figura 30 : Modelo de Aprendizagem Vivencial

Fonte: Kolb (1997)

Adizes (2001) chama de “sensações”, e classifica como patologias do ciclo de vida das organizações, os problemas decorrentes de seu crescimento e consolidação, que neste trabalho, se utilizou como referência para a justificativa da formação da hipótese principal.

Nos sistemas de gestão ambiental e processo da NBR ISO 14.001, levando em conta que na implantação e manutenção também se observam etapas de um ciclo de vida, encontramos uma curva de progresso e presenciamos a incidência de patologias, dentre elas, por exemplo, a da cilada do fundador.

A cada etapa dos sistemas de gestão ambiental e processo da NBR ISO 14.001 se observa uma evolução da curva do risco de fracasso, que tende a variar devido ao conjunto de características e dificuldades inerentes ao processo, e a reação da equipe (positiva ou negativa).

Estes fatos, expostos graficamente na figura 29, demonstram a importância do conhecimento e da avaliação dos impactos e do processo de aprendizagem.

Desta forma, conclui-se que se o indivíduo tem o seu paradigma impactado de maneira positiva, por mais que este risco de fracasso, decorrente das dificuldades de integração do mesmo e sua performance individual, se observa uma variação cíclica que pode ser administrada, ao inverso daquele que não teve esta alteração, onde a cada dificuldade ou novo cenário, tende a ampliar sua carga de rejeição ou desmotivação, fruto do processo de aprendizagem.

Este fato foi identificado pela manifestação dos indivíduos em colocar que perceberam as mudanças na organização, e que elas foram positivas principalmente pela conscientização e pela melhoria no desempenho, seja das funções, seja em termos ambientais, sendo que os familiares destes mesmos indivíduos, perceberam que a maior alteração positiva neles, foi a mudança de comportamento e orgulho de participar de um programa ambientalmente correto.

Esta relação de troca, estabelece pontos de contato, identificados entre os sistemas lar e empresa, onde pode-se identificar que o indivíduo é sensibilizado por fatores ligados a sua percepção de importância pessoal no processo e no contexto da questão ambiental, que para eles tem uma elevada importância, trazendo um sentimento de satisfação e orgulho, superior a satisfação pela economia gerada possível e consequente resultados financeiros.

Dentro da estrutura da organização, se percebe uma “patologia de indicadores”, ou seja, a dificuldade de leitura do engajamento e da performance das demais equipes, nos setores onde os indicadores usuais tem dificuldades de

medição ou razões de resultados muito pequenas, exprimindo resultados individuais pouco expressivos quando comparados a outras áreas, tais como a de alimentos e bebidas em relação ao setor de telefonia, por exemplo.

A leitura do sucesso, dentro do processo da NBR ISO 14.001 e de Gestão Ambiental, esta enraizada na mensuração de resultados de forma quantificável e principalmente em medidas de volume, tais como redução dos gastos com energia e água e na análise da evolução do volume de emissões, o que no setor dos serviços em especial dos meios de hospedagem induz a leituras incorretas de envolvimento e adesão de certas áreas e equipes, onde as emissões não são um fator preponderante.

Como maior referência da alteração do paradigma da equipe de colaboradores, finalizando, o estudo identificou a satisfação e orgulho em participar do processo, foi evidenciada pelo fato de que uma parte dos atores do sistema empresa, além de fazer referências em seu lar, chegou ao ponto de motivar-se a levar a família para conhecer a ETE (Estação de Tratamento de Esgotos) do hotel.

Se não houvesse uma alteração significativa em seu modo de ver o mundo e a questão ambiental, a estação de tratamento de esgotos seria simplesmente um local onde por obrigação alguém trabalharia, e se possível sem divulgação pública.

#### 5.4. DIFICULDADES APRESENTADAS NO ESTUDO

As principais dificuldades enfrentadas durante a aplicação do modelo foram:

Em função da formação do pesquisador ser voltada a área da administração de empresas e da especialização em gestão no turismo, a avaliação dos quesitos e da área ligada ao comportamento organizacional foi realizada de forma limitada ao universo e forma de abordagem dos conhecimentos da teoria organizacional aplicados nestas áreas, com suporte da bibliografia e de consultas a profissionais do setor da psicologia, sem porém, ter a intenção de ser conclusivo em ponderações inerentes a este tema.

Para a aplicação da pesquisa em campo, foram elaborados dois pré-testes, e como grande limitação encontrada foi a disponibilidade para as entrevistas, que levaram aproximadamente 90 dias para serem concluídas, em função dos horários disponíveis e programação estabelecida com as gerências, visto que, devido ao número de questões e abordagem na forma de entrevista orientada e registro por pesquisador, demandou um tempo considerável por entrevistado.

No caso dos familiares, a dificuldade deveu-se a questões de acesso, horário e deslocamento, bem como em alguns casos, a um trabalho de convencimento e conscientização sobre os objetivos do trabalho.

Um dos principais pontos de dificuldade encontrados na coleta de dados em campo, foi a resistência e dificuldade nas respostas da equipe, fato este detectado na aplicação dos pré testes, pelo conhecimento dos mesmos da relação profissional e pessoal do pesquisador com as gerências e alta administração do hotel.

Para solucionar este problema encontrado, foi feita a contratação e treinamento específico de profissional de pesquisa, bacharel em turismo, com cursos na área ambiental e especificamente junto ao programa Hóspedes da Natureza, disponível e residente em Foz do Iguaçu.

Este profissional realizou as entrevistas e a coleta de campo, de modo orientado e acompanhado semana a semana pelo realizador do projeto, de forma a não só medir e acompanhar a performance do trabalho, mas acima de tudo a qualidade e fidelidade dos dados.

Por se tratar de um levantamento com o objetivo de medir a interação e integração entre os atores do sistema empresa e o processo no âmbito da empresa e de seu lar, foram necessárias questões abertas e em certos pontos, desenvolver linguagem própria para o melhor entendimento dos pesquisados.

## 5.5. RECOMENDAÇÕES

A pesquisa e coleta que realizamos foi muito extensa e detalhada, dando possibilidade a novos estudos e análises, pois foi realizada de forma a ter dados por setor e por áreas da organização, fornecendo os insumos necessários para os objetivos propostos e seguramente também, deixando um universo de possibilidades de cruzamentos e de interações de dados.

Cada setor tem sua leitura do processo, e pode e deve ter suas dificuldades e peculiaridades consideradas na implantação em meios de hospedagem.

Como principais recomendações para futuros trabalhos, colocamos:

1. A análise de como medir e trabalhar o sentimento de orgulho e de satisfação para com a obtenção de resultados, além das fronteiras da empresa, principalmente no sistema família.
2. Construir um processo de acompanhamento de resultados e evolução da interação observada entre os sistema empresa e sistema família, pois quanto maior for a integração entre os dois sistemas, maior será a tendência de sucesso e manutenção no decorrer do tempo na empresa.
3. A análise setorial, dos indicadores de desempenho da NBR ISO 14.001, em função da realidade e resultados encontrados em cada setor.
4. Analisar setorialmente os motivos que evidenciam a integração ao processo de gestão das áreas de produção, em detrimento da administração.
5. O aprofundamento da pesquisa junto as famílias dos indivíduos, no sentido de avaliar o grau de impacto em seu sistema, bem como as alterações ocorridas pela troca e convergência de conhecimentos trazida pelos indivíduos, fruto do processo de gestão ambiental na empresa.

6. Desenvolver indicadores que possibilitem pelo monitoramento das alterações no sistema família, de forma a medir e monitorar o nível de sucesso do processo junto aos indivíduos que fazem parte do mesmo na empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

**ABIH Nacional** – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. <<http://www.abih.com.br>> - Acesso em: 03 out. 2001.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução, Carlos Afonso Malferrari. Supervisão técnica, Carlos Valdesuso. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; TACHIWA, Takeshy ; D e CARVALHO, Ana Barreiros. **Gestão Ambiental**: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron , 2000.

ABREU, Dora. **Sem ela, nada feito**: educação ambiental e a ISO 14001. Salvador, BA: Casa da qualidade, 2000.

**A QUESTAO AMBIENTAL E AS EMPRESAS**. Coordenador, Newton de Castro, Arnaldo Augusto Setti, Antonio de Souza Gongonio e Sueli Correa de Farra. Brasília: Edição, 1998.

ARONSON, Elliot. **O animal social**: introdução ao estudo do comportamento humano. Tradução, Noé Gertel. São Paulo: IBRASA, 1979.

BARRETTO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

BARROS, Patrícia Mattos de. **Modelo de planejamento para implementação e desenvolvimento do ecoturismo**: diagnóstico ecoturístico – estudo de caso. Florianópolis – SC, 1999.

BASILIO, Carmo. **Práticas de Gestão Ambiental**. NPF Pesquisa e Formação; Sintra, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTALANFFY, L.Von . **Teoria Geral dos Sistemas**. 3 ed. Vozes. Petrópolis, RJ. p. 351, 1977.

BISSOLI, Maria Ângela Marques Ambrizi. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 1999.

BOITEUX, Bayard; WERNER, Mauricio. **Idéias e opiniões interdisciplinares no turismo**. Rio de Janeiro: Zoomgraf, 2001.

BOO, E. **Ecoturismo**: Potenciales y Escollos. World Wildlife Fund and The Conservation Foundation. Washington D.C. 226 p., 1990.

BRÜSEKE, F. J. 1995. **O Problema do Desenvolvimento Sustentável**. in: Cavalcanti, C. Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável. Fundação Joaquim Nabuco. Recife, PE. p. 29-40.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CMMAD** – Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso Futuro Comum. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1998.

**COSTÃO DO SANTINHO**. Disponível em:  
<<http://www.costaodosantinho.com.br/costao>>. Acesso em: 03 out. 2001.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro, 1995.

GILBERT, Michael J. ISO 14004/ BS 7750: **Sistema de gerenciamento ambiental**. Revisor técnico Jerônimo Fisch. São Paulo: IMAM, 1995.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luis. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. Tradução Marcel Aristides Ferrada Silva; revisão técnica Fernando Luis González rey. São Paulo, 2002.

GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos, HÖEFEEL, João Luiz, VIANNA, Rosa Maria, D'AMBROSIO, Ubiratan . **Conhecimento, cidadania e meio ambiente**. São Paulo: Peirópolis, 1998.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. Tradução Linke Peres. São Paulo: Futura, 2000.

HANNA, Mark e NEWMAN, W. Rocky. "**Operations and environment: an expanded focus for TQM**". *International Journal of Quality & Reliability Management*, University Press, 1995

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. Tradução, Contexto Traduções. São Paulo: Aleph, 2001.

LINDBERG Kreg, HAWKINS, Donald E. **Ecoturismo**: um guia para planejamento e gestão. Prefácio, David Western. Tradução, Leila Cristina de M. Darin. Revisão teórica, Oliver Hillel. São Paulo: SENAC, 1995.

KOLB, David A. **Individual Learning styles and the learning process, working paper** , nº 535-71, MIT Sloan School, 1971.

KOLB, David, RUBIN, Irwin e MCINTYRE, James . **Organizational psychology: an experimental approach** (Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1971.

KOLB, David A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. Ed. Futura/ Zumble, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução Bazán tecnologia e lingüística. São Paulo, 1999.

LAMPRECHT, James L. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**: como implementar a ISO 9000 e ISO 14001 em hotéis e restaurantes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LAMPRECHT, James; RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LINDBERG, Kreg; HAWKINS, Donald E. **Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Senac, 1999.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deteriorização organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MILONE, Paulo César; LAGE, Beatriz. **Turismo: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Maria Suely. **Estratégia e implantação de gestão ambiental modelo ISO 14000**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

NONAKA, . **A gestão e o processo de aprendizagem**. In STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem. Ed. Futura/ Zumble, 1997.

PELLEGRINI FILHO, Américo. **Dicionário Enciclopédia de ecologia e turismo**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2000.

RICCI, Renato. **Hotel: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria**. Rio de Janeiro, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, Roberto, NAKAYAMA, Marina , BITENCOURT, Cláudia , HIROTA, Ercília, BECKER, Grace, STREIT, Clenir , KAUTZMAN, Aristeu , AUDY, LANTELME, Jorge Elvira, ANDRADE, Aurélio de Leão, ANTONELLO, Claudia Simone, FERREIRA, Ricardo Targa, SALINAS, José Luis, ODERICH, Cecília Leão , BORBA, Gustavo. **Competitividade Baseada no Conhecimento** : a problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional - GAP - Grupo de Aprendizagem Organizacional - <http://www.ea.ufrgs.br/gap/arquivo1/arquivo1.htm> ( 02-nov-2002).

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. Tradução, Lenk Peres. São Paulo: Futura, 1999.

STRATTON, Peter. **Dicionário de psicologia**. Tradução Esméria Rorai. São Paulo: Pioneira, 1994.

SENAC, DN. **Introdução a turismo e hotelaria**. Luiz Cláudio de A. Menescal Campos; Maria Helena Barreto Gonçalves. Rio de Janeiro : Ed. Senac Nacional, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e o novo ambiente empresarial**. n.32, p. 38-48, Brasília, 2001.

TELENGE, Therese. **GESTALT E SISTEMAS** Mexican Institute of Group and Organizational Relations - <http://www.continents.com/Art32.htm> ( 01-nov-2002).

*This Common Inheritance*, HMSO – Imprensa Oficial do Reino Unido – Sistema de Gerenciamento Ambiental, 1995.

TIBOR, Tom. **ISO 14001**: um guia para as normas de gestão ambiental. Tradução, Bazán tecnologia e lingüística. São Paulo: Futura, 1996.

TIBOR, Tom; FELDMAN, Ira. **ISO 14001**: Um guia para as novas normas de gestão ambiental. São Paulo: Futura, p.220, 1996.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo e qualidade**: tendências contemporâneas. 2ª ed. Campinas, SP: Papirus, 1996.

TURISMO. Visão e Ação. Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria – mestrado. Ano 4. N.9. Itajaí, 2002.

TURISMO. Visão e Ação. Universidade do Vale do Itajaí, programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria – mestrado. Ano 4. N.8. Itajaí, 2001.

VALLE, Cyro Eyer do. **Como se preparar para as Normas ISO 14000**: qualidade ambiental: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente. 3.ed.atual. São Paulo, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

**IV Encontro nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente**. Fundação Getúlio Vargas. Ed. Plêiade, 1997.

----- . **Tropical das Cataratas**: ecologicamente correto. Banas Ambiental , São Paulo, n. 12, p.28, 2001.

## 7. ANEXO I - IMAGENS DAS INTERVENÇÕES, FRUTO DA IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO NBR ISO 14.001 NO TROPICAL HOTEL DAS CATARATAS ECO RESORT.

Fonte: Tropical Hotel da Cataratas Eco Resort



Estação de Tratamento de Efluentes



Coleta seletiva na área social



Coleta seletiva externa



Coleta seletiva na área habitacional



Coleta seletiva nas áreas de serviços



Central de Triagem do Lixo e Depósito de Garrafas Retornáveis



Câmara Fria para Lixo Orgânico e Depósito de Papéis



Mural de comunicação com os funcionários



Central de dosagem de produtos químicos



Sensores de presença



Lâmpadas econômicas



Controladores individuais nos apartamentos