

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**MODELO DE GESTÃO HOTELEIRA PARA MEIOS DE  
HOSPEDAGEM AMBIENTAL E ECOLÓGICO**

**MARIA LEÔNIA ALVES DO VALE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Manaus, julho de 2003**

## Ficha Catalográfica

C149m VALE, Maria Leônia Alves do  
Modelo de Gestão Hoteleira para meios de  
Hospedagem Ambiental e Ecológico./ Maria Leônia Alves  
do Vale. \_\_\_\_ Manaus : UFSC, 2003.  
159f. il. 29cm.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Engenharia de Produção - UFSC.

1. Gestão Hoteleira 2. Ecoturismo 3. Desenvolvimento  
Sustentável. I. Título

CDB: 647.94

**MARIA LEÔNIA ALVES DO VALE**

**MODELO DE GESTÃO HOTELEIRA PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM  
AMBIENTAL E ECOLÓGICO**

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

Florianópolis, 25 de julho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Alexandre de Ávila Leripio, Dr.  
Orientador

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

---

Profa. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.

---

Prof. Tristão Sócrates Baptista  
Cavalcante, MsC.

## **Dedicatória**

*À minha avó **Leonarda Martins do Vale**, que se tornou referência na minha vida, aos meus pais, **Sebastião Martins do Vale** e **Maria José Alves do Vale**, pelos valores que me foram transmitidos, desde cedo, e pela dedicação incessante a minha formação e ao meu filho **Lucas Matheus do Vale Brasil**, pela sua presença em minha vida.*

## **Agradecimentos**

A Deus, por estar sempre comigo, dando-me forças para superar minhas limitações e os desafios impostos pela vida.

À minha família, pela credibilidade e confiança e pelo apoio dedicado ao longo de anos.

Ao meu esposo Adelmir Santiago Brasil e ao meu filho Lucas Matheus do Vale Brasil pela compreensão em relação aos momentos que tiveram que abdicar da minha presença, para que eu pudesse desenvolver esse trabalho.

À minha centenária avó, Leonarda Martins do Vale, pelo exemplo e carinho recebidos.

À tia Serena, por ter assumido a responsabilidade de me alfabetizar aos 10 anos de idade, período em que aprendi a ler e a escrever, dando a minha vida um outro sentido.

Ao tio Pedro, por sido como um pai para mim, e a tia Jesus, por todo apoio necessário, para que eu pudesse estudar, ao vir residir em Manaus.

Ao Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas – ICESAM e à Universidade do Estado do Amazonas – UEA pela compreensão dispensada quando, do cumprimento das fases do curso.

Ao Prof. Alexandre de Ávila Leripio, pela valiosa orientação, atenção e dedicação dispensadas.

À Profa. Leonor Farias Abreu, por se dispor a ser co-orientadora, sem medir esforços para a melhoria da qualidade, deste trabalho, e um agradecimento especial ao seu filho Rafael Farias de Souza, pela paciência em abdicar da presença de sua mãe, nos finais de semana, quando da minha orientação.

Aos proprietários da Pousada Amazônia pela permissão ao uso de seu empreendimento, como objeto desse estudo, sendo sempre muito calorosos ao me receber.

Aos colegas de curso Lenice Praia Lima e Augusto César Barreto Rocha, por não pouparam esforços para juntos, dedicarmos-nos a longas jornadas de estudo.

Ao meu colega, Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, pelo apoio e incentivo recebidos, desde a participação para seleção até a conclusão deste, atuando como um grande canalizador de informações.

Ao colega Prof. Adiel Carlos da Silva, sem medir esforços colaborou com a tabulação e análise dos dados.

Às Profas. Guilhermina Melo Arruda e Aline Santos, pela paciência na revisão final deste trabalho.

Ao Prof. Renato Guerreiro pela disposição em compartilhar seus conhecimentos.

Aos meus amigos, que tiveram que abdicar de minha presença, durante o período do curso.

Aos meus amigos Raimundo Coelho Pimentel e Mariana Lobo Pimentel e seus filhos Ewerton e Priscila pela dedicação, amor e boa parte do seu tempo, cuidando do meu filho Lucas, proporcionando-me tranquilidade para o desenvolvimento este trabalho.

As pessoas que direta ou indiretamente contribuíram à conclusão deste.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>05</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>06</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>09</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Problema de Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Delimitação da Pesquisa.....	14
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Fundamentos do Turismo e Hotelaria.....	16
2.2 Gestão de Serviços.....	23
2.3 Gestão Hoteleira.....	26
2.3.1 Gestão da qualidade ambiental em hotelaria.....	34
2.4 Desenvolvimento Sustentável.....	38
2.4.1 Princípios do desenvolvimento sustentável.....	41
2.5 Turismo sustentável.....	43
2.5.1 Impactos negativos do turismo.....	44
2.6 Ecoturismo.....	51
2.6.1 Ecoturismo no Brasil.....	53
2.6.2 Ecoturismo no Amazonas.....	56
2.6.2.1 Hotéis de Selva .....	58
2.7 Gestão Hoteleira em Meios de Hospedagens Ambiental e Ecológico.....	64
2.7.1 Gestão de produtos e serviços oferecidos em meios de hospedagem ambiental e ecológico.....	66
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>68</b>
3.1 Classificação da Pesquisa.....	68
3.2 Justificativa da Pesquisa.....	69
3.3 Questões da Pesquisa.....	70
3.4 População e Tamanho da Amostra.....	71
3.5 Fases de Execução do Estudo.....	72
3.6 Descrição do Modelo Proposto e Etapas da Pesquisa.....	73
3.6.1 Descrição do Modelo Proposto.....	73
3.6.2 Etapas da Pesquisa.....	76
<b>4. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>91</b>
4.1 Aplicação do Modelo Proposto.....	91
4.1.1 Etapa 1 – Descrição da estrutura organizacional do meio de hospedagem – Pousada Amazônia.....	91
4.1.2 Etapa 2 – Identificação do perfil gerencial da Pousada Amazônia...	94

4.1.3 Etapa 3 - Priorização dos itens de gestão com necessidade de melhoria.....	100
4.2. Resultados da Aplicação do Modelo.....	103
4.3. Ações de Melhoria.....	105
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>120</b>
5.1 Considerações acerca do Modelo Proposto.....	120
5.2 Conclusões.....	121
5.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	124
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO D.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO E.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO F.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO G.....</b>	<b>158</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Subsistema de Distribuição do SISTUR.....	17
<b>Figura 2</b>	Combinação de avaliação dos componentes tangíveis e intangíveis em hotéis.....	20
<b>Figura 3</b>	Hotel visto como um sistema.....	27
<b>Figura 4</b>	Dimensão da Qualidade.....	31
<b>Figura 5</b>	Princípios do desenvolvimento sustentável.....	42
<b>Figura 6</b>	Turismo não sustentável versus Turismo Sustentável.....	47
<b>Figura 7</b>	Classificação em rede dos tipos de turismo.....	48
<b>Figura 8</b>	Tipos de sistemas e de turismo ecologicamente sustentável.....	50
<b>Figura 9</b>	Ações Estratégicas.....	54
<b>Figura 10</b>	Modelo proposto.....	75
<b>Figura 11</b>	Formulário para descrição da estrutura organizacional.....	76
<b>Figura 12</b>	Questionário de auto-avaliação gerencial do meio de hospedagem.....	78
<b>Figura 13</b>	Pontuação do meio de hospedagem.....	79
<b>Figura 14</b>	Pontuação para identificação do perfil organizacional.....	79
<b>Figura 15</b>	Parâmetros e valores para priorização de itens com necessidade de melhoria.....	82
<b>Figura 16</b>	Priorização de itens com necessidade de melhoria.....	83
<b>Figura 17</b>	Perfil gerencial da Pousada Amazônia.....	95
<b>Figura 18</b>	Pontuação dos itens de gestão.....	96
<b>Figura 19</b>	Itens de gestão.....	96
<b>Figura 20</b>	Priorização dos itens de gestão com necessidade de melhoria.....	100
<b>Figura 21</b>	Mapeamento dos Resultados.....	104
<b>Figura 22</b>	Situação Atual e Resultado Futuro.....	105
<b>Figura 23</b>	Ações de Melhoria.....	107
<b>Figura 24</b>	Processo de Descentralização da Pousada Amazônia.....	112
<b>Figura 25</b>	Resumo do mapeamento dos resultados, situação atual e futura e proposta de ações de melhoria.....	119

## RESUMO

VALE, Maria Leônia Alves do. **MODELO DE GESTÃO HOTELEIRA PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM AMBIENTAL E ECOLÓGICO**. Florianópolis, 2002. 159f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Na busca por alternativas de desenvolvimento sustentável, o turismo precisamente o naturalista, em sua modalidade turismo ecológico ou ecoturismo, apresenta-se como uma opção de atividade econômica, pautada nas potencialidades naturais da região, sobretudo em regiões focos de interesse internacional, como a Amazônia, devendo estar fundamentado em uma política de planejamento e de manejo dos recursos naturais, de educação ambiental, de conhecimento da natureza, da conscientização e da integração das comunidades marginais ao turismo e ao desenvolvimento sustentável. Dessa forma, este estudo leva em consideração o conceito de desenvolvimento sustentável, enfatizado, pela Agenda 21, apresentando em seu objetivo geral a proposta de um modelo de gestão hoteleira, para meios de hospedagem ambiental e ecológica, no Estado do Amazonas, com base nos critérios do Instituto Brasileiro de Turismo. Está estruturado em seis capítulos, que tratam de assuntos sobre fundamentos do turismo e hotelaria, abordando um breve histórico de gestão, dando-se ênfase ao gerenciamento de serviços e de hotelaria, a partir da gestão da qualidade ambiental em hotelaria. Em seguida, abordar-se-á sobre o desenvolvimento sustentável, abordando os princípios do desenvolvimento sustentável e do turismo sustentável, apontando os impactos negativos do turismo. Após esse percurso, apresentar-se-á sobre a história do Ecoturismo no Brasil e, em especial, no Amazonas, quanto ao hotel de selva. Por fim, será abordado sobre a gestão hoteleira em meios de hospedagens ambiental e ecológico, utilizando-se a gerência de produtos e serviços oferecidos em meios de hospedagem ambiental e ecológico, cujos preceitos estão relacionados ao objetivo do trabalho. Propõe-se, também, um modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, pautado na revisão da literatura, a fim de propor uma forma adequada de gestão, faz-se ainda uma amostra caracterizada por um meio de hospedagem ambiental e ecológico, localizado no Estado do Amazonas.

**Palavras-Chave: Gestão Hoteleira, Ecoturismo, Desenvolvimento Sustentável.**

## ABSTRACT

VALE, Maria Leônia Alves do. **MODELO DE GESTÃO HOTELEIRA PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM AMBIENTAL E ECOLÓGICO**. Florianópolis, 2002. 159f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

*Searching for sustainable development, tourism, precisely natural tourism on ecotourism modality, shows as an option to the economic activity, leaned on the natural potentiality of the region, over all on international interesting regions, like the Amazon, has to be based on a planned politics and management plan of natural resources, environmental education, ecological knowledge, awareness and integration of marginal communities to the tourism and sustainable development. This study takes in consideration sustainable development concept, emphasizing, the 21 Agenda, showing in its general objective a purpose of a hotel management model in environmental and ecological hotels, on the Amazon State, based on Brazilian Tourist Board criteria. It is structured in six chapters, in which discussed tourism foundations and hotel management, a brief history of management emphasising services and hotel management coming from environmental quality management in hotels. Next, it will present sustainable development, principles of sustainable development and sustainable tourism, pointing out the negatives impacts of tourism. After that, it will present ecotourism history in Brazil and specially in the Amazon and ecological lodging. At last, will talk about hotel management in enviromental and ecological hotels, using management of products and services that ecological lodging offers, which precepts are related to the objectives of this research. It suggests, as well, a model of hotel management to be used by environmental and ecological lodges based on literacture review, aims to propose a more adequate way of management, and also has a sampling characterized by a enviromental and ecological hotel, located in the Amazon State.*

**Key-words: Hotel Management, Ecotourism, Sustainable Development.**

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Períodos de ascensão e declínio acentuados têm marcado a economia do Estado do Amazonas. O marco principal localiza-se no período da borracha, quando, nessa fase de crescimento e expansão urbana, seguiu-se uma crise que atingiu vários setores. Em seguida, ocorre a criação da Zona Franca de Manaus, assinalando uma época promissora, no que tange ao desenvolvimento econômico do Estado, o que resultou em considerável impulso econômico para a região.

Na busca por alternativas de desenvolvimento sustentável, o turismo, precisamente o naturalista, em sua modalidade turismo ecológico ou ecoturismo, apresenta-se como uma opção de atividade econômica, pautada nas potencialidades naturais da região, sobretudo, em regiões focos de interesse internacional, como é o caso da Amazônia.

A despeito das perspectivas, a exploração dos recursos naturais tem suscitado a preocupação dos países desenvolvidos em relação à manutenção da floresta amazônica. Dentre as questões debatidas, o uso desordenado dos recursos naturais apresenta-se como tema de várias discussões no mundo inteiro.

Segundo os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT) no ano de 2025 cerca de 83 % da população mundial, prevista de 8,5 bilhões de habitantes, estarão vivendo nos países em desenvolvimento, para os quais o poder público deverá estimular alternativas de auto-sustentação econômica, pautada na preservação ambiental.

Nesse contexto, como resposta a essas discussões, surge o Ecoturismo, inicialmente na forma de turismo de natureza, o que na verdade já existia e vinha sendo desenvolvido há algum tempo, denominado de turismo ecológico. O Ecoturismo apresenta outra concepção, por meio do uso do patrimônio natural, sem comprometimento para as futuras gerações, assim como a promoção do bem-estar das comunidades envolvidas, baseado em

um conceito, no qual se identifica a questão da consciência ambientalista.

Vale destacar que este trabalho deriva-se das bases conceituais do ecodesenvolvimento, sintetizados na seguinte expressão: o ecodesenvolvimento é um projeto de Estados e sociedades, cujo centro de desenvolvimento econômico é a sustentabilidade social e humana, capaz de ser solidária com a biosfera (PEREIRA, 2001)

A partir deste conceito, busca-se um modelo voltado para o desempenho sustentável. Assim, segundo Kinlaw (1997) cada empresa ou indústria deve traduzir o conceito de desenvolvimento sustentável em práticas empresariais. O conceito de desempenho sustentável fundamenta-se no fato de que a sobrevivência das nações está ligada à sobrevivência das empresas, para tanto estas necessitam obter lucro.

Segundo o posicionamento da OMT, o planejamento, desenvolvimento e operação do turismo devem ser parte de estratégias de conservação ou de desenvolvimento sustentável para uma região, devendo ser intersetoriais e integrados, envolvendo várias organizações governamentais, empresas privadas, grupos de indivíduos, permitindo deste modo, obter o maior número possível de benefícios.

Por sua vez, as organizações empresariais, bem como os grupos de indivíduos devem seguir princípios éticos e outros fatores inclusos na cultura e no ambiente da área anfitriã, assim como o modo de vida no plano econômico e político, a maneira de viver da comunidade, ou seja, o seu comportamento tradicional e os seus padrões de liderança.

Assim, fundamentado no próprio ambiente geográfico, o turismo ecológico concentra a maior parte de suas atividades na natureza, necessitando de meios de hospedagem ambiental e ecológico de selva. Esta forma de exploração turística apresenta amplas possibilidades de contribuir para a economia das comunidades, onde esses meios de hospedagem são instalados, podendo, além de maximizar a difusão do desenvolvimento sustentável, contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade de vida da população local.

Vale ressaltar, no entanto, que, embora a importância desse tipo de turismo para as economias municipais esteja sempre na pauta das discussões, o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) ainda não organizou uma normatização específica sobre gestão hoteleira, em meios de hospedagem ambiental e ecológico, o que exige um modelo de gestão adequados a essas especificações. Essa falta de norteamento estimula a experimentação e os descuidos quanto ao ambiente natural, dificultando o *benchmarking* com outros empreendimentos hoteleiros e reduzindo as vantagens competitivas.

Neste prisma, a gestão hoteleira, para meios de hospedagem ambiental ecológico, é considerada como fator relevante para o desenvolvimento sustentável, em determinados municípios. Assim, é importante que se perceba a problemática da escassez da demanda turística e que sejam adotadas estratégias que consolidem o ecoturismo como uma alternativa de sustentabilidade local. Pretende-se, então, que os resultados deste estudo possam constituir-se em instrumentos gerenciais auxiliados aos detentores do poder de decisão, seja no âmbito estadual ou municipal, público ou privado.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Baseando-se nos padrões não sustentáveis de consumo, formulou-se a seguinte situação problema: **os sistemas atuais de gestão hoteleira atendem às necessidades dos meios de hospedagem ambiental e ecológico?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa, além de buscar as respostas para a problemática mencionada anteriormente, tem por objetivo geral, propor um modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológica, no Estado do Amazonas, com base nos princípios do Ecoturismo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral deverá ser alcançado, atendendo-se aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os sistemas de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológica;
- Descrever a situação do empreendimento de meio de hospedagem ambiental e ecológico.
- Comparar os sistemas de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, com base nos princípios do Ecoturismo.

O resultado deste estudo poderá também, dar uma contribuição para o setor hoteleiro no segmento de hospedagem ambiental e ecológico à medida que a implementação de ações de melhoria dos procedimentos de gestão seja adequada ao ecoturismo, atendendo dessa forma, aos preceitos do desenvolvimento sustentado.

### **1.3 Delimitação da Pesquisa**

Em virtude da pesquisa se estruturar sob a forma qualitativa, torna-se difícil traçar os limites de qualquer objeto delimitado (GIL, 1999). Por esta razão, Rosseto (1998) afirma que é difícil traçar os limites de qualquer objeto social, sendo difícil também determinar a quantidade de informações necessárias para o projeto delimitado. Neste caso, o estudo exigiu certa habilidade àquela requerida nos demais tipos de delineamento. A concepção exigiu também caráter intuitivo para compreender quais dados seriam necessários para se alcançar a compreensão do objeto como um todo.

Sua importância liga-se ao fato de que a idéia de delimitação nas abordagens não só quantitativas, mas também qualitativas é utilizada para proporcionar uma melhor análise e interpretação do material coletado, afastando-se de um levantamento puramente experimental, dessa forma este estudo faz confrontações de conhecimentos, instituições generalizantes e agrupamentos intuitivos do conteúdo pesquisado.

Portanto, a presente pesquisa delimita-se à proposição de um modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, tendo sido aplicado a um empreendimento localizado no Estado do Amazonas.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, sendo que o Capítulo 1 – Introdução, é destinado ao posicionamento acerca do tema em questão.

No capítulo 2, tem-se a apresentação da fundamentação teórica, o qual procura atingir os temas pertinentes ao arcabouço teórico que sustenta o presente estudo. Para tanto, foram tratados assuntos como fundamentos do

turismo e hotelaria, abordando um breve histórico de gestão, dando-se ênfase ao gerenciamento de serviços e de hotelaria, a partir da gestão da qualidade ambiental em hotelaria. Em seguida, abordar-se-á sobre o desenvolvimento sustentável, abordando os princípios do desenvolvimento sustentável e do turismo sustentável, apontando os impactos negativos do turismo. Após esse percurso, apresentar-se-á sobre a história do Ecoturismo no Brasil e, em especial, no Amazonas, quanto ao hotel de selva. Por fim, será abordado sobre a gestão hoteleira em meios de hospedagens ambiental e ecológico, utilizando-se a gerência de produtos e serviços oferecidos em meios de hospedagem ambiental e ecológico, cujos preceitos estão relacionados ao objetivo do trabalho.

O Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos, explicita os principais procedimentos metodológicos que o pesquisador utilizou no sentido de atingir os objetivos propostos no estudo.

O Capítulo 4 – Aplicação do modelo proposto, tem-se a apresentação da proposição do modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, pautado na revisão da literatura, a qual propõe uma forma de gestão.

O Capítulo 5 é destinado às conclusões e recomendações, no qual o pesquisador aborda os resultados encontrados, indicando eventuais possibilidades de aplicação em outros contextos ou período, levando em consideração a representatividade de estudo *in loco* realizado. Também serão apresentadas ações de melhoria. Por fim, sugestões para estudos futuros.

## **CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Fundamentos do Turismo e Hotelaria**

O setor turístico tornou-se um fenômeno mundial ao longo das últimas quatro décadas. Grande parte dos turistas frequenta destinos tradicionais de turismo de massa, o que começa a gerar sobre-ocupação das infra-estruturas e degradação ambiental acelerada nas regiões de acolhimento (EMBRATUR, 1994).

Quanto à história da hotelaria e do turismo destaca-se que a mesma está diretamente relacionada às transformações sociais e econômicas, vivenciadas pela humanidade. Embora o turismo não seja o responsável direto pelo surgimento dos meios de hospedagem, o seu incremento somente foi possível graças aos avanços das viagens turísticas mundiais.

Voltados para este cenário, os segmentos turístico e hoteleiro começaram a se organizar a partir do Século XIX, mas somente a partir de 1950, com o incremento das viagens, transformou o turismo numa atividade de massa bastante significativa, passando a hotelaria a vivenciar um período de maior significância, em termos socioeconômicos.

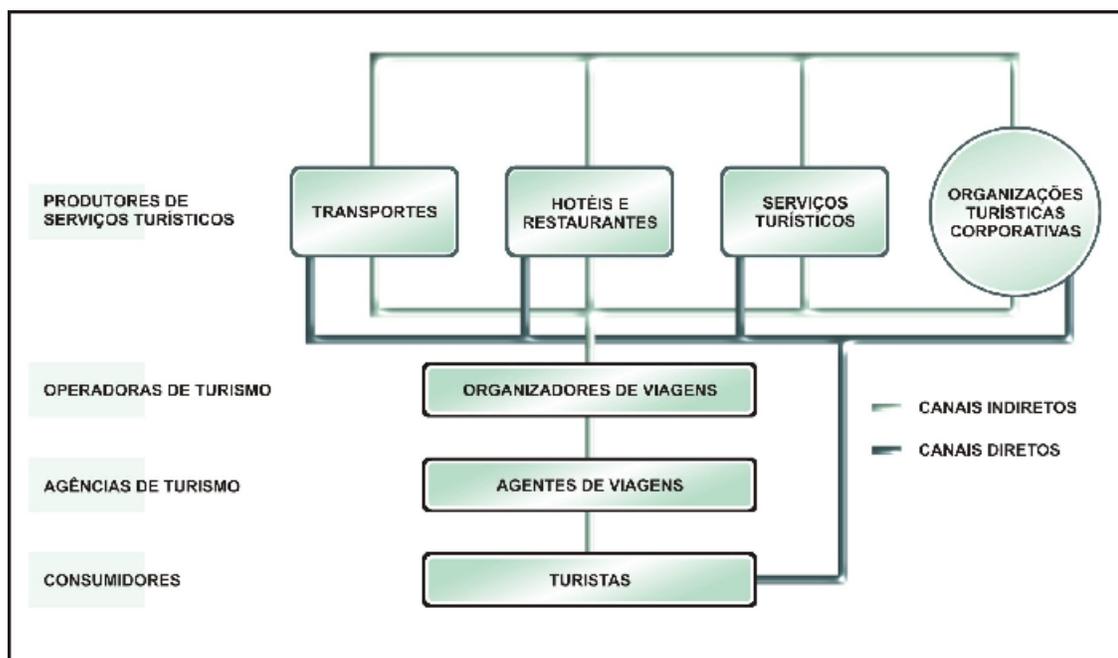
Afirma-se isto, pois, a expansão da economia incorporou novos e significativos contingentes à sociedade de consumo, na qual o turismo se insere como um segmento importante e em contínuo crescimento. As viagens passaram a fazer parte da cultura e das aspirações das populações, fazendo com que a demanda turística passasse a ser cada vez mais crescente e conseqüentemente, a oferta hoteleira evolui em função dessa demanda (ANDRADE, 2000).

Nesse contexto, a hotelaria desponta como vetor fundamental de expansão e consolidação do setor turístico. Sua atuação tem correspondido à demanda dos novos nichos de mercado e, ao mesmo tempo, propiciado o

surgimento de novas modalidades de turismo, diversificando o portfólio de produtos e serviços.

Uma vez que o turismo é composto de atividades essencialmente na área de serviços, para Castelli (2001), é preciso oferecer também um produto acabado de ótima qualidade. Isso significa a inclusão de serviços de primeira qualidade, em especial aqueles referentes à hospedagem, já que o hotel é um dos principais suportes do roteiro turístico. Efetivamente não existe desenvolvimento turístico, comercial ou industrial sem uma hotelaria forte, tanto em seus aspectos de confortabilidade, quanto naqueles referentes à qualidade de serviços.

Na visão de Sampol (1999), a atividade turística deve ser inserida em um setor complexo, haja vista a diversidade de atividades que a compõe. As variáveis básicas, para se analisar o turismo, bem como a hotelaria, podem ser observadas do ponto de vista da oferta e da demanda, conforme demonstração do Sistema de Distribuição Turística, apresentados na Figura 1.



**Figura 1 – Subsistema de Distribuição do SISTUR**

Fonte: LRIPPENDORF (1992)

Uma vez focalizado o sistema de distribuição turística, faz-se necessário uma abordagem específica quanto à empresa hoteleira.

A EMBRATUR (1994) define Empresa Hoteleira como sendo a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Na concepção de Andrade (2000) qualquer que seja seu gabarito ou o nível de sua classificação, o hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, e se oferece serviços parciais ou completos, de acordo com a capacidade da oferta, as necessidades ou as requisições da demanda.

O conjunto das atividades próprias ou específicas do hotel, denomina-se hospedagem e inclui os serviços de bem receber e o fornecimento dos bens necessários ao desempenho requerido para o cumprimento cabal de suas funções, que, baseados nas leis de mercado, essencialmente profissionais e comerciais e visam à melhor lucratividade possível.

Os hotéis, por serem considerados como empreendimentos de características singulares, devem ser analisados na diversidade estrutural que os caracteriza, pois seus serviços se fundamentam nas seguintes estruturas:

**Estrutura física geral do empreendimento hoteleiro:** destaca-se que esta é composta pelos seguintes elementos básicos: edifício ou prédio; áreas de deslocamento e de lazer destinadas aos hóspedes; móveis e os utensílios; almoxarifado; despensa; adega; cozinha; restaurante; cantina ou bar; recepção; governança; alojamentos; garagem ou estacionamento para os veículos dos hóspedes; áreas privativas e alojamentos dos funcionários. Vale frisar que alguns elementos são concebidos com categorias mais elevadas, devido oferecem possibilidades mais serviços a seus hóspedes, assim como: salão de beleza, sauna e fisioterapia; teatro; centro de convenções; sala de leitura; casa de câmbio; correio; farmácia; agência de viagens; *baby-sitter*; áreas de lazer, quadras, piscinas; apartamentos com requintes de instalações e, conforme a localização, heliporto e marina.

**Estrutura humana:** impulsiona e faz funcionar todos os dispositivos físicos da hotelaria e se compõe do conjunto de pessoas que exercem atividades de administração, recepção e de prestação de serviços diretos e indiretos de atendimento aos hóspedes. A quantidade de funcionários forma o volume da estrutura física ou dos recursos humanos, mas o que a evidencia como sendo de alto padrão é sua qualificação profissional, que, muitas vezes, tem o suficiente poder de superar as limitações e os defeitos da própria estrutura física do estabelecimento.

Vale ressaltar que as duas estruturas se efetivam de acordo com a **estrutura econômica** que envolve a necessidade dos hotéis abastecerem-se por meio da aquisição de todos os produtos necessários ao seu funcionamento e da contratação de obra autônoma ou de empresas. Outros possuem produção própria, suficiente para seu abastecimento e quadro de funcionários para atendimento a todos seus setores, além dos equipamentos necessários para garantir a eficiência e a agilidade dos diversos trabalhos. A localização regional, onde o estabelecimento se situa, e o próprio tipo de potencial que o caracteriza são os fatores determinantes da estrutura econômica mais apropriada, tanto para a qualificação dos serviços, quanto para o alcance da rentabilidade pretendida ou necessária.

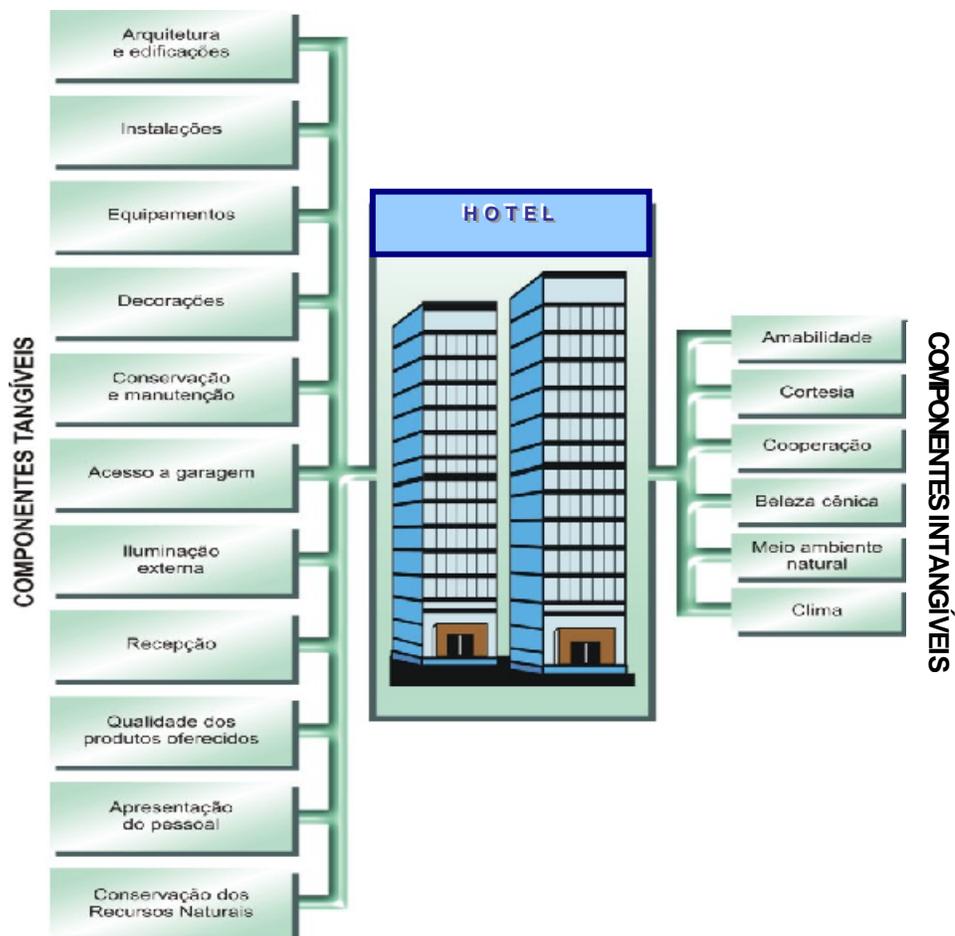
De acordo com Castelli (1999), a empresa hoteleira, gradativamente, vem aperfeiçoando equipamentos e instalações, mudando seu posicionamento socioeconômico, face às oscilações conjunturais. Conseqüentemente, o elemento humano, base do seu esquema operacional, deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa, com isso, as pessoas, embora sejam a peça principal da empresa hoteleira, devem adaptar-se à evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novos equipamentos e técnicas de gestão, e adequar-se às novas exigências dos clientes.

Assim, as empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição de competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como está interagindo com os clientes. Essa qualidade é obtida

capacitação dos Recursos Humanos, pois a imagem negativa ou positiva da cidade é resultado da qualidade do tratamento recebido no empreendimento turístico.

Para Silva (1999), o produto hoteleiro, por possuir características próprias, passa obrigatoriamente pela transformação de matérias-primas, envolvendo pessoas, equipamentos e instalações, mas a diferença substancial está na participação indispensável do cliente no processo produtivo, pois sem este não seria possível a efetivação da prestação do serviço.

De acordo com Ferreira (1999), a participação do cliente no processo produtivo, depende da combinação dos componentes tangíveis e intangíveis, de acordo com a Figura 2.



**Figura 2 – Combinação de avaliação dos componentes tangíveis e intangíveis em hotéis**

Fonte: Adaptado de Ferreira (1999)

A intangibilidade dos serviços, juntamente com a presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo dos mesmos formam as principais características especiais deste tipo de operação, o qual definirá a avaliação dos resultados e a agregação de valor aos serviços prestados (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Para compreensão, quanto aos tipos de serviços hoteleiros, estes serão descritos a seguir, respectivamente aos diferentes tipos de hotel, cuja tipologia foi utilizada por Cavalcante (2001), como sendo:

**1. Hotéis de Lazer (*Resorts*):** voltados para viagens de férias ou de descanso. Localizam-se principalmente em balneários, rios, lagos, regiões montanhosas, áreas rurais ou pólos turísticos. Oferecem infra-estrutura para atividades esportivas, como piscinas, quadras de esportes e salas de jogos. Realizam atividades de entretenimento, coordenadas por animadores, como passeios de barcos, caminhadas e competições;

**2. Hotéis de Negócios:** atendem basicamente à demanda gerada por viagens de trabalho, feiras, convenções e eventos em geral. Localizam-se em grandes centros comerciais e industriais e oferecem serviços e facilidades para executivos, como salas privativas para reuniões, computadores, fax e secretárias. Costumam ser reunidos em áreas específicas, chamadas de *business centers*;

**3. Hotéis de Trânsito:** empreendimentos localizados próximos (ou no interior) de aeroportos, ferrovias e rodovias. Procuram atender, em geral, à demanda por estadas de curto período, durante o deslocamento dos passageiros;

**4. Hotéis-Residência:** conhecidos também com flats ou apart-hotéis, caracterizam-se como edifícios em que são oferecidos serviços de limpeza, arrumação e lavanderia, cujos custos são inclusos no condomínio. Os apartamentos são dotados de cozinha e serviços de alimentação, costumam restringir-se ao *coffee shop*;

**5. Motéis:** tradicionalmente localizam-se à beira de estradas ou de

rodovias. São uma variação do hotel de trânsito. Em geral são empreendimentos simples, de pequeno e médio portes, horizontais e dotados de garagens. Outra característica é a ausência de contato direto com os funcionários. Os *check-in* e o *check-out* são informais e bastante rápidos;

**6. Hotéis-Cassino:** estabelecimentos voltados para a demanda gerada pelas viagens de lazer e entretenimento associadas aos jogos dos cassinos. São normalmente empreendimentos sofisticados e de grande porte, situados junto a complexos turísticos;

**7. Hotéis de Cura (ou hotéis-clínica):** empreendimentos que oferecem, além da hospedagem, tratamentos ou revitalização. Contam com infraestrutura clínica, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros profissionais. Situam-se, em geral em regiões montanhosas, balneários ou estâncias climáticas;

**8. Hotéis-Fazenda:** empreendimentos voltados para viagens de lazer. Em geral ocupam grandes áreas e oferecem atividades campestres, como passeios a cavalo e infra-estrutura para esportes. Segundo Cavalcante, a maior parte desses estabelecimentos está concentrada na região Sudeste do País, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro; e

**9. Hotéis de Selva:** empreendimentos localizados em regiões que desenvolvem atividades de ecoturismo. Costumam privilegiar a integração com o meio em que estão inseridos com o objetivo de minimizar os impactos sobre o ambiente. Em geral são de pequeno e médio porte e operam com pouca sofisticação e sua localização deve ser uma área de mata preservada. Esse tipo de hotel é mais comum na Região Amazônica, em especial no Estado do Amazonas, pelas peculiaridades específicas da região.

Por se caracterizarem os hotéis de selva como empreendimentos voltados diretamente ao ecoturismo, cujas atividades são tidas como uma estratégia criativa para a preservação do meio ambiente, este tipo de hotel foi o escolhido como base para este estudo, com a finalidade de propor um modelo de gestão hoteleira específicos a esse empreendimento.

Assim, buscar-se-á um aprofundamento quanto à gestão de serviços, considerando a complexidade da hotelaria, neste tipo de hotel, bem como, abordar acerca dos conceitos gerais de gestão, gestão hoteleira e gestão da qualidade em hotelaria. Para isso, as bases e conceitos gerais de gestão, consideradas essenciais ao entendimento dos conceitos a serem aplicados neste estudo, servirão para a sustentação do modelo proposto, portanto os assuntos serão abordados a partir do item 2.2.

## **2.2 Gestão de Serviços**

Chiavenato (2000) afirma que a partir da década de 50, após as privações e dificuldades de consumo impostas pela Segunda Guerra Mundial, com novos valores socioeconômicos, as pessoas passaram a ver no consumo sua possibilidade de auto-realização, procurando o mundo empresarial adaptar-se aos novos tempos, cujos conceitos gerenciais das organizações passaram a refletir as imposições das novas leis de mercado, fazendo-se necessário o envolvimento de toda a organização.

Nessa perspectiva, o autor ainda defende que a organização deve procurar antecipar-se ao comportamento de forças ambientais, as quais podem influenciar seus planos futuros na busca de vantagens competitivas, consolidar sua posição no mercado e cumprir sua missão e seus objetivos, com melhor utilização de seus recursos disponíveis.

A partir desse contexto, as organizações passaram de uma visão tradicional da maximização dos lucros e minimização dos custos para uma visão moderna, na qual é vista como uma instituição sociopolítica, voltando-se para problemas tais como proteção ambiental, proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade de produtos, assistência médica e social (DONAIRE, 1999).

O atendimento dessas expectativas, segundo o autor, interfere nos objetivos econômicos das organizações e se tais expectativas são

importantes para a sociedade e para o mundo moderno, as instituições não têm outra escolha senão a de prover recursos para atender a essas reivindicações.

Tais reivindicações sociais forçam todos os segmentos de mercado, em especial o segmento de serviços, a melhorarem o atendimento das expectativas de seus clientes, agora muito mais exigentes, tanto em relação à qualidade dos serviços demandados, quanto à qualidade do meio ambiente onde as empresas estão inseridas. Isso possui especial importância para empresas hoteleiras, as quais atendem diretamente a todos os tipos de clientes, cada um com necessidades específicas aos serviços demandados.

Quando se trata de serviços hoteleiros ecoturísticos, a qualidade no atendimento torna-se muito mais complexa, uma vez que os serviços envolvem necessariamente questões relacionadas à preservação ambiental, a qual exige um esforço muito maior para conciliar empreendimentos ecologicamente corretos e economicamente viáveis, pela própria natureza dos serviços.

Diante do exposto, torna-se necessário enfatizar a gestão de serviços, tratada por Castelli (1999), como sendo um enfoque organizacional global da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa, transformando, assim, a empresa em um departamento de atendimento ao cliente.

Uma vez que a qualidade está sendo considerada por Caravantes et al (1997), como sendo a capacidade de satisfazer as necessidades tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, sua gestão consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador, administrando o preço de custo, de venda e de lucro.

Para Castelli (1999), empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do

serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como está interagindo com os clientes.

A qualidade, a qual o autor se refere, obtém-se pela educação e treinamento, a fim de satisfazer as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa possui necessariamente compromisso, tais como: empregados, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade.

Assim, satisfazer as pessoas significa atender as suas necessidades, sendo necessário, portanto, manter um diálogo permanente com cada uma delas, para evitar o desequilíbrio, pois este pode causar um sério entrave para a competitividade e sua sobrevivência.

Para Paladini (1995), em serviços são enfatizadas as relações diretas com os clientes e o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de forma efetiva. Portanto, as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constante.

Em serviços, a presença do cliente no processo altera materialmente o que é visto como produto, uma vez que na prestação de serviços encontra-se a subjetividade e a dificuldade de se estabelecer o que é qualidade, pois cada cliente reage diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço.

Em termos estratégicos, Paladini (2000, p.32), comenta ainda que

a produção de serviços parece ser o setor econômico que tem maior potencial atualmente, e manterá esta posição de destaque em curto prazo. Isso embora, haja, estranhamente, quem acredite que investir na qualidade do serviço não vale a pena, porque serviços não produzem empregos, riqueza ou renda.

O autor também enfatiza que basta lembrar que a atividade produtiva de maior impacto econômico do mundo hoje - o turismo - está nesta área,

tornando-se dessa forma o setor hoteleiro o referencial para se discutir sobre qualidade na prestação de diversos serviços.

Tratando-se de serviços ecoturísticos, toda a organização precisa estar definitivamente envolvida e participar da qualidade não só dos serviços, mas também da área ou da qualidade ambiental.

### **2.3 Gestão Hoteleira**

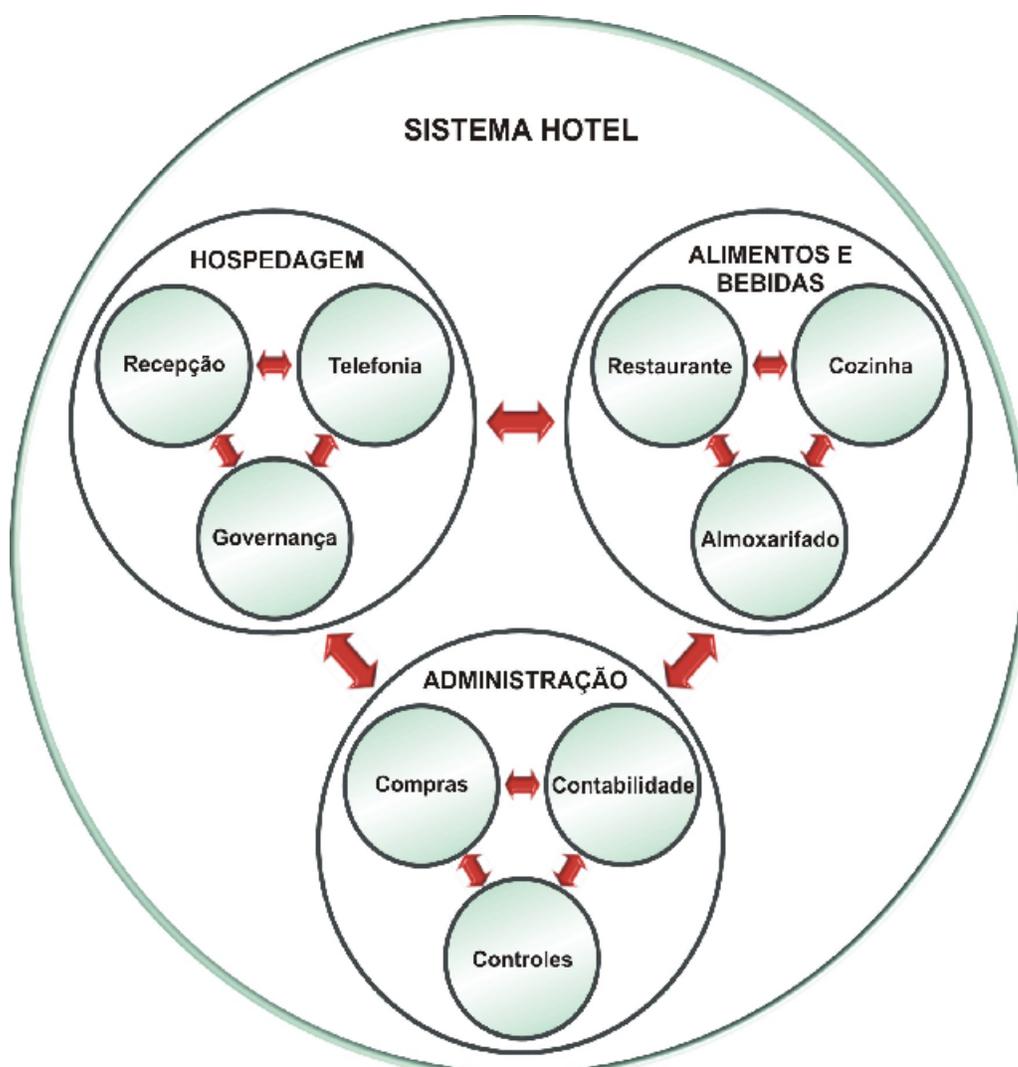
Considerado a espinha dorsal do turismo, a hospedagem é um sistema complexo que apresenta uma grande diversidade de funções e exige bastante conhecimento e habilidade no seu gerenciamento.

Contudo, Davies (2002) afirma que a sistemática de funcionamento de um hotel é muito simples e de fácil entendimento. De acordo com esse raciocínio, é difícil errar: é bem mais fácil acertar no correto processo de administrar um estabelecimento hoteleiro. Ainda assim, é imprescindível entender que existem algumas regras mínimas, as quais precisam ser consideradas, determinam que em geral, são cinco as áreas principais de um hotel convencional: administração, hospedagem, alimentos e bebidas, marketing e manutenção.

Outro fator fundamental diz respeito à forma de administrar, uma vez que

para um bom administrador, a recomendação é a integração das suas áreas afins e o bom relacionamento com os segmentos externos. O resto fica por conta da qualidade dos serviços, da presteza e da eficiência no atendimento aos hóspedes. Afinal de contas, o cliente é a razão de ser de qualquer negócio e, em hotelaria, não poderia ser diferente (DAVIES, 2002, p. 19).

Para Castelli (2001), o hotel pode ser visto como um sistema, composto de vários subsistemas ou áreas, tais como: alimentos e bebidas, hospedagem e administração, entre outros. Cada uma dessas áreas, dependendo do tipo e do porte do hotel, pode estar desdobrada em várias outras ainda maiores. Um exemplo é a área de hospedagem, que se compõe de recepção, telefonia e governança, denominadas de Unidades Gerenciais Básicas – UGBs, conforme pode ser observado na Figura 3.



**Figura 3 – Hotel visto como um sistema**

Fonte: Adaptado de Castelli (2001).

Num primeiro plano, a área habitacional ou de hospedagem compreende os departamentos que desempenham um papel central, fornecendo os serviços esperados pelos hóspedes durante sua estada:

- **recepção** – é a área mais em foco na propriedade e que mantém maior contato com o hóspede. O balcão da recepção é uma das partes centrais das atividades de um meio de hospedagem, pois é neste local que os hóspedes se registram (*check in*), tiram dúvidas e mantém um contato mais freqüente com a estrutura e serviços do local, além de encerrarem suas despesas (*check out*);

- **telefonía** – neste setor são recebidas as chamadas dos hóspedes (potenciais e efetivos), de fornecedores e outras de interesse do meio de hospedagem. Apesar de em muitos hotéis já existir o serviço de despertador automático nas UH's, a telefonia é a responsável, quando solicitada a fazer este serviço;

- **reserva** – é responsável por aceitar e fazer reservas para hóspedes potenciais e efetivos. Além disto deve manter atualizada a planilha de status das UH's atualizadas;

- **governança** – a meta fundamental desse departamento é oferecer apartamentos vagos e arrumados, limpos, além cooperar com a recepção sobre a disponibilidade de cada UH.

Por sua vez a área de alimentos e bebidas é considerada o segundo maior centro de receitas dos meios de hospedagem. É responsável por uma quantidade de funções importantes, como, comprar matéria-prima, verificar entregas, armazenar, preparar produtos vendáveis, servir, vender, cobrar e contabilizar as notas do caixa. Alguns tipos de serviços da área: *coffee-shop*, *room service*, restaurante, bar, etc (DAVIES, 2002).

Por último, o setor administrativo compreende as áreas de compras,

contabilidade e controles, a saber:

- **a contabilidade** – é responsável pelas atividades financeiras e de operação. O volume de negócios ditará o número de pessoas necessárias para operar esse departamento eficientemente;

- **manutenção** – responsabiliza-se pela manutenção da propriedade em um alto nível de aparência, assim como pela manutenção de todos os equipamentos, os quais classificam-se em: manutenção regular, emergencial, preventiva e especial.

Quando se trata de serviços hoteleiros ecoturísticos, a qualidade no atendimento torna-se muito mais complexa, uma vez que os serviços envolvem, necessariamente, questões relacionadas à preservação ambiental, a qual exige um esforço muito maior para conciliar empreendimentos ecologicamente corretos e economicamente viáveis, pela própria natureza dos serviços.

Outro fator, a ser ressaltado, é o crescimento do turismo internacional, o qual impõe exigências adicionais no setor de serviços, forçando as empresas hoteleiras a adaptarem seus serviços às exigências dos clientes. Um hotel visto como um provedor de serviços, precisa satisfazer a necessidade de uma ampla base de hóspedes internacionais.

Deste modo, devido a essa internacionalização crescente do turismo, a empresa hoteleira precisa considerar a implementação do sistema de gestão da qualidade, reconhecido internacionalmente, como o gerenciamento baseado nas normas ISO 9000, podendo os hotéis, cadeias de hotéis em particular, lucrarem com o uso de um sistema de garantia da qualidade normalizado (LAMPRECHT e RICCI, 1997).

O empreendimento deverá continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, por meio do uso da política da qualidade, de seus objetivos, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e

preventivas e análise crítica pela direção.

Os elementos referentes à Auditoria Interna, Serviço Não-Conforme e Ações Corretivas continuam fortes, pois fazem com que a organização possua um sistema de gestão eficaz, mesmo quando as falhas são evidenciadas.

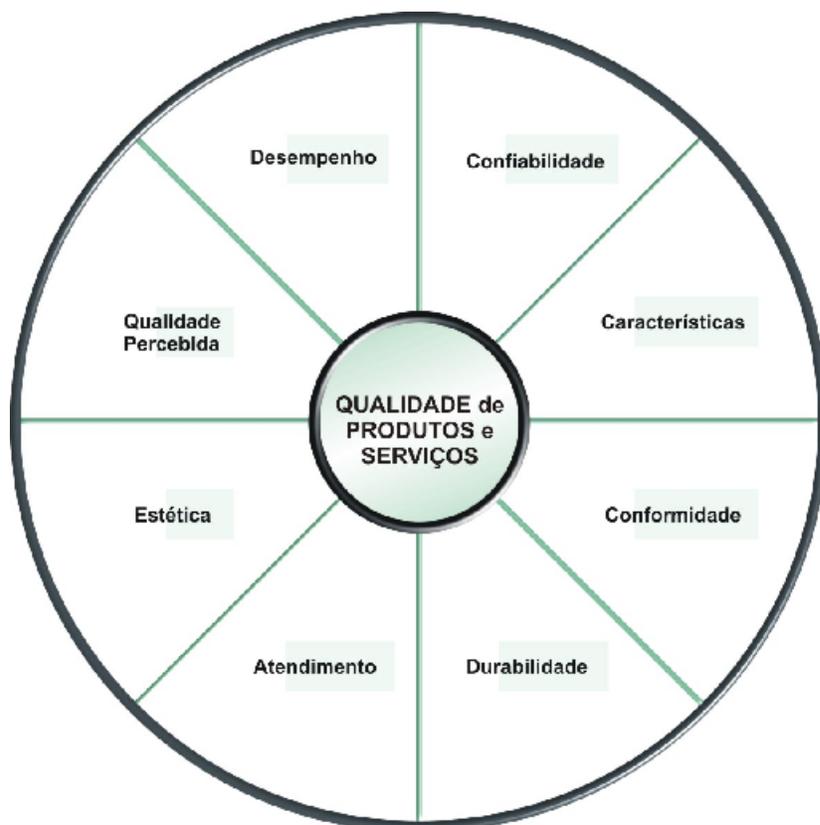
Considerando-se o crescimento do turismo, em nível mundial, torna-se necessário que a hotelaria brasileira, e em especial a hotelaria da cidade de Manaus, e em particular os meios de hospedagem ambientais e ecológicos, procurem adequar seus serviços às novas exigências da demanda, visto que este setor é considerado como um provedor de serviços, precisam, portanto, oferecer serviços com qualidade, de forma a satisfazer necessidades de uma ampla base de hóspedes internacionais.

Afirma-se isto, pois a gestão qualidade, no setor turístico, segundo Barbalho (1997), está diretamente relacionada às oportunidades de fornecimento de serviços que visam à excelência da performance, à satisfação do cliente, à melhoria da produtividade e da eficiência, pela redução máxima de custos, além da necessidade de aumento participativo no mercado. A esses aspectos contextuais, deve-se ressaltar que a instituição prestadora de serviços conta constantemente com os aspectos relativos às relações entre pessoas, o que implica ainda a necessidade de gerenciar processos sociais, considerando as interações humanas como parte do desempenho qualitativo do que é oferecido, bem como implica a necessidade de desenvolver mecanismos que tornem um serviço em algo não tão volátil e passível de controle. É com base neste aspecto que a gestão pela qualidade se apresenta como importante ferramenta para o desenvolvimento de serviços na área do turismo.

A adoção de uma gestão pela qualidade implica, antes de tudo, a necessidade de antever estrategicamente o futuro. Trata-se de uma realidade que não mais se constitui um modismo, tendo em vista todo o referencial teórico e as conseqüências trazidas pela prática da qualidade.

Para Castelli (1994), a qualidade apresenta múltiplas dimensões e

pontos de vista que devem ser considerados no seu processo de melhoria, pois são importantes para a definição e organização estratégica de produtos e serviços para uma empresa, cidade, restaurante, etc., conforme poderá ser observado na Figura 4.



**Figura 4 – Dimensão da Qualidade**

Fonte: CASTELLI, (1994)

De acordo com a figura apresentada, a qualidade pode ser percebida, segundo Castelli (1994), sob várias dimensões, tornando mais complexa a tarefa, capaz de inserir todos os aspectos abaixo:

**Desempenho:** o produto/serviço cumpre sua finalidade? Se seu produto é um show de humor ele realmente faz seu cliente rir? Se a finalidade de uma pousada, de um hotel é o acolhimento para o repouso, o sono, o descanso, seu estabelecimento efetivamente cumpre a sua finalidade com o seu hóspede ou se seu hóspede reclama de barulho, excesso da claridade, colchão e travesseiro desconfortáveis, chuveiro sem água, etc.

**Confiabilidade:** relaciona-se à confiança que se pode ter em relação ao produto, antes de comprá-lo, deverá examinar inclusive o período de garantia. Em alguns serviços, como os da atividade turística, este procedimento não funciona muito bem, a avaliação ocorre praticamente de forma simultânea, já que nesta área o cliente compra um produto intangível, e somente poderá conferir sua qualidade ao usufruí-lo, poderá sentir-se satisfeito ou não. Assim, a fidelização é uma forte estratégia para perpetuar o cliente.

**Características:** diz respeito ao suplemento dos produtos ou serviços adicionais, ao funcionamento básico, como facilidade e flexibilidade de uso. Ex. controle remoto de televisão; possibilidade de um *earlier check-in* (entrar no hotel antes da hora combinada, normalmente meio-dia) e/ou *late check-out* (sair após o horário do vencimento da diária, normalmente, também após o meio-dia).

**Conformidade:** refere-se ao cumprimento do que está padronizado. Ao tomar como exemplo um hotel, se este promete serviços com padrões internacionais, não poderá eximir-se de determinados padrões (de acordo com sua categoria), a não ser que o próprio cliente solicite qualquer alteração.

**Durabilidade:** todo produto possui vida útil. É preciso cuidados especiais para que um produto cumpra sua função, durante o tempo previsto, como a manutenção, a renovação e quando necessário, sua substituição, antes que cause prejuízo à imagem da cidade, da empresa ou do próprio consumidor.

**Atendimento:** é a parte essencial da prestação de serviços e isso perpassa pela qualidade de pessoal existente na organização, pois não se deve ter a percepção de que o cliente é o empecilho, portanto, um dos impedimentos ao bom serviço é a falta da atenção necessária ao principal elemento do processo de atendimento – os colaboradores, quer sejam funcionários, proprietários ou pessoas da família, participantes da equipe.

Objetivando, efetivamente, uma melhoria no atendimento, faz-se

necessário:

- definir bem o perfil do colaborador e dos funcionários;
- realizar um bom recrutamento, ou seja, uma boa seleção;
- treinar adequadamente os funcionários e colaboradores.

Comumente, empresas hoteleiras aplicam muito dinheiro na construção e em equipamentos, durante meses, porém dispensam pouca atenção à mão-de-obra qualificada.

Isto implica afirmar que a qualidade de um produto/serviço depende de todo um conjunto para identificar a dimensão da qualidade. Na verdade, isso só se tornará possível se a qualidade, nas empresas, for percebida como um processo de melhoria contínua, portanto, incorporada à ação de cada agente envolvido.

Assim, a gestão pela qualidade, na verdade, constitui-se muito mais que uma simples prática em busca de maiores índices de aceitação. Trata-se da validação de uma prestação séria e competente de serviços de turismo, respeitando os princípios elementares que se constituem em respeito pelo cliente, pelo cidadão.

Na visão de Lamprecht e Ricci (1997), a adoção de um sistema de qualidade baseado no sistema ISO 9000, em um hotel, pode ajudar a corrigir deficiências nos seus serviços e, certamente, ajudará a aumentar a satisfação do cliente e, portanto, minimizar experiências desagradáveis, colocando ainda o hotel como um ponto de referência comum para turistas, em todo o mundo, em qualquer segmento turístico.

Nesse contexto, é necessário ter consciência que, em muitas vezes, a avaliação de um sistema de qualidade em serviço, é dificultada pela intangibilidade, interferindo na padronização dos serviços, uma vez que a gestão dos processos, nesse segmento é mais complexa, pela própria diversidade de serviços oferecidos nos diversos tipos de hotel (GIANESI e

CORRÊA, 1996).

Infelizmente, o que se percebe pelos estudos é que a implantação de equipamentos e programas, baseados no uso de recursos naturais, em sua maioria, são desenvolvidos sem o necessário controle e fiscalização, por isso, alguns deles causam uma série de impactos ao meio ambiente, comprometendo a sobrevivência de alguns ecossistemas. Diante do exposto, faz-se necessário uma abordagem a respeito da Gestão da Qualidade Ambiental em Hotelaria, descrito no item a seguir.

### 2.3.1 Gestão da qualidade ambiental em hotelaria

Abreu (2001), em sua pesquisa defende que para se fazer uma abordagem sobre gestão ambiental em hotéis de selva, torna-se essencial a abordagem sobre gestão ambiental, pautada nas Normas Internacionais da Série ISO 14000, pois esta atividade desperta o interesse de muitas pessoas que não estão preparadas para exercerem atividades de lazer, em harmonia, e sem degradação do meio ambiente.

Vale ressaltar, também, que o segmento hoteleiro mundial tem atuado nesta área já alguns anos, porém com enfoque fortemente na redução de custos e desperdícios. Ricci (2002), afirma que os hotéis europeus, desde os anos 80, têm usado técnicas para minimizar o uso de recursos naturais, tais como energia e água. Os hotéis asiáticos também são exemplos de organizações com preocupação ambiental, considerando-se como um dos requisitos principais para obter a ISO 14001, a qual versa sobre o Sistema de Gestão Ambiental, o comprometimento do hotel quanto ao atendimento à legislação ambiental pertinente.

As normas que compõem a série ISO 14000, de acordo com Badue (1996), podem ser aplicadas a qualquer ramo de atividade, uma vez que visa à melhoria contínua do meio ambiente, pelo envolvimento com a organização.

Para Maimon (1999), a gestão ambiental é definida como um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização na sua interface com o meio ambiente. Esta é uma forma pela qual a empresa se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada.

Segundo Cavalcante (2001), no tocante aos hotéis de selva, o esforço pela gestão ambiental deve ser muito maior, uma vez que estão inseridos no meio ambiente natural, com peculiaridades específicas de cada localidade.

Donaire (1999) ressalta que a idéia que prevalece do ponto de vista empresarial, quando se trata da questão ambiental, é quanto ao aspecto econômico, pois quaisquer providências tomadas, na área ambiental, traz em consigo o aumento de despesas e conseqüentemente o acréscimo dos custos do processo produtivo. Assim, destacam-se alguns dos benefícios econômicos e estratégicos da gestão ambiental:

#### **Benefícios Econômicos:**

- economias pela redução do consumo de água, de energia e de outros insumos;
- economias devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes;
- redução de multas e penalidades;
- aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição;

#### **Benefícios Estratégicos:**

- melhoria da imagem institucional;
- melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientais;
- acesso assegurado ao mercado externo; e

- melhor adequação aos padrões ambientais.

Para Badue et al (1996) a responsabilidade empresarial, no que tange à proteção ambiental, deixou de ter apenas uma característica compulsória para transformar-se, também, em uma atitude voluntária e situar a empresa acima de exigências legais, mediante o sistema de gestão ambiental, superando as expectativas da sociedade.

Layrargues (2000), afirma que o setor de serviços, em especial o setor hoteleiro, no qual o atendimento dos clientes ocorre de forma mais abrangente, precisa ser integrado de uma forma mais intensa aos padrões ambientais, exigidos pelo mercado em qualquer segmento, seja turismo de negócios ou ecoturismo

O SGA ISO 14001, de acordo com Maimon (1999), tem como objetivo assegurar a melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa, devendo ocorrer sua implantação em cinco etapas sucessivas como:

- política ambiental da Organização;
- planejamento;
- implementação e operação;
- monitoramento de ações corretivas; e
- revisões gerenciais.

Abreu (2002) afirma que quanto aos sistemas de gestão ambiental para hotéis de selva, apesar de ainda não estar claramente definido em lei, poderão ser utilizados os critérios e parâmetros do Sistema de Gestão Ambiental, estabelecido pela ISO 14001, adequando-os à sua realidade.

Na exposição de Silva (1999, p.37), “as diretrizes do SGA da ISO 14001 foram redigidas de forma que possam ser aplicadas a qualquer tipo e tamanho de organização, em qualquer parte do mundo”.

Ruschmann (2000) também esclarece que o meio ambiente é a base econômica da atividade turística e apresenta oportunidades e limitações, as quais se relacionam com a chamada “capacidade de carga” (*carrying capacity*) que, no caso do recurso turístico, constitui-se como sendo o número máximo de visitantes (por dia/mês/ano) que uma área pode suportar. De acordo com orientações da OMT (1997, p.29),

os empreendimentos ecoturísticos devem assegurar o tratamento das águas servidas, construindo estações de depuração e evitar o lançamento de esgotos nos rios; limpar, proteger e conservar as áreas ecoturísticas; desenvolver estudos de impactos do turismo nos espaços naturais; determinar sua capacidade de carga, evitando as grandes aglomerações de turistas e as concentrações dos equipamentos.

Tais condições sugerem a adoção de um sistema de gestão ambiental, apropriado ao ecoturismo. Em termos de certificação, Ricci (2002) afirma que o hotel poderá implementar o sistema, conforme a ISO 14001 e tirar as vantagens dessa implementação, sem passar por um processo de auditorias externas.

Caso contrário, se o hotel acredita que um certificado reconhecido internacionalmente poderá agregar valor ao negócio, o mesmo deverá partir para um organismo de certificação.

Desta forma, a necessidade de instalações hoteleiras, construídas a partir de princípios éticos e respeito aos frágeis limites da natureza é premente e indispensável. No caso específico, cuja temática abordada envolve os alojamentos ambientais, definidos segundo a EMBRATUR (2002) os meios de hospedagem, localizados em área de selva densa ou de belezas naturais preservadas, esta premissa é ainda mais importante, pois desrespeitando os padrões desejáveis de exploração ecológica, estes empreendimentos estariam comprometendo sua principal fonte de existência - a natureza. Assim, faz-se necessário um processo de exploração turística sustentável que leve em consideração todos os aspectos mencionados, conforme abordar-se-á a seguir.

## 2.4 Desenvolvimento Sustentável

Dada a abrangência da atividade, Ruschmann (1997) aponta que o desenvolvimento turístico é geralmente focado do ponto de vista econômico, utilizando a forma de abordagem, baseada nos mecanismos dos preços, numa visão segundo a autora eminentemente comercial. Ressalta, entretanto, que os aspectos sociais, culturais e ambientais da atividade não podem ser negligenciados e exigem envolvimento direto e estudo, por parte das entidades governamentais. Historicamente, o êxito do turismo em uma destinação depende da ação do Estado.

Continuando o pensamento da autora, nota-se que o turismo contemporâneo é um grande consumidor da natureza e sua evolução, nas últimas décadas, ocorreu como consequência da busca do verde e da fuga dos tumultos dos grandes conglomerados urbanos, pelas pessoas que tentam recuperar o equilíbrio psicofísico, em contato com ambientes naturais, durante o seu tempo de lazer.

Faria (2001) afirma que a origem do conceito de sustentabilidade remete às relações entre os seres humanos e o meio ambiente (recursos naturais). Baseado em Mangel et al (1993), este conceito pode ser focado sob três diferentes aspectos:

- a) *uso sustentável*, ocorre quando os seres humanos utilizam os recursos renováveis, permitindo a reposição dos processos naturais consequentemente a renovação indefinidamente, do sistema;
- b) *crescimento sustentável*, apresenta como questão básica se o crescimento econômico considera ou não a limitação de recursos, sem o que ocorrerá degradação do ambiente, pois não haverá crescimento sustentável sem o controle do crescimento populacional, também do consumo *per capita* de recursos; e, por fim;
- c) *do desenvolvimento sustentável*, termo mais utilizado porém de difícil

definição.

É importante destacar que a preocupação com os problemas ambientais decorrentes dos processos de crescimento e desenvolvimento econômico deu-se lentamente e de modo muito diferenciado entre os diversos agentes, indivíduos, governos, organizações internacionais, entidades da sociedade civil, etc.

Assim, somente com o fim da Segunda Guerra Mundial, com a percepção de que a Terra poderia vir a ser finalmente destruída pelo próprio ser humano, devido à explosão das bombas atômicas em Hiroxima e Nagas aqui, é que se verificou de modo acentuado uma preocupação com o meio ambiente, dentro de uma perspectiva global.

Outro fato notório ocorreu na década de sessenta, diante dos questionamentos formulados pela Sociedade Acadêmica e Civil das Implicações do Modelo de Desenvolvimento Vigente, constituído por um grupo formado por 30 pesquisadores (cientistas, educadores, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos) reuniram-se na Academia de Lincei – Roma, com o objetivo de promover o entendimento dos componentes variados, mas interdependentes – econômicos, políticos, naturais e sociais – que formam o sistema global em que vivemos.

O encontro desses estudiosos resultou na criação do Clube de Roma, uma organização informal que se preocupa em estudar os dilemas da humanidade. Os trabalhos do clube, naquela época, resultaram no relatório que ficou conhecido por Limites do Crescimento, publicado em 1972 e apresentou as seguintes conclusões:

1. o crescimento da população e principalmente a concentração em cidades contribuem para o aumento da produção e consumo de bens, exercendo pressão sobre os recursos naturais;
2. a produção agrícola crescente, para satisfazer as necessidades da população, vem causando a degradação do solo;

3. os recursos naturais *não-renováveis* estão sendo consumidos de forma exponencial;
4. a carga lançada de poluentes, no meio ambiente, vem comprometendo o equilíbrio do ecossistema global.

Diante dos problemas identificados, a proposta do referido grupo foi a de “crescimento zero”, considerada inaceitável, tanto por países desenvolvidos como por países em desenvolvimento, os quais defendem o direito de crescer.

Com a polêmica gerada pelos resultados do relatório Limites do Crescimento, surgiu a proposta de um novo modelo de desenvolvimento, que recebeu inicialmente a denominação de ecodesenvolvimento, cujos propósitos de promover a simbiose entre a sociedade humana e natureza foi o centro das discussões da I Conferência sobre Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, em 1972.

Para Souza et al (1998) o ecodesenvolvimento é uma técnica de planejamento que busca articular dois objetivos: por um lado, o desenvolvimento para a melhoria da qualidade de vida da população, pelo incremento da produtividade, por outro, manter o equilíbrio do ecossistema, no qual são realizadas essas atividades.

Assim, o desenvolvimento sustentável define-se como um processo criativo de transformação do meio com a ajuda de técnicas ecologicamente prudentes, concebidas em função das potencialidades deste meio, impedindo o desperdício dos recursos e cuidando para que estes sejam empregados na satisfação das necessidades de todos os membros da sociedade, dada a diversidade dos meios naturais e dos contextos culturais.

Posteriormente, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas, em 1983, presidida pela primeira ministra da Noruega, *Gro-Harlem Bruntland*, não só consolidou os princípios do novo modelo de desenvolvimento como agregou o sentido da sustentabilidade, resgatado do documento *World Conservation Strategy*,

produzido em 1980, pela União Internacional para a Conservação da Natureza – *IUNC* e *World Wide Fund – WWF*, que o empregou para referir à capacidade dos animais e plantas de se reproduzirem ao longo do tempo.

Desenvolvimento sustentável é, portanto, uma noção recente e ainda em fase de elaboração, difundida a partir do relatório Brundtland, denominado “Nosso Futuro Comum”, de 1987 (CMMAD, 1988), e da Confederação das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1992. Sua concepção e as estratégias de sua efetivação encontram-se numa arena de disputa política, onde os diferentes atores defendem propostas de acordo com seus interesses particulares. O relatório não só construiu o termo Desenvolvimento Sustentável como apresentou o seu conceito que é o modelo de desenvolvimento que deve atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. A proposta trouxe para a nossa reflexão primeiramente, devemos planejar e agir sempre considerando um prazo mais longo do que estamos acostumados e; devemos incorporar um compromisso ético para com as próximas gerações.

#### 2.4.1 Princípios do desenvolvimento sustentável

A meta do Desenvolvimento Sustentável só poderá ser alcançada com a obediência a três princípios, como determina a CMMAD (1998), a saber:

1. **equidade social:** significa a disposição para reconhecer igualmente o direito de cada um;

2. **eficiência econômica:** significativa que a distribuição e a gestão dos recursos econômicos e financeiros é feita de forma planejada, para garantir o funcionamento eficiente do sistema;

3. **prudência ecológica:** significa a adoção de ações que visam aos seguintes pontos:

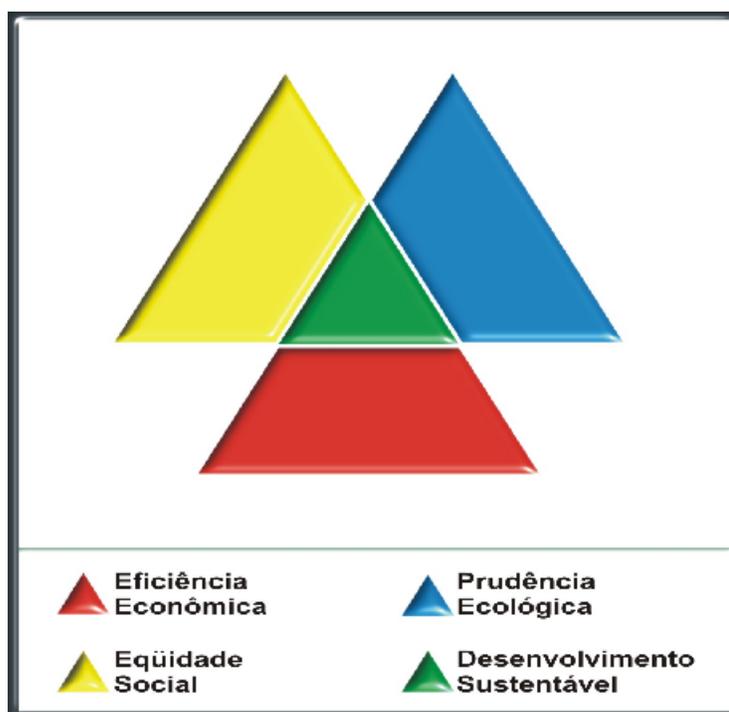
a) reduzir o consumo de recursos naturais e a produção de resíduos

(lixo);

b) intensificar as pesquisas e a introdução de tecnologias limpas;

c) definir regras que permitam uma adequada proteção ambiental.

Representando esses princípios, por três triângulos, conforme se observa na Figura 5, pode-se perceber que a interseção dos mesmos resultará em um modelo de desenvolvimento que contemple a sustentabilidade nas três dimensões ilustradas.



**Figura 5 – Princípios do desenvolvimento sustentável**

Fonte: Jornal Turismo da Gente – Fascículo 1 (2002)

De acordo com Mangel (1993), o desenvolvimento sustentável torna-se uma tarefa impossível quando sinônimo de crescimento sustentável que envolva crescimento da população e do consumo de recursos, mas não quando apresenta o significado de uso sustentável, tornando-se então um imperativo. Ou seja, em se tratando de desenvolvimento sustentável, o crescimento descontrolado mina as possibilidades de promoção da melhoria

social e econômica da população do planeta, que poderia ser promovida pelo uso sustentável de recursos renováveis.

## **2.5 Turismo sustentável**

A partir da concepção de desenvolvimento sustentável, passou-se a considerar que desenvolvimento sustentável do turismo é *“aquele que atende às necessidades dos turistas atuais, sem comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras”* (SWARBROKKE, 2000, p. 38).

Este conceito está intimamente ligado à sustentabilidade do meio natural e cultural, considerados como atrativos básicos do turismo. No entanto, dentro da perspectiva do desenvolvimento sustentável, não podemos dissociá-lo da dimensão econômica e social.

É inquestionável a importância para o turismo da presença de cenários naturais, como florestas, rios e lagos de águas límpidas, montanhas e serras, com ar puro, diversidade de animais, objetivando despertar a curiosidade daqueles que não convivem com essas espécies. No entanto, o crescimento vertiginoso, nos últimos anos, do setor de turismo, mesmo mostrando benefícios mensurados pela geração de empregos diretos e indiretos e crescimento econômico dos núcleos turísticos receptores, disfarça os passivos socioambientalistas decorrentes desta atividade.

O conceito de sustentabilidade pode, portanto, ver-se transformado em uma questão mais política que ambiental, reflexo de conflitos e da pluralidade de atores envolvidos, muitos deles afetados, ou mesmo responsáveis, por episódios de degradação ambiental. O Estado atua como intermediador desses conflitos e, a depender do nível de forças sociais que apóiam o uso sustentável dos recursos naturais, pode interferir favoravelmente na sua resolução, exercendo o seu poder em função do bem-estar social e ambiental.

### 2.5.1 Impactos negativos do turismo

A questão dos impactos negativos do turismo sobre o meio ambiente, começou a ser pesquisados adequadamente a partir dos anos iniciais da década de 1980, quando o turismo expandiu-se rapidamente. O conceito de *desenvolvimento sustentável* abriu espaço para a compreensão do turismo como um fator importante para esse desenvolvimento.

Sob outro ângulo, baseando-se na ecologia como visão sociocultural e política, tem-se uma abordagem preservacionista, em que a prioridade deverá ser dada à proteção dos recursos e ecossistemas naturais, podendo-se denominar como *desenvolvimento sustentável do turismo*, ou a necessidade de assegurar a viabilidade a longo prazo da atividade turística, reconhecendo-se a necessidade de proteger certos aspectos do meio ambiente.

Outra abordagem, baseia-se no *desenvolvimento econômico ecologicamente sustentável*, em que o turismo integra a estratégia global do desenvolvimento sustentável, sendo a sustentabilidade definida com base no sistema total ser humano/meio ambiente. Desta perspectiva, segundo consta, a conservação ambiental é meta de importância igual à eficiência econômica e à justiça social para a geração de empregos, distribuição de renda e melhoria da qualidade de vida.

Partindo deste prisma, surge a figura da *indústria sem chaminé*, porém seus impactos negativos podem repercutir tanto quanto o das indústrias convencionais. No caso de ambientes naturais, ressalta-se como exemplo:

1. a destruição de espécies animais e vegetais, causada por situações como:

- a) aterramento de manguezais ou de outros ecossistemas para construção de hotéis, pousadas e empreendimentos turísticos,

destruindo não só a vegetação como animais que dela dependem;

b) o pisoteio da vegetação por parte do grande número de visitantes;

c) o comércio ilegal de animais silvestres, muitas vezes estimulado pelo turista irresponsável, que tem contribuído para a redução das nossas espécies nativas.

2. poluição gerada pela atividade turística. O estímulo a uma maior visitação implica um maior número de veículos, os quais emitem gases poluentes de seus escapamentos, comprometendo a qualidade do ar. Essa poluição atmosférica é acompanhada pela poluição sonora dos motores e do som do carro em volume máximo. Adicionalmente, vê-se as praias, rios e lagos poluídos por lixo, óleo de motores de barco ou de *jet-skies*. Tudo em completo desrespeito à capacidade de carga dos atrativos naturais.

3. além do impacto ao meio físico, têm-se a aculturação da população nativa, que se deixa influenciar por novos costumes e valores, substituindo as atividades tradicionais (pesca, artesanato e agricultura) pelo trabalho no setor turístico, geralmente em funções mal remuneradas, dada a sua baixa escolaridade; também ocorre a descaracterização do artesanato, por incorporar muitas vezes os gostos dos visitantes; e alterações nos valores morais, por meio do estímulo à prostituição, ao uso de drogas e até mesmo na expressão lingüística (léxico) e no vestuário.

Convém mencionar, ainda, que os ambientes urbanos também têm o seu papel no equilíbrio ecológico, dando suporte aos ambientes naturais. Nesses casos, o que se vê é o comprometimento da infra-estrutura local com o aumento de lançamento de esgotos e lixo a céu aberto e ainda a escassez de água no período de alta estação turística. Além disso, construções inadequadas também têm sua participação na degradação da paisagem local.

Do ponto de vista econômico, a comunidade nativa pode vender seus imóveis para os turistas ou empresários do turismo, ainda seus produtos tradicionais são menosprezados pelos mesmos, que preferem suprir suas necessidades com produtos de outras fontes a valorizar os produtos da região. O aumento nos preços dos produtos de primeira necessidade pelos comerciantes, dentre outras coisas, também dificulta a sobrevivência dessas comunidades, levando-as à deterioração de sua qualidade de vida.

Deste modo, preocupados em reduzir esses impactos negativos e empenhados em estabelecer claramente as características específicas para o desenvolvimento sustentável do turismo, harmonizando seus aspectos econômicos, sociais e ecológicos, a *Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme – AIEST*, em seu congresso anual de 1991, apontou quatro características que devem ser perseguidas:

1. respeito ao meio ambiente natural: o turismo não pode colocar em risco ou agredir irreversivelmente as regiões nas quais se desenvolve;
2. harmonia entre a cultura e os espaços sociais da comunidade receptora sem agredi-la ou sem transformá-la;
3. distribuição eqüitativa dos benefícios econômicos do turismo entre a comunidade receptora e os empresários do setor;
4. formação de um turista mais responsável e atencioso, receptivo às questões da conservação ambiental e sensível às interações com as comunidades receptoras.

Apesar de se revelarem apropriadas para reduzir os impactos negativos, gerados pelo turismo ora praticado, a implementação destas características apontadas requer uma mudança na educação, voltada para o turismo.

Resumidamente podem ser estabelecidas algumas comparações entre o turismo não-sustentável com o sustentável, conforme a Figura 6.

<b>Turismo Não-Sustentável</b>	<b>X</b>	<b>Turismo Sustentável</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula o grande número de visitantes – larga escala</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeita a escala compatível com a capacidade do local.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontrole sobre a poluição e degradação de paisagem</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle sobre a poluição e degradação da paisagem com aplicação das leis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transforma a cultura local.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeita e valoriza a cultura local.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco contato com a comunidade local e não cria oportunidades para todos participarem da atividade turística.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação com a comunidade local dando-se oportunidades de participação na atividade turística.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O turismo torna-se atividade econômica dominante.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A renda adicional gerada pelo turismo complementa as atividades econômicas tradicionais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turista insensível à cultura e às tradições locais.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turista sensível e interessado na cultura e nas tradições locais.</li> </ul>

**Figura 6 – Turismo não sustentável versus Turismo Sustentável**

Fonte: Jornal Turismo da Gente – Fascículo (2002)

Nas discussões realizadas, acerca do tipo de turismo sustentável, alguns analistas defendem que o turismo de massa, que privilegia a grande escala, como grandes grupos de turistas, grandes hotéis, etc., é menos sustentável que o ecoturismo.

Para Kinlaw (1997) o desempenho sustentável representa uma nova forma de entender a empresa e a qualidade da liderança necessárias na era ambiental.

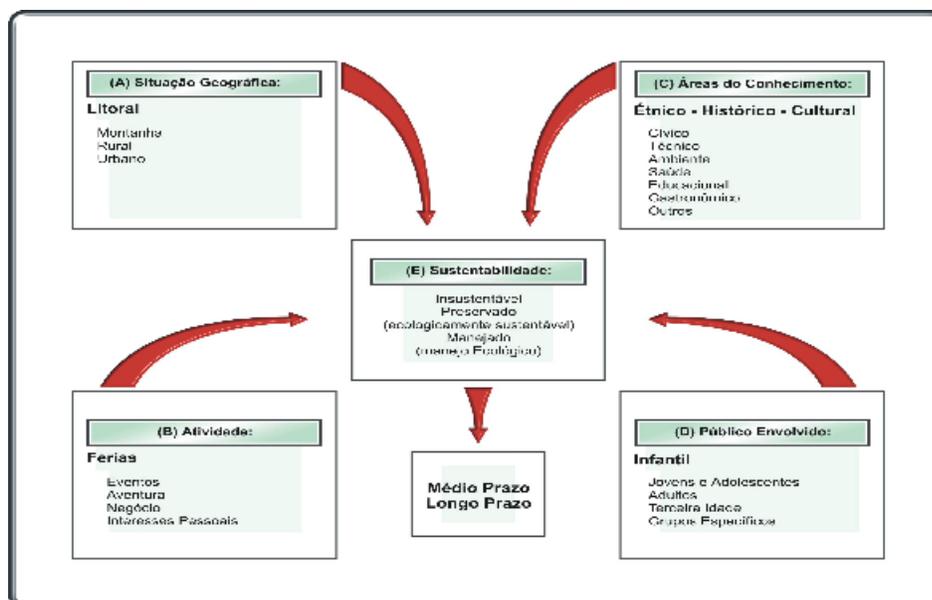
No ponto de vista de Faria et al (2001) a complexidade do fenômeno turístico visa, identificar quais fatores concorrem para a sua sustentabilidade, isto não constitui tarefa fácil, principalmente, porque o conceito de sustentabilidade apresenta uma série de incongruências, uma vez que as interpretações variam de acordo com o contexto no qual os fatores sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais estão inseridos.

Assim, é preciso ter bem claro que o antagonismo entre crescimento

econômico e a sustentabilidade é próprio de uma sociedade capitalista, na qual a preocupação em garantir a continuidade do processo de industrialização, afetado pelo esgotamento de recursos, esbarra em uma lógica de mercado, alheia a estratégias de médio e longo prazo que priorizam benefícios sociais e ambientais em oposição à acumulação de renda e conseqüente disparidades econômicas.

Deste modo, depreende-se que um desenvolvimento sustentável autêntico para o mundo contemporâneo implicaria garantir a preservação de ambientes em alto risco de sobrevivência. Outro critério é que os recursos atuais sejam usados sem comprometer as opções das gerações futuras. O conceito de sustentabilidade aplicado à prática do manejo pressupõe a necessidade de informações científicas como base para o processo de tomada de decisão.

Considerar a sustentabilidade somente do ponto de vista ecológico é um erro tão grave quanto restringi-lo ao econômico, ao social ou ao cultural. E trabalhar com o todo – sustentabilidade ecológica, econômica, social e cultural – implica conhecer e integrar as partes, daí a importância da abordagem sistêmica, porque representa objetivamente os constituintes e suas relações, conforme Figura 7.



**Figura 7 – Classificação em rede dos tipos de turismo**  
Fonte: FARIA (2001).

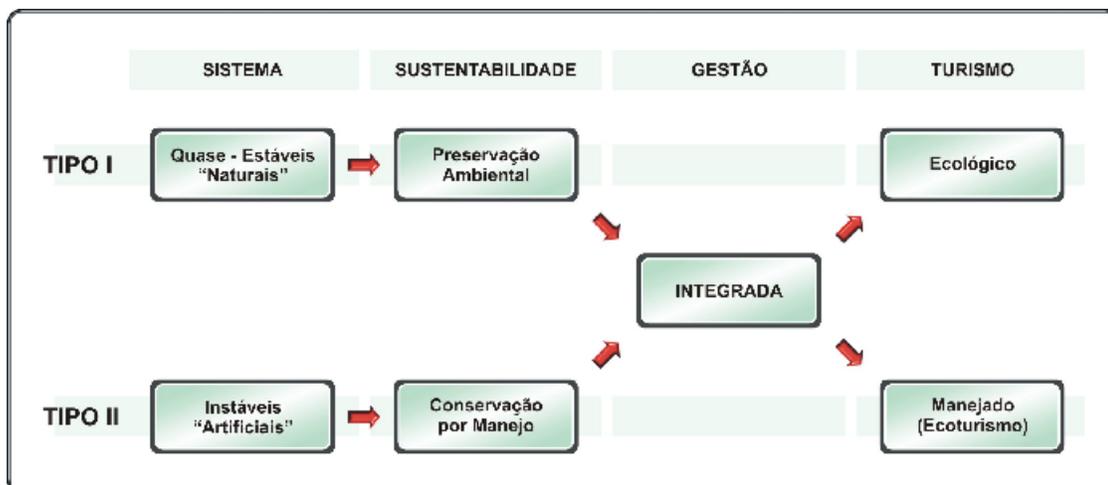
Afirma-se isso, pois, a questão ecológica, direta ou indiretamente, influencia as demais, no que tange a sustentabilidade. Desta forma, faz-se necessário, ainda, ressaltar que dependendo do tipo de sistema envolvido, a questão da sustentabilidade vai reportar-se a dois tipos principais de mecanismos corretivos:

- a) o primeiro, mais natural, permite que as correções ocorram sem interferências externas ou, mesmo quando estas ocorram, que seja sutilmente e por meio de processos naturais, os quais possibilitam a permanente preservação do sistema;
- b) o segundo envolve grandes correções externas, um manejo intenso, de modo a não permitir a destruição do sistema.

Estes dois tipos básicos de sustentabilidade estão baseados em:

- a) a sustentabilidade do tipo natural, pode ser vista como uma função do sistema, na qual a capacidade de suporte surge a partir da dinâmica deste. Este tipo só é possível com baixo número populacional e baixas taxas de desenvolvimento, com a atuação do ser humano no ambiente, sem causar impactos;
- b) a sustentabilidade do segundo tipo é atingida por meio de um ativo envolvimento dos seres humanos, assim a capacidade de suporte é uma função externa ao sistema, esta envolve mais riscos e incertezas que o primeiro tipo.

No que diz respeito ao sistema destaca-se que este apresenta dois tipos, conforme Figura 8.



**Figura 8 – Tipos de sistemas e de turismo ecologicamente sustentável**

Fonte: FARIA (2001)

Com base na figura apresentada, vê-se que a conservação ambiental depende de dois conseqüentes tipos de mecanismos corretivos – preservação ambiental ou manejo, diferenciando o tipo de turismo sustentável, do ponto de vista ecológico:

- 1) um *Turismo Ecológico*, que vise à preservação natural de qualquer que seja a atividade turística desenvolvida;
- 2) um turismo manejado (*Ecoturismo*), que dependa de vários procedimentos artificiais, corretivos dos fortes impactos humanos causados ao sistema.

Em qualquer situação, Faria (2001), afirma que a gestão deve ser integrada para que as partes do sistema não deixem de ser consideradas e possam dispor do monitoramento das variáveis relevantes para o funcionamento do sistema, sendo crucial, para isto, a definição da capacidade de suporte, remetida diretamente para os estudos ambientais.

Para Wearing et al (2001, p. 29) a capacidade e suporte, também conhecida como capacidade de carga, tem sua idéia central.

é que os fatores ambientais impõem limites sobre a população que

uma área pode acomodar. Quando esses limites são ultrapassados, a qualidade do meio ambiente sofre e, no final das contas, diminui sua capacidade de acomodar essa população.

Tal fato ocorre devido aos elementos Biofísico (ecológico)- que se relacionam ao meio ambiente natural; Sociocultural – relacionados, principalmente, com o impacto sobre a comunidade receptora e sua cultura e; Instalações – relacionadas à experiência do visitante.

## **2.6 Ecoturismo**

O ecoturismo é uma atividade sustentável e, por se preocupar com a preservação do patrimônio natural e cultural, diferente, portanto, do turismo convencional. É uma tendência mundial em crescimento e responde a várias demandas: desde a prática do esporte radical ao estudo científico dos ecossistemas. Visa:

- promover e desenvolver turismo com bases cultural e ecologicamente sustentáveis;
- promover e incentivar investimentos em conservação dos recursos culturais e naturais utilizados;
- fazer com que a conservação beneficie materialmente as comunidades envolvidas, pois somente servindo de fonte de renda alternativa, estas se tornarão aliadas de ações conservacionistas;
- ser operado de acordo com critérios de mínimo impacto para ser uma ferramenta de proteção e conservação ambiental e cultural;
- educar e motivar pessoas, por meio de participação, em atividades que possa perceber a importância de área natural e culturalmente conservada.

Desta forma, o ecoturismo constitui-se como um fenômeno característico do final do século XX e, como tudo indica, do século XXI. Este fenômeno tem sua base de evolução solidificada no aumento da viagem aérea a jato, na grande popularidade dos documentos televisivos sobre a natureza e sobre viagens e, no interesse crescente nas questões relacionadas à conservação e ao meio ambiente.

Embora o turismo, relacionado com a história natural sempre tenha existido, foi a partir de 1980 que se registrou um aumento considerável de viagens com fins de conservação dos recursos da área natural. Hoje, uma quantidade, cada vez maior de turistas, visita as regiões mais remotas da terra, da Antártica à Nova Guiné.

De acordo com Ceballos-Lascuráin (1991), o ecoturismo é uma forma de se praticar o ecodesenvolvimento, pois representa um meio prático e efetivo de atrair melhorias sociais e econômicas para todos os países e é um poderoso instrumento para a conservação das heranças naturais e culturais pelo mundo. Observa-se, portanto, duas vertentes de interesse pelo ecoturismo: uma ligada à geração de renda e divisas e outra ao cunho social (conseqüência da primeira e relacionada à melhoria das condições de vida e de comunidades tradicionais ou populações de pequenas vilas e cidades no que diz respeito a alternativas de renda por oferta de emprego e ocupação), conceitua o ecoturismo como sendo a viagem para áreas naturais com o objetivo de estudar e admirar o cenário, a flora, a fauna e as manifestações culturais do passado e presente.

Na avaliação de Neiman e Mendonça (2000), o ecoturismo surgiu como um meio de alcançar o desenvolvimento sustentável das regiões que ainda hoje apresentam importantes conjuntos naturais, de grande valor ecológico e paisagístico e como estratégia de conservação de culturas tradicionais. Portanto, ecoturismo não contém um fim em si, não existe para desenvolver-se a si mesmo, mas sim para possibilitar a inserção destas ditas regiões que, comumente, foram afastadas do desenvolvimento regional. Ocorre que as

prioridades de conservação da natureza e das culturas locais não vêm sendo minimamente atendidas pelo vertiginoso crescimento dessa atividade. Na experiência prática, o potencial transformador, que o contato direto com a natureza pode proporcionar, tem sido desperdiçado.

As iniciativas e experiências sobre ecoturismo, no mundo, são limitadas e bem localizadas. Somente alguns países acreditaram e investiram nesta modalidade de turismo, destacando-se a Costa Rica, o Belize, a Guatemala e o Quênia.

Boo (1991) afirma que, como nunca antes, turistas visitaram parques e reservas no mundo e estão encarando essa experiência como uma forma de conhecer e apreciar o meio ambiente natural. E quais os interesses dos conservacionistas nessa explosão do ecoturismo? Seu objetivo é determinar se o ecoturismo constitui um instrumento legítimo para a conservação da diversidade biológica e para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Na visão de Lindberg (1995) os benefícios locais gerados pelo ecoturismo serão maximizados. Assim, utilizando seu próprio exemplo de uma pousada, o objetivo seria: desenvolver o turismo que maximiza os gastos na pousada (aumento da receita bruta); desenvolver programas que promovam a propriedade local e a administração local da pousada (aumento dos benefícios diretos para cada dólar de receita bruta); desenvolver fortes elos entre a pousada e os fazendeiros locais; e financiar programas que ajudem os fazendeiros a fornecer produtos que a pousada ainda importa de outras regiões (redução de dispersão e aumento dos benefícios indiretos).

### 2.6.1 Ecoturismo no Brasil

A Política Nacional de Ecoturismo, apresentada pela EMBRATUR estabeleceu um processo de planejamento participativo, envolvendo vários ministérios como o do Meio Ambiente, do Turismo e da Educação, na elaboração de diretrizes para uma política e um entendimento do que se

considera como ecoturismo para o Brasil, apresenta o ecoturismo como o segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambiental, por meio da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas (EMBRATUR, 2002).

No entanto, para que o ecoturismo possa efetivamente constituir uma estrutura sólida, acessível e permanente, é preciso que esteja alicerçado em diretrizes coerentes com o mercado, tecnologicamente ajustadas e democraticamente discutida, de forma a acomodar adequadamente as peculiaridades de cada ecossistema e de cada traço cultural.

Com base nos problemas identificados, durante a realização do planejamento, foram levantadas diversas ações que integradas resultarão num elenco de realizações prioritárias, cuja responsabilidade de implementação alcança diversos setores governamentais e também atinge o segmento do setor privado voltado ao ecoturismo, conforme a Figura 9.

AÇÃO Nº 1: Regulamentação do Ecoturismo:	Dotar o segmento de estrutura legal própria, harmonizada com as esferas federal, estadual e municipal, e de critérios e parâmetros adequados;
AÇÃO Nº 2: Fortalecimento e interação Interinstitucional:	Promover a articulação e o intercâmbio de informações e de experiências entre os órgãos governamentais e entidades do setor privado;
AÇÃO Nº 3: Formação e capacitação de recursos humanos:	Fortalecer a formação e a capacitação de pessoal para o desempenho de diversas funções permanentes a atividade de ecoturismo
AÇÃO Nº 4: Controle de qualidade do produto:	Promover o desenvolvimento de metodologias, modelos e sistemas para acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento da atividade de ecoturismo, abrangendo o setor público e privado;
AÇÃO Nº 5: Gerenciamento de informações:	Realizar o levantamento de informações, a nível nacional e internacional, visando à formação de um banco de dados e à obtenção de indicadores para o desenvolvimento do ecoturismo;
AÇÃO Nº 6: Incentivos ao desenvolvimento do ecoturismo:	Promover e estimular a criação e a adequação de incentivos para o aprimoramento de tecnologias e de serviços, a ampliação da infraestrutura existente e a implementação de empreendimentos ecoturísticos;
AÇÃO Nº 7: Implantação e adequação de infra-estrutura:	Promover o desenvolvimento de tecnologias e a implantação de infraestrutura nos destinos ecoturísticos prioritários;
AÇÃO Nº 8: Conscientização e informação do turista:	Divulgar aos turistas atividades inerentes ao produto ecoturísticos e orientar a conduta adequada nas áreas visitadas;
AÇÃO Nº 9: Participação comunitária:	Buscar o engajamento das comunidades localizadas em destinos ecoturísticos, potenciais e existentes estimulando-as a identificar no ecoturismo uma alternativa econômica viável

**Figura 9 – Ações Estratégicas**

Fonte: Pólos de Ecoturismo: Planejamento e Gestão (2001)

Implica ressaltar que a proposta do ecoturismo seria a de satisfazer o desejo do turista de entrar em contato com a natureza, aliando a exploração do potencial turístico à conservação do ambiente natural e ao desenvolvimento da região, com o mínimo impacto, tanto para a natureza quanto para a cultura local.

Esta definição, costurou alguns elementos básicos, extremamente importantes no Brasil atualmente, destaca-se como o primeiro a atividade econômica, pois assim, o “Ecoturismo é uma atividade econômica que promove a conservação dos recursos naturais e valoriza econômica e financeiramente o patrimônio natural e cultural de uma região” (BARROS, 2002, p.42).

O segundo elemento é o mecanismo de educação ambiental e sua conscientização, que permite às pessoas entender o valor daquilo que está sendo explorado e compreender a importância do equilíbrio desse processo e de sua manutenção para com as gerações futuras.

Como terceiro elemento, pode-se dizer que o ecoturismo também deve ser encarado como uma atividade que tem obrigatoriedade de gerar benefícios para a comunidade.

Retornando aos conceitos de Barros (2002) acredita, ainda, que os aspectos culturais e ambientais num país de dimensões como o Brasil são muito diferentes. Por exemplo, a política adotada para a Amazônia, não necessariamente serviria para as florestas de araucária, no sul do país, ou para a caatinga, no nordeste. É preciso que se façam adaptações, porque a essência do produto varia muito de região para região, e é por tal motivo que a Política Nacional do Ecoturismo foi proposta para ser desenvolvida regionalmente.

Por este prisma, considerando a função que o ecoturismo pode desempenhar no desenvolvimento de uma comunidade ou área de destino ecoturístico, explica Selva (1997), a exemplo dos pólos ecoturísticos definidos pelo IBAMA, nas diferentes regiões brasileiras, torna-se imprescindível um planejamento que contemple os diferentes segmentos dos setores da sociedade; admite-se que deve partir primeiramente da análise da

atividade de um determinado espaço geográfico considerando: o envolvimento do poder público local, assegurando as condições locais de infra-estrutura e as relações com o trade turístico; as características naturais e sócio-culturais locais; as possibilidades de oferta de emprego, interesse e formas de participação da população residente; a atenuação de conflitos (turista/comunidade); formatação do produto turístico.

Num segundo momento, devem ser observadas as redes de relações que se estabelecem como a área de destino turístico como: transporte, vias de acesso, capacitação de profissionais, trabalho de esclarecimento sobre as regras de atividade junto à comunidade, ao turista e às agências de viagens. Por fim, o planejamento deve inevitavelmente propiciar condições para a viabilidade e sustentabilidade do ecoturismo, envolvendo a capacitação de guias de turismo locais e das agências externas, da população local em suas diversas atividades, o estabelecimento de programas que sirvam de aporte à implementação, manutenção e promoção do lugar e da atividade.

Ambientebrasil (2003) justifica que este, por ter o Brasil, uma superfície de 8.511.596,3 Km<sup>2</sup>, no âmbito dessa extensão continental, abrange desde regiões equatoriais ao norte até áreas extra-tropicais ao sul, diferenciadas climática e geomorfologicamente, com uma extraordinária diversidade ecológica.

Por este motivo, continua expondo que, o Brasil, incluído dentre os países de mega diversidade, detém um número entre 10% e 20% do total de espécie do planeta. Esta riqueza conhecida corresponde a 22% da flora, 10% dos anfíbios e mamíferos e 17% das aves do mundo.

### 2.6.2 Ecoturismo no Amazonas

O Amazonas é considerado a maior das regiões brasileiras, abriga a gigantesca Floresta Amazônica. Por ser uma das últimas grandes reservas de recursos naturais - são 3,3 milhões de quilômetros quadrados, só no Brasil - e

o local mais rico em biodiversidade do planeta, a Amazônia possui uma vocação natural para o Ecoturismo, atraindo pessoas de todo o mundo. Esta atividade vem despontando como uma das melhores alternativas econômicas para a região e já apresenta projetos bem-sucedidos que unem ONGs, comunidades locais e iniciativa privada. O grande desafio, no entanto, é explorar esse potencial, gerando emprego e renda, sem destruir a floresta.

A região é habitada por comunidades indígenas, caboclas, ribeirinhas, extrativistas e negras, remanescentes de quilombos, além das populações que vivem nas cidades. Sua paisagem, em muitos pontos ainda selvagem e preservada, é caracterizada por uma imensa rede hídrica, que converge para o Rio Amazonas, e por uma formidável concentração e diversificação da flora, num clima quente e úmido. Na Amazônia, o difícil acesso e as longas distâncias encarecem tanto produtos quanto serviços para os visitantes. Por isso, há mais turistas estrangeiros do que brasileiros na região.

O Estado possui recantos belíssimos como Mamirauá, a primeira Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Brasil. Localizada no município de Tefé (AM) e com uma área de 1.124.000 hectares, a reserva é um exemplo de como é possível conciliar visitação com preservação do ecossistema, pesquisa científica e aumento de renda para a população local. A reserva é uma das unidades internacionalmente protegidas pelas Convenção Ramsar, que agrupa áreas alagadas de interesse mundial. Mamirauá faz parte do maior corredor ecológico brasileiro, juntamente com a Reserva de Desenvolvimento Sustentável de Amanã e o Parque Nacional do Jaú, no Estado. Somados, esses santuários da vida silvestre cobrem uma área de 5,74 milhões de hectares.

O Parque Nacional do Jaú, reconhecido pela Unesco como Patrimônio Natural da Humanidade, é o segundo maior parque brasileiro e é banhado pelas águas do Rio Jaú, possui ainda diversas cachoeiras e praias em suas margens. Próxima ao Jaú encontra-se a Estação Ecológica de Anavilhanas, formada por 400 ilhas em pleno Rio Negro.

A beleza e a diversidade de paisagens naturais são singulares às

diferentes regiões do Estado. Possui em seu patrimônio natural raras formações geológicas e geomorfológicas, representadas por cavidades naturais subterrâneas como cavernas, grutas, cachoeiras, corredeiras, afloramentos rochosos, picos e serras.

Sua diversidade ecossistêmica se desdobra numa riqueza de tipologias naturais, envolvendo sistemas de igapó, várzea, floresta de terra firme, campinas e campinaranas, além de abrigar 57 unidades de conservação de categorias variadas de manejo.

Nesse contexto, a riqueza de seu patrimônio natural e cultural credencia o Estado para a prática do Ecoturismo, confirmando a vocação para o desenvolvimento desse segmento, o qual deverá possuir uma gestão que atenda às especificidades locais.

#### 2.6.2.1 Hotéis de Selva

No caso específico da Amazônia, os discursos ecológicos e de ecoturismo muito se assemelham à visão de natureza amazônica dos viajantes estrangeiros, naturalistas como La Condamine (1735-1745), Marthius e Spix (1871-1820), Wallace e Bates (1848-1859), que em suas narrativas sobre a Região, transmitiam uma imagem de mundo selvagem, de natureza exuberante, saudável e bela.

No Amazonas, o turismo voltado para a natureza é bastante difundido, proporcionando o conhecimento, a aprendizagem e valorização da floresta tropical e de seus habitantes, os quais zelam pela conservação do local.

A forma de hospedagem nos chamados Hotéis de Selva desperta a atenção dos turistas tanto nacional, quanto internacionalmente porque oferece uma maior integração com o meio ambiente, com os programas especialmente montados por cada empreendimento, para recepção de seus hóspedes. Existem atualmente 19 unidades deste tipo de hospedagem,

alguns com excelente infra-estrutura e outros desprovidos, inclusive de energia elétrica.

O Amazonas é considerado Estado pioneiro, neste tipo de hospedagem, também denominado de *Lodges*.

Para a EMBRATUR (2002, p.27),

hotéis de selva são um tipo de meio de hospedagem localizados em área densa ou de belezas naturais preservadas, construído com materiais característicos da região e com instalações simplificadas, que visa principalmente à integração do turista com o meio.

Na definição de Nascimento (1999), os hotéis de selva são meios de alojamentos alternativos mais dispendiosos e, normalmente mais confortáveis que os parques de campismo, constituídos por diversas unidades habitacionais, os quais devem dispor de camas, armários/estantes, banheiros, abastecimento de água, de energia e lixeiras, baseando suas atividades na natureza, seguindo a filosofia e os princípios do ecoturismo.

Nos hotéis de selva costumam-se usar, preferencialmente, os recursos naturais da região, suas características arquitetônicas e os serviços de sua comunidade, optando-se por instalações simplificadas, visando à máxima integração do turista com o ambiente.

Western (1995) acredita que o sucesso desse tipo de estabelecimento depende da máxima adequação quanto ao planejamento, projeto e critérios de construção, com o propósito de minimizar o impacto sobre o ambiente, sem, no entanto, deixar de fornecer um certo grau de auto-suficiência funcional e contribuir para a melhoria da qualidade da experiência do visitante. O uso de técnicas e materiais de construção nativos, o cuidado na abertura de estradas, trilhas e sinalizações etc, podem contribuir para o alcance dessa finalidade.

Há de se atentar que também é necessário observar os interesses da

comunidade local, deste modo, os hotéis de selva, por atenderem tanto turistas que apreciam a natureza, quanto “turistas verdes” ou ecoturistas, precisam oferecer serviços que estejam em harmonia com os interesses da comunidade (ABREU, 2001).

O fato de a comunidade do entorno não estar envolvida de alguma forma com o hotel e obter algum retorno financeiro, ou até mesmo, este não oferecer Educação Ambiental a todos os envolvidos no processo, poderá fazer com que os turistas não voltem mais àqueles empreendimentos e destinos.

De acordo com Western (1995), os ecoturistas gastam bilhões de dólares todos os anos. Mas a importância do ecoturismo vai muito além desses números, porque estes preferem também utilizar recursos e a mão-de-obra local. Isso se traduz em entrada de divisas não só do exterior, em projetos adequados ao meio ambiente, mas também em engajamento dos moradores da região, na indústria de viagens, tornando a gestão ambiental para empreendimentos hoteleiros ecoturísticos, mais uma vez, essencial à sobrevivência desses empreendimentos.

Quanto aos produtos em hotéis de selva, Nascimento (1999) comenta que são essencialmente serviços voltados ao ecoturismo, os quais podem ser definidos, em linhas gerais como sendo: o pernoite com vários serviços adicionais, os quais procuram não só aproximar os turistas da natureza, mas também trazer uma mensagem de respeito e de conservação ambiental.

Nesse sentido, atividades culturais e de integração são realizadas por meio de programação que envolvem, dependendo das peculiaridades da localidade, caminhadas pela selva, pescaria, observação de pássaros, focagem de jacaré, visitas a aldeias indígenas, cujos projetos para esses produtos ecoturísticos devem prever um baixo impacto ecológico, proporcionar comodidade em um ambiente considerado de difícil acesso para as pessoas, além de uma experiência enriquecedora para os visitantes, permitindo-lhes apreciar a floresta com segurança e relativo conforto.

Com suporte aos produtos e serviços oferecidos Nascimento (1999,

p.35), afirma ainda que a “segurança, dentro e fora do hotel, torna-se um elemento fundamental à própria sobrevivência do empreendimento”, bem como que no caso de construção em áreas que alagam periodicamente, a única opção é a edificação sobre palafitas, estando a segurança interna relacionada à sua própria edificação. Já construções em áreas que não alagam, conhecidas como área de terra firme, permitem edificações diretamente no solo, estando a segurança fora do hotel relacionada, basicamente, aos meios de transporte tanto para se chegar ao local, quanto para locomoção na mata.

Outros cuidados devem ser tomados com relação às atividades na selva. A formação dos grupos de turistas, em linhas gerais, não deve ter mais de quarenta pessoas, sendo ideal que sejam constituídos por um número que varie entre dez a vinte participantes, favorecendo a segurança e a qualidade da experiência ecoturísticas (PIRES, 1998).

Convém, ainda, garantir uma certa homogeneidade aos grupos tanto no que se refere à faixa etária entre os participantes, buscando nivelar o esforço físico dos mesmos, quanto às expectativas e interesses, para melhor canalizar a programação das atividades.

Caminhadas longas e atividades com sensação de risco podem agradar muito a um grupo de estudantes adolescentes, já para um grupo de pessoas idosas ou sedentárias pode não ser agradável, como também perigoso à saúde delas.

Quanto aos aspectos para a formação de roteiros e programas na selva podem envolver um passeio de barco em rios, caminhadas em diferentes trilhas ou por passarelas construídas na selva, suspensão do solo, com altura variável de acordo com a região, focagem noturna de jacarés, pesca, dentre outras atividades, peculiares à localidade.

Os roteiros e programações que mais agradam à maioria dos ecoturistas, segundo Pires (1998), são aqueles que combinam de forma equilibrada os diversos interesses como natureza, costumes locais, folclore, gastronomia e paisagens. Por isso todos esses indicadores devem ser

combinados e oferecidos para os ecoturistas.

Vale lembrar que as atividades, as quais são exigidas, dos turistas maior esforço físico individual devem ser realizadas no primeiro turno do dia, reservando para o segundo, as atividades de observação e contemplativas.

Outro aspecto importante, diz respeito à estrutura e acabamento dos hotéis. Para Andersen (1995), os estabelecimentos ecoturísticos, como os hotéis de selva, não devem possuir suítes excessivamente luxuosas, pela própria natureza ecológica do produto.

Nesse sentido, é importante levar em consideração os requisitos indispensáveis a um abrigo básico, imperando um clima descontraído, acolhedor, que corresponda às expectativas do turista, cujo objetivo seria o de usufruir de um cenário natural e selvagem, mas muitas vezes, não se dispõe a dispensar o conforto e a segurança.

Para melhor atender aos clientes (ecoturistas), faz-se necessário investimentos em melhorias e infra-estrutura física nos destinos programados e a promoção da educação ambiental, primeiramente, a todo pessoal envolvido com as atividades oferecidas, e posteriormente ao público ecoturista. A adoção desses mecanismos podem ajudar a minimizar possíveis impactos ambientais, causados pelas atividades ecoturísticas, em hotéis de selva.

A região amazônica é considerada pelos especialistas como uma das áreas mais promissoras para o desenvolvimento de atividades ligadas ao ecoturismo, incluindo os hotéis de selva. Em 1979, foi construído o primeiro hotel de selva na região, hoje o maior do país. Na década de 90, doze novos hotéis foram construídos, totalizando na atualidade cerca de trinta.

Os hotéis de selva apresentam tipicidades estruturais que devem conjugar o conforto exigido, por grande parte dos turistas, com as características adequadas a um empreendimento ecoturístico. Assim, convencionou-se que hotéis dessa categoria devem obedecer a alguns princípios básicos, como:

- a) utilização de técnicas, materiais e conceitos culturais compatíveis

- com o ambiente na construção;
- b) fabricação de mobília e acessórios preferencialmente com os recursos locais;
  - c) utilização máxima da ventilação natural e fontes de energia alternativas, como a energia solar ou a eólica;
  - d) movimentação mínima da terra para a instalação de tubulações;
  - e) remoção de lixo e dejetos orgânicos ambientalmente de forma adequada; e
  - f) tratamento de água, antes de ser novamente lançada aos rios.

Outra preocupação diz respeito à fauna, de acordo com a argumentação de Nascimento (1999) verifica-se a sua preocupação em alertar para os cuidados que devem ser tidos no contato do ecoturista com a fauna em hotéis de selva. Segundo ela, o fato do indivíduo dividir o seu espaço com animais silvestres apresenta seus encantos e riscos. Diante da presença humana, alguns animais podem se sentir ameaçados, tornando-se agressivos como forma de defesa, podendo ameaçar a integridade física do hóspede, que deve ser alertado e orientado quanto ao trato com esses animais.

Ainda, segundo a autora, os alojamentos de selva podem contribuir significativamente no tocante à educação ambiental, com a adoção de práticas ecologicamente corretas, que vão desde a formação dos profissionais que trabalham no setor, para a adequada interpretação do meio ambiente, com vistas à orientação dos turistas, até medidas específicas para tratamento de água, de esgoto, do lixo e do uso de recursos energéticos.

## **2.7 Gestão Hoteleira em Meios de Hospedagens Ambiental e Ecológico**

Os empreendimentos ecológicos existentes no Estado do Amazonas são mais conhecidos como hotéis de selva, sobre os quais serão feitas algumas considerações a seguir, com base em estudos relativos aos mesmos.

No estudo de Nascimento (1999), observa-se que o desafio de um hotel de selva consiste em atender às necessidades e expectativas dos turistas, observar as limitações no trato com o ambiente e ser lucrativo. Para desenvolver um produto que atenda a tais necessidades, tal empreendimento pode contar com um instrumento de planejamento como o projeto do produto, pois ele enseja uma análise criteriosa deste, conferindo aos empreendedores vantagens consideráveis, porque evita o investimento na construção de produtos inviáveis do ponto de vista técnico, mercadológico e econômico, ao mesmo tempo em que enriquece cada um de seus detalhes, aumentando as chances de acerto e de sucesso empresarial.

De um modo geral, a pesquisa revelou que o produto de um hotel de selva é essencialmente baseado nos atrativos naturais e culturais da região, associado ao pernoite, entendido como a disponibilização de um ambiente adequado para o descanso e a acomodação de pessoas que desejam conhecer a floresta amazônica, vivenciando o cenário que a constitui.

Para isso, o produto deve constituir-se de duas categorias de serviços. Uma que garanta comodidade ao turista, envolvendo todos os serviços de hospedagem, e outra que o coloque de forma mais direta em contato com o ambiente, constituída pelas atividades de lazer.

Assim, tanto uma categoria como a outra deve possuir um caráter integrativo, que permita ao turista ter uma idéia do ambiente amazônico. Dessa forma, o hotel deverá nas atividades de lazer, explorar ao máximo os atrativos naturais e culturais da região, revelando suas peculiaridades.

O estudo de Cavalcante (2001) trata das mudanças estratégicas realizadas por duas organizações atuantes na área de turismo ecológico, determinando os

*stakeholders* envolvidos nessa mudança, como estes reagiram frente a eventos críticos e como promoveram suas mudanças estratégicas, concluindo que essas mudanças foram influenciadas pelo sócio majoritário dos empreendimentos, e surgiram de uma forma emergente, ou seja, sem um planejamento formal, também observaram que *stakeholders* exercem influência nos processos de tomada de decisão.

Retomando o pensamento do autor, verifica-se que uma segunda conclusão foi a de que embora sejam grupos de diferentes portes do mesmo setor, apresentaram coincidentemente as mesmas mudanças estratégicas quanto ao conteúdo e ao contexto. Utilizaram-se, em alguns momentos de sua vida das mesmas estratégias, ficando a diferença de atuação diretamente relacionada com a disponibilidade financeira de seus titulares, já que ambos são de natureza estritamente familiar.

Para Abreu (2001), o rápido crescimento das atividades ecoturísticas no Brasil, despertou a atenção para a necessidade de preservação do meio ambiente, visto que nesse segmento, caracterizado por hotéis de selva, ainda é insuficiente o tratamento dado às questões ambientais, considerando-se a proliferação desses empreendimentos, especialmente na Região Norte. Porém, a exploração deste, sem o correto tratamento às questões ambientais, poderá provocar impactos negativos irreversíveis ao meio ambiente, representando riscos ao patrimônio biológico das localidades onde estão inseridos, comprometendo assim, a qualidade de vida da comunidade. Nessas circunstâncias, as atividades ecoturísticas passam a ser geradoras de poluição ambiental, contrariando a finalidade maior dos empreendimentos ecoturísticos, que vem a ser a promoção do desenvolvimento econômico sustentável, com base na preservação ambiental.

Nesse sentido, Abreu (2001) apresenta em seu estudo uma proposta de gestão ambiental para hotéis de selva, visando à identificação do perfil ambiental e dos impactos negativos, causados ao meio ambiente, a partir dos quais foram sugeridas ações de melhoria da qualidade ambiental dos serviços ecoturísticos prestados aos hóspedes.

O estudo de Ruschmann (2001) constata que inúmeros

empreendimentos turísticos iniciam suas atividades de forma extremamente amadora, sem qualquer suporte técnico ou objetivo sólido predefinido, o que conduz não apenas a problemas empresariais para os envolvidos, mas ao comprometimento da qualidade da prestação dos serviços aos turistas.

Dessa forma, a partir dos estudos apresentados anteriormente, percebe-se, que o ecoturismo ainda é praticado de forma desordenada, impulsionada, quase que exclusivamente pelas oportunidade mercadológica, deixando, a rigor, de gerar os benefícios socioeconômicos e ambientais esperados e comprometendo, o conceito e imagem do produto.

Baseado na preocupação de Ruschamann (2000), com o crescimento desse setor, será citado o caso no Estado do Amazonas, que segundo pesquisa da Secretaria de Estado Cultura, Turismo e Desporto – SEC, 2001, possui 19 Hotéis de Selva em funcionamento, e mais 2 grandes empreendimentos ecológicos de propriedade de grupos internacionais que se encontram em construção, consiste na necessidade de se levantar estudos na área de gestão desses empreendimentos, visto que a Revogação, em 1996, da Resolução Normativa Cntur nº 23, do Ministério da Indústria e do Comércio – Conselho Consultivo aprovou o Regulamento e a Matriz de Classificação dos Tipos de Meios de Hospedagem Ambiental e Ecológico (“*Ecologes*”), esses empreendimentos ficaram sem instrumentos de controle de qualidade dos seus processos.

É nesse contexto, que o modelo proposto foi aplicado em 1 meio de hospedagem ambiental e ecológico, localizado no município de Iranduba, no Estado do Amazonas, a seguir serão descritos detalhadamente, a aplicação do modelo.

### 2.7.1 Gestão de produtos e serviços oferecidos em meios de hospedagem ambiental e ecológico

Segundo as concepções de Souza et al (1998) os meios de hospedagem

ambiental e ecológicos, também conhecidos como *lodges*, localizam-se em áreas de selva e de outras belezas naturais preservadas, encontram-se integrados à paisagem local, sem qualquer interferência ao meio ambiente, situam-se em locais fora dos centros urbanos, oferecem a seus usuários instalações, equipamentos e serviços simplificados, próprios ou contratados, destinados ao transporte para o local, hospedagem, alimentação e programas voltados à integração com o meio ambiente e o aproveitamento turístico são construídos com materiais característicos da região e com instalações simplificadas, visando à integração do turista com o ambiente.

Foram classificados em Ecológico e ambiental; *standard* e especial pela Resolução Normativa nº 23 do Conselho Nacional de Turismo, que se encontra revogada desde 1996, este é o instrumento utilizado pela Secretaria de Cultura, Turismo e Desporto – SEC, para o cadastramento dos mesmos.

Na definição de Russel et al (1995) os alojamentos ecológicos são como “um alojamento turístico dependente da natureza e seguem os princípios e a filosofia do ecoturismo”. Apesar de afirmarem a importância do conceito de alojamento ecológico, de um ponto de vista educacional e experiencial, sugerem que o elo filosófico com a sensibilidade ecológica seria o ponto principal para definir essas operações. A Sociedade de Ecoturismo também defende a importância da ecologia: acredita que esses alojamentos promovem uma experiência educacional e participatória e, ao mesmo tempo, possibilita serem desenvolvidos e administrados em uma relação estreita como o meio ambiente do local onde estão inseridos.

## **CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se pelo procedimento defendido por Vergara (2002). Isso implica afirmar que esta pesquisa encontra-se dividida em duas partes: quanto aos fins e quanto aos meios, conforme será visto na seção a seguir.

### **3.1 Classificação da Pesquisa**

No que diz respeito aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e aplicada. Afirma-se que é exploratória porque embora já haja estudo sobre gestão hoteleira, não há registros de que tenha ocorrido alguma sobre meios de hospedagem ambiental e ecológico, na cidade de Manaus.

Descritiva à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa neste caso, descreve as etapas da proposição do modelo de gestão hoteleira aplicado a meios de hospedagem ambiental e ecológico.

Aplicada, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as empresas do segmento nos seus processos de gestão específicos para este segmento.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica por incorporar uma revisão da literatura sobre o tema, pois a coleta e análise de dados para subsidiar, teoricamente esta pesquisa, foi feita por meio de livros, anais de congressos e periódicos científicos.

A pesquisa é também documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos da Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto

– SEC, documentos da Pousada Amazônia, sobretudo, relatórios anuais, dissertação, registros e estudos anteriores a respeito de gestão hoteleira.

Quanto à parte prática, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de campo, uma vez que se realizou uma investigação empírica junto aos principais gestores de empreendimentos de meios de hospedagem ambiental e ecológico, para se obter dados sobre os aspectos gerais, para proposição do modelo.

Vale ressaltar que a pesquisa foi aplicada em forma de estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando à fronteira entre o fenômeno e o contexto não está é claramente evidente, portanto múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Por fim, quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, já que foi realizada através do uso de entrevistas semi-estruturadas com os principais gestores do empreendimento envolvidos na pesquisa, onde os entrevistados tiveram a oportunidade de expor suas idéias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos (BÊRNI, 2002).

### **3.2 Justificativa da Pesquisa**

A pesquisa descreve aspectos de gestão hoteleira, especificamente para meios de hospedagem ambiental e ecológico, cujo foco de aplicação foi um empreendimento localizado no Município de Iranduba, no Estado do Amazonas.

O segmento de hospedagem ambiental e ecológico vem passando por transformações rápidas, provocadas pelas exigências dos clientes. Assim, as atividades desempenhadas por gestores, desse segmento, têm-se dinamizado no sentido de proporcionar qualidade nos serviços prestados aos

hóspedes, em função da necessidade de preservação do meio ambiente, cada vez mais presente no dia-a-dia da sociedade.

Um modelo de gestão adaptado às peculiaridades do setor poderá auxiliar na implementação de ações de melhoria dos meios de hospedagem ambiental e ecológico e, por conseguinte a melhoria da imagem do empreendimento, já que à medida que se faz um diagnóstico situacional, identifica-se o perfil gerencial do meio de hospedagem, estabelece-se procedimentos de gestão adequados ao ecoturismo, devendo-se priorizar os itens com necessidade de melhor gerenciamento para que seja possível aplicar ações de melhoria de forma a adequar os serviços prestados às expectativas dos hóspedes, além de proporcionar aos gestores desses empreendimentos uma ferramenta de competitividade do setor, agregando valores econômicos e sociais, criando assim, um diferencial competitivo para a organização.

### **3.3 Questões da Pesquisa**

É válido destacar que esta pesquisa fora desenvolvida, com o intuito de responder o problema formulado no capítulo 1 deste estudo. Para isso, houve a necessidade de elaborar as seguintes questões de pesquisa:

Quais os sistemas de gestão hoteleira adequados ao processo de hospedagem ambiental e ecológico?

Qual a situação atual do empreendimento de meio de hospedagem ambiental e ecológico?

Como um sistema de gestão hoteleira poderá contribuir na qualidade nos serviços prestados aos hóspedes de um hotel do segmento de hospedagem ambiental e ecológico?

Nesta pesquisa, buscaram-se respostas para essas questões e os

resultados podem contribuir para o setor hoteleiro, no segmento de hospedagem ambiental e ecológico, à medida que a implementação de ações de melhoria dos procedimentos de gestão sejam adequados ao ecoturismo, atendendo dessa forma aos preceitos do desenvolvimento sustentado.

### **3.4 População e Tamanho da Amostra**

Antes de se apresentar o tamanho da amostra determinado para a realização deste estudo, faz-se necessário destacar que, em virtude deste estudo corresponder a uma pesquisa qualitativa, o procedimento para a obtenção da população ocorre por meio de um processo mais complexo, em relação às pesquisas quantitativa, uma vez que não se pode mensurar com exatidão as variáveis obtidas pela pesquisa qualitativa.

Por esta razão, Alves (1991) afirma que em pesquisas qualitativas não é possível determinar, de forma precisa, os sujeitos da pesquisa, ou seja, pode até haver a indicação de alguns, entretanto, o processo de seleção não ocorrerá com a mesma definição e clareza, já que as variáveis do tipo sexo, idade e similares são facilmente medidos.

Assim, o critério de seleção para a escolha da população, a ser trabalhada, nesta pesquisa, correspondeu maior variação de participantes (MILES e HUBERMAN, 1984).

Isso implica afirmar que amostra a ser trabalhada correspondeu a um empreendimento, isto é, o modelo proposto foi aplicado em um meio de hospedagem ambiental e ecológico, localizado no Município de Iranduba, no Estado do Amazonas.

### 3.5 Fases de Execução do Estudo

Inicialmente, estabeleceu-se a pesquisa exploratória, uma vez que se instaurou o processo de levantamento das fontes informacionais, os quais que serviriam como base teórica para a construção da fundamentação, acerca da temática em questão.

À medida que se obtinha o material bibliográfico, estabeleceu-se à parte de seleção do material de forma a permitir a realização do marco conceitual desta pesquisa qualitativamente.

Sendo assim, desenvolveu-se as pesquisas bibliográfica e documental, junto às unidades de informação localizadas no Brasil e em demais países, cuja coleta de dados realizou-se via internet, bem como contou-se com a documentação localizada na Biblioteca do Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas – ICESAM, na Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto – SEC e no próprio Empreendimento estudado.

A coleta e seleção das fontes informacionais tornou-se elemento relevante para a confecção do Capítulo 2, deste estudo, já que se refere à Revisão de Literatura.

No que tange à parte prática, a pesquisa foi realizada por meio de visita. *in loco*, na pousada, objeto deste estudo, ao mesmo tempo em que se fez uso dos serviços turísticos. Para isso, utilizou-se a observação e a técnica de entrevista com os proprietários e os funcionários do empreendimento. Em seguida, foi efetuado visita ao escritório localizado em Manaus, com o intuito de entrevistar o Gerente Comercial, obtendo-se informações detalhadas de todas as áreas, para melhor compreender a estrutura organizacional. Desenvolveu-se o processo de identificação do perfil gerencial estabelecido, no total, de 27 itens, conforme será exposto no próximo capítulo.

Após estas duas etapas, houve a priorização dos itens de gestão com

necessidade de melhoria, com vista às ações que deverão ser aplicadas para a obtenção de melhorias, a partir da utilização da técnica de análise global da Gravidade, Urgência e Tendência – GUT, sendo válido destacar que tal ferramenta fora adaptada de Csilag (1995).

Com base nas informações coletadas, a partir das etapas realizadas, objetivou-se traçar ações de melhoria quanto aos procedimentos de gestão, com a finalidade de contribuir com dois aspectos: primeiramente para tornar os serviços ecoturísticos, em meios de hospedagem ambiental e ecológico, uma atividade ambientalmente correta e, também, para o desenvolvimento sustentado da comunidade, onde o empreendimento encontra-se inserido.

### **3.6 Descrição do Modelo Proposto e Etapas da Pesquisa**

Considerando que o modelo está composto por 6 etapas serão necessários descreve-las de forma para melhor compreender sua estrutura e aplicabilidade.

#### **3.6.1 Descrição do Modelo Proposto**

O aumento da procura por serviços ecoturísticos tem suscitado preocupações quanto às práticas do seu gerenciamento, provenientes da exploração desses serviços, o que poderá repercutir negativamente no aspecto da sustentabilidade do setor, visto que é uma atividade que depende necessariamente da preservação do meio ambiente.

A oferta de serviços ecoturísticos, por suas peculiaridades, requer da unidade hoteleira ambiental e ecológica um programa de gestão específico, uma vez que seu

mau gerenciamento, poderá ser fatal à sobrevivência do negócio, o qual está vinculado à beleza da paisagem natural.

Os meios de hospedagem ambiental e ecológico, por caracterizarem-se como empreendimentos que oferecem serviços eminentemente ecoturísticos, foram considerados, neste estudo, adequados à proposição de um modelo de gestão, de maneira a possibilitar a melhoria contínua da sua atuação, visando à qualidade dos serviços ofertados.

Existem ferramentas, como a educação ambiental não formal, que podem viabilizar a construção e desenvolvimento de um modelo de gestão participativa, possibilitando a adequação de atividades ecoturísticas às necessidades de preservação ambiental. Pela abrangência dos trabalhos desenvolvidos pela educação ambiental esta ferramenta poderá ser utilizada como instrumento para a sensibilização da participação e a implementação de um sistema de gestão hoteleira específico aos meios de hospedagem ambiental e ecológico.

Desta forma, destaca-se que a escolha desta ferramenta deve ser cuidadosamente adequadas à realidade específica de cada meio de hospedagem ambiental e ecológico, já que esses empreendimentos apresentam especificidades claramente definidas. Com base no exposto, sentiu-se a necessidade de propor um modelo de gestão hoteleira para o meio de hospedagem ambiental e ecológico em estudo.

Vale ressaltar que os conceitos a serem utilizados, na construção do modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, foram baseados em requisitos necessários ao desenvolvimento sustentável, gestão hoteleira, de acordo com os princípios do ecoturismo.

A Figura 10 apresenta o modelo proposto. Nela poderá ser identificado o relacionamento dos diversos requisitos, utilizados no trabalho.

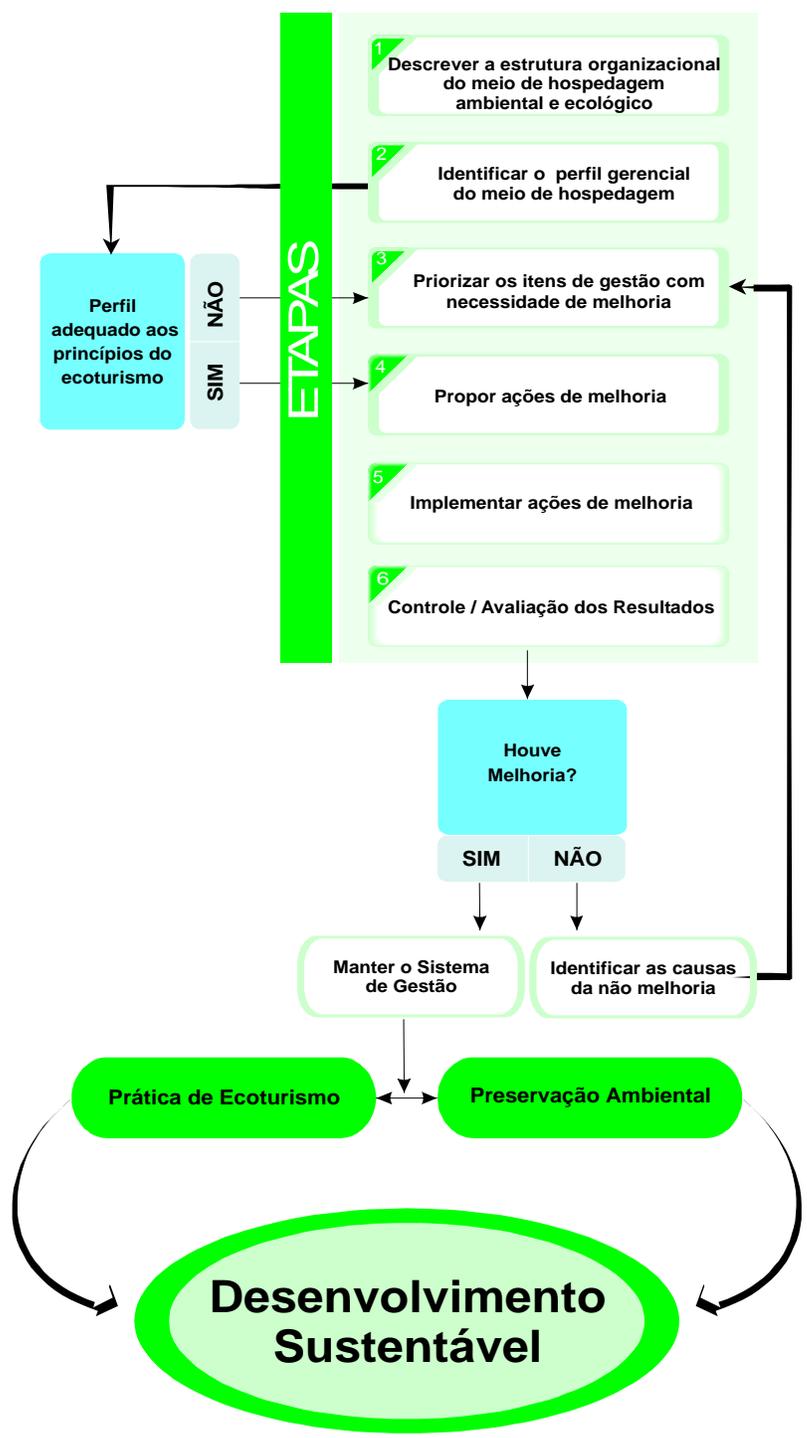


Figura 10 – Modelo proposto

### 3.6.2 Etapas da Pesquisa

#### Etapa 1 – Descrição da estrutura organizacional do Meio de Hospedagem

Nesta etapa, utilizou-se o formulário apresentado na Figura 13, nesta visou-se obter as informações referentes à descrição física e organizacional do empreendimento estudado. Para isso, primeiramente, foi identificada a localização da Pousada, bem como sua forma de acessá-la.

Também foram descritos os serviços e produtos oferecidos pela pousada por meio da descrição da quantidade de unidades habitacionais e leitos existentes, bem como os equipamentos existentes em seu interior. Vale ressaltar que, neste primeiro momento, visou-se identificar como de deu a criação e funcionamento da Pousada.

<b>IDENTIFICAÇÃO DO MEIO DE HOSPEDAGEM AMBIENTAL E ECOLÓGICO</b>
<b>Razão Social:</b>
CNPJ:
<b>Nome Fantasia:</b>
<b>Localização:</b>
Natureza do Negócio:
<b>Produtos Oferecidos:</b>
<b>Porte das Instalações:</b>
<b>Principais Equipamentos:</b>
<b>Principais Mercados e Tipos de Clientes:</b>
<b>Perfil dos Funcionários:</b>
<b>Principais Processos:</b>
<b>Processos de Apoio:</b>

**Figura 11 - Formulário para descrição da estrutura organizacional**

## Etapa 2 - Identificar o Perfil Gerencial do Meio de Hospedagem

Nesta fase da pesquisa houve a identificação do perfil de gestão utilizado, cujo instrumento utilizado foi o questionário de auto-avaliação, adaptado dos critérios da EMBRATUR. A etapa de identificação do perfil gerencial partiu da necessidade deste levantamento poder contribuir para a melhoria gerencial do meio de hospedagem ambiental e ecológico, em questão. Por esta razão, objetivou-se nesta etapa, identificar se o meio de hospedagem apresentava seus requisitos, quanto aos padrões gerenciais da hotelaria.

O questionário sugerido para aplicação em meios de hospedagem ambiental e ecológicos foi composto por 27 itens, pertinentes aos sistemas de gestão, os quais envolvem políticas, tais como Qualidade, Sistemas e Métodos, Recursos Humanos, Recursos Materiais, Logística, Ambiental e Comunicação.

Cada item apresentado na lista possui cinco possibilidades de resposta, cujos valores atribuídos variarão entre 1 a 5, sendo que tal classificação demonstrará gradativamente a realidade do empreendimento, já que cada numeração representará um nível, isto é, correspondem desde a conceituação ótima até a péssima.

Em virtude da situação do empreendimento ser diagnosticada por meio de pontuação, a identificação desejada será indicada por meio de X, conforme pode ser demonstrado na Figura 12, que apresenta o Modelo do Questionário de Auto-Avaliação Gerencial do Meio de Hospedagem.

Políticas	ITENS A SEREM PONTUADOS	VALORES ATRIBUÍDOS				
	Situação Ótima	1	2	3	4	5
Qualidade	1. A política da qualidade, os objetivos e metas e os seus planos são conhecidos por todos os funcionários					
	2. Controle de processos: os processos de gerenciamento que influem diretamente na qualidade são identificados e planejados por meio de documentos da qualidade, os quais, asseguram que o mesmo seja executado sob condições controladas pelo empreendimento					
	3. Medições: o meio de hospedagem realiza medições e monitoramento periódico do seu desempenho de qualidade, para implementar as ações corretivas e preventivas que se façam necessárias e melhorar continuamente seus resultados					
	4. O meio de hospedagem faz o levantamento em relação as necessidades relativas ao treinamento, para detectar as deficiências pessoal cujas atividades afetam a Qualidade do serviço e, providenciar o referido treinamento					
	5. Melhoria contínua: o empreendimento revisa periodicamente sua política, objetivos e metas de qualidade, a partir dos resultados das medições, monitoramento e das avaliações da qualidade					
Sistemas E Métodos	6. Os sistemas estão compatíveis com as políticas da empresa					
	7. Os sistemas estão compatíveis com o equipamento utilizado; o custo e a segurança dos sistemas em vigor					
	8. Os formulários, relatórios, impressos em geral estão adequados às atividades do empreendimento					
	9. Eficiência do sistema existente: possui métodos adequados, os procedimentos são padronizados e o sistema permite pontos de controle internos					
	10. As informações fornecidas pelo sistema apresentam características ideais: são precisas e exatas, estão disponíveis em tempo hábil, chegam a quem tem condições de decisão, têm um grau de detalhe adequado ao fim a que se destinam, são apresentadas com dados comparativos					
Recursos Humanos	11. Há preocupação quanto à formação escolar, cursos de especialização, funções em empregos anteriores					
	12. Há preocupação em verificar se o pessoal está capacitado realmente para executar as funções que lhe foram destinadas					
	13. Há preocupação em verificar se sentem motivados a exercer suas atividades					
	14. No recrutamento, há preocupação com o aproveitamento da mão-de-obra local					
	15. Há preocupação em verificar se existem atritos entre funcionários					
Recursos Materiais	16. O Layout dos setores favorece o sistema e facilita o fluxo normal das atividades					
	17. O ambiente (ruídos nas proximidades, iluminação, temperatura etc.) é prejudicial ao bom rendimento do sistema					
	18. Os equipamentos são suficientes, necessários, modernos, obsoleto					
Logística	19. O mobiliário oferece conforto ao pessoal e segurança					
	20. Existe controle periódico sobre o patrimônio					
	21. O sistema de abastecimento é adequado ao empreendimento					
Ambiental	22. Há controle rígido de estoque					
	23. A política de meio ambiente expressa o comportamento do proprietário com a melhoria contínua do desempenho ambiental do empreendimento, e está claramente definida, documentada e divulgada para todos funcionários					
	24. O empreendimento mantém um arquivo atualizado com as documentações, registros, licenças, alvarás e requisitos dos órgãos ambientais. Possui um Manual de Gestão Ambiental com cópias em todos os setores					
Comunicação	25. Há planos de ação de emergência no meio de hospedagem, abrangendo inclusive ações para prevenir e minimizar os impactos ambientais negativos. Os empregados são periodicamente treinados para agir frente às situações de emergência					
	26. Comunicação Interna: o meio de hospedagem possui um sistema de comunicação interna que facilita o desempenho dos serviços					
	27. Comunicação Externa: há procedimento interno específico que regulamenta o processo de comunicação do empreendimento com a comunidade, clientes, fornecedores e órgãos do governo					
	<b>Total de pontos</b>					

**Figura 12 – Questionário de auto-avaliação gerencial do meio de hospedagem**

Terminada a etapa de preenchimento do questionário de Auto-Avaliação, iniciou-se o preenchimento do quadro-resumo, a fim de apresentar

a pontuação das políticas do Meio de Hospedagem, estabelecida para este estudo, cujos valores, conforme definido previamente no questionário, variarão entre 1 a 5, como se pode detectar pela Figura 13.

POLÍTICAS	PONTUAÇÃO	%
1. QUALIDADE		
2. SISTEMAS E MÉTODOS		
3. RECURSOS HUMANOS		
4. RECURSOS MATERIAIS		
5. LOGÍSTICA		
5. AMBIENTAL		
8. COMUNICAÇÃO		
<b>TOTAL</b>		

**Figura 13 - Pontuação do meio de hospedagem**

A numeração para o preenchimento das políticas foi responsável pela obtenção de uma projeção precisa, pois a numeração 1 demonstrará a situação do relativo cumprimento dos requisitos gerenciais e quanto mais próximo do número 5, ter-se-á a demonstração da situação de dificuldades, em relação ao cumprimento desses requisitos.

Para que o processo de identificação do perfil gerencial do meio de hospedagem seja realizado de forma precisa, fez-se necessário tomar como base as pontuações sugeridas na Figura 14:

Pontuação	Perfil Organizacional	Cor p/ identificação
Entre 27 e 29 pontos	Ótimo	
Entre 30 e 56 pontos	Bom	
Entre 57 e 83 pontos	Regular	
Entre 84 e 110 pontos	Ruim	
Entre 111 e 135 pontos	Péssimo	

**Figura 14- Pontuação para identificação do perfil organizacional**

De acordo com a pontuação apresentada, os perfis identificados passariam a ser definidos da seguinte forma:

**1. Entre 27 e 29 pontos, identificado pela cor **

O empreendimento que apresentar o perfil gerencial, enquadrado nesta pontuação, receberá a classificação Ótima, em relação aos requisitos de gestão. No entanto, será necessário reavaliar os instrumentos de gestão para assegurar a melhoria contínua desse desempenho do empreendimento.

**2. Entre 30 e 56 pontos, identificado pela cor **

Quanto a esta pontuação, verificar-se-á que o perfil ambiental do empreendimento em questão é bom em relação aos requisitos de gestão, o que indica que o meio de hospedagem pode estar agindo de maneira correta em relação às questões gerenciais, todavia, necessita-se reavaliar as oportunidades de melhorias.

**3. Entre 57 e 83 pontos, identificado pela cor **

O perfil gerencial do meio de hospedagem, obtido por desta pontuação, será visto como sendo regular em relação aos requisitos de gestão, o que sinaliza um alerta para o empreendimento, demonstrando um relativo esforço para não piorar o seu desempenho gerencial e melhorar os seus itens, identificados como regulares.

**4. Entre 84 e 110 pontos, identificado pela cor **

O resultado localizado entre esta pontuação concebe o perfil gerencial do meio de hospedagem como sendo ruim em relação aos requisitos de gestão, o que demonstra um esforço muito grande deste, para pelo menos, sustentar seu atual desempenho gerencial. Nesta situação, o empreendimento necessitará rever suas políticas gerenciais e adequá-las às

necessidades do mercado.

#### **5. Entre 111 e 135 pontos, identificado pela cor ■**

Caso o meio de hospedagem apresentar a pontuação equivalente a este nível, será concebido como sendo um empreendimento que exerce um péssimo desempenho em relação aos requisitos gerenciais, indicando / sinalizando que o empreendimento deverá identificar e integrar sua política empresarial, com o objetivo de minimizar a vulnerabilidade do empreendimento e manter-se no mercado.

Isso implica afirmar que quanto maior for a pontuação obtida pelo meio de hospedagem, pior será o seu desempenho gerencial, uma vez que se considera a maior pontuação como sendo cada vez maior o distanciamento da situação classificada como ótima, definida a partir dos itens de gestão.

O desempenho do meio de hospedagem, em relação aos requisitos de gestão, representa um dos elementos para a análise das ações de melhoria gerencial a serem implementadas por meio de hospedagem ambiental e ecológico.

#### **Etapa 3 – Priorizar os itens de gestão com necessidade de melhoria**

Este item voltou-se para a priorização dos itens de gestão com necessidade de ações para melhoria, identificados no meio de hospedagem ambiental e ecológico, tomando-se como base a técnica de análise global, defendida por Csilag (1995), ou seja, aquela que é obtida por meio de três parâmetros: Gravidade, Urgência e Tendência – G.U.T., uma vez que tal técnica possui a finalidade de abordar as situações de forma genérica, a partir da hierarquia entre os problemas detectados, permitindo o uso da

decisão como fator preliminar.

É válido destacar que esta estabeleceu o processo de hierarquização das propostas por meio do produto dos três parâmetros mencionados, sendo que para isso, utiliza-se de uma escala de pontuação, cujos valores atribuídos são 1, 2, 3, 4 e 5, de acordo com o grau de necessidade de melhoria do item com necessidade de melhoria identificado no sistema de gestão do empreendimento, conforme comprovado na Figura 15.

Parâmetros	Valores atribuídos				
	1	2	3	4	5
Gravidade (G)	Sem gravidade	Pouco grave	Grave	Muito grave	Extremamente grave
Urgência (U)	Não tem pressa	Pode esperar um pouco	O mais cedo possível	Com alguma urgência	É necessária uma ação imediata
Tendência (T)	Não vai piorar e pode até melhorar	Vai piorar em longo prazo	Vai piorar em médio prazo	Vai piorar em pouco tempo	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente

**Figura 15 – Parâmetros e valores para priorização de itens com necessidade de melhoria**

Fonte: CSILAG (1995)

A utilização destes parâmetros objetivou atingir dois aspectos: identificar as necessidades de melhorias mais graves e garantir a adoção de medidas corretivas, consideradas mais urgentes para a melhoria da qualidade gerencial do empreendimento.

Para facilitar a montagem da tabela, a fim de priorizar os itens com necessidade de melhoria, de forma resumida, apresenta-se a Figura 16 como exemplo para meios de hospedagem ambiental e ecológico, considerando-se três parâmetros que poderão auxiliar na seleção dos itens, mais adequados para a análise.

Causa principal	Não-conformidade	Parâmetros			(G x U x T)	Prioridade
		Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)		
		Valores: 1, 2, 3, 4 e 5	Valores: 1, 2, 3, 4 e 5	Valores: 1, 2, 3, 4 e 5		

**Figura 16 – Priorização de itens com necessidade de melhoria**

Uma vez identificados e priorizados os itens com maior necessidade de melhoria, o passo seguinte será a aplicação de ações de melhoria da qualidade gerencial do empreendimento, conforme será visto na etapa seguinte.

#### Etapa 4 – Propor ações de melhoria

Esta etapa do modelo proposto consisti na proposição de ações de melhoria da qualidade do gerenciamento de meio de hospedagem ambiental e ecológico, com o objetivo de minimizar ou até mesmo eliminar procedimentos gerenciais que repercutem negativamente no setor ecoturístico, especialmente, quanto à prática de atividades mal-administradas.

As ações de melhorias dos procedimentos de gestão para meios de hospedagem ambiental e ecológico deverão ser subdivididos em projetos específicos para os problemas gerenciais considerados, pelo empreendimento, como mais graves e mais urgentes, os quais poderão ser identificados, considerando-se o modelo apresentado, somente após a aplicação dos critérios para a priorização, conforme visto na etapa anterior.

Tais ações poderão ser as mais diversas, desde que se mostrem gerencialmente corretas, à medida que englobe os aspectos sociais,

culturais, econômicos, educacionais e ambientais, atendendo, portanto, aos princípios do desenvolvimento sustentado e aos preceitos de uma gestão eficaz.

Nesta pesquisa, serão priorizadas as políticas de qualidade, de sistemas e métodos, de recursos humanos, de recursos materiais, de logística, ambiental e de comunicação.

Dentre as ações corretivas para os meios de hospedagem ambiental e ecológico, os projetos de melhoria deverão contemplar:

- a) o recrutamento e seleção de pessoal;
- b) a formação para a evolução pessoal e profissional dos funcionários;
- c) a estrutura de carreiras profissionais internas;
- d) a gestão e avaliação por objetivos;
- e) a comunicação e animação;
- f) o bom relacionamento com os clientes;
- g) a expansão do sistema de atendimento;
- h) treinamento e desenvolvimento dos talentos humanos;
- i) identificação e minimização dos impactos ambientais;
- j) a gestão participativa<sup>1</sup>.

Para cada não-conformidade, provocada por um gerenciamento inadequado a atividade ecoturística em meios de hospedagem ambiental e

---

<sup>1</sup> A gestão participativa é estabelecida pela criação e implementação de programas que incentivam o envolvimento dos diversos atores dos meios de hospedagem ambiental e ecológico, visando a solução dos problemas da empresa com criatividade, responsabilidade e participação coletiva.

ecológica, deverá apresentar projetos específicos de melhoria e, necessariamente serem adequados à realidade do local onde estão inseridos, tornando-se difícil indicar no modelo proposto uma ação mais específica.

Ressalta-se, no entanto que todos os programas de ações que visem à melhoria da qualidade gerencial deverão refletir a realidade da política do meio de hospedagem ambiental e ecológico, atendendo às peculiaridades da localidade, onde estão inseridos.

Para este estudo, considerando-se as peculiaridades do empreendimento, utilizou-se a ferramenta de gerenciamento para a elaboração do plano de ação denominada *Management By Fact - MBF* (Gerenciamento por Fatos), apresentando em seu conteúdo a métrica utilizada, local, curso, enunciado do problema, Gráfico de Pareto com situação atual, situação futura e linha de objetivo, Gráfico Radar com as 27 assertivas de pesquisa e pontuações atuais, no qual quanto mais centrado estiver os indicadores melhor será o desempenho. Apresenta, também, no *MBF*, 04 propostas para o plano de ação com suas respectivas ações corretivas, responsáveis pela execução, prazos para conclusão e maneiras (como) executar cada uma das propostas.

Utilizou-se planilha de cálculo excel para gerar parte dos indicadores demonstrados, onde pode-se observar e analisar as tendências (Gráfico Pareto), bem como os principais pontos fortes e fracos (Gráfico Radar).

Conforme o Manual de Treinamento Interno da *Eastman Kodak Company*, o *MBF* é uma ferramenta para identificação de problemas, planejamento das ações e acompanhamento dos resultados. Ainda cita que é uma forma de usar dados para avaliar, analisar, selecionar e executar planos de ação que de forma controlável e previsível melhora resultados. Por meio do uso dos seis passos para solução de problemas, e de dados confiáveis para entendê-los e analisá-los, pela escolha e execução de um plano de ação que de forma controlável e previsível possa melhorar os resultados, acompanhamento dos resultados ao longo do tempo com avaliações dos

impactos e finalmente uma constante melhoria do processo, pode-se resolver os problemas e/ou melhorar o desempenho de uma maneira prática. Portanto, um plano de ação pelo uso do *MBF*, concentra aplicabilidade funcional para o estudo de caso em questão, uma vez que se pretende melhorar resultados.

Quanto aos aspectos qualitativos da pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada. Realizou-se a observação local do empreendimento. Os resultados das análises dos dados serão abordados no Capítulo 4.

#### Etapa 5 – Implementar ações de melhoria

Faz-se necessário destacar que a implementação de qualquer ação da melhoria da qualidade gerencial envolve, primeiramente, a conscientização por parte do proprietário, ao qual caberá a decisão em realizá-la, necessitando para a concretização das ações, o envolvimento de todos os funcionários e posteriormente da comunidade do entorno, assim como dos próprios turistas, de forma a atender aos preceitos da gestão eficaz com os princípios básicos do ecoturismo e do desenvolvimento sustentado.

Essa conscientização é importante, por parte dos empresários, pois é necessário que os mesmos internalizem a necessidade de melhoria para todos os envolvidos no processo e não somente para o seu empreendimento. Para isso, o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), da EMBRATUR, programa este que tem tido bons resultados no Estado do Amazonas, poderá ser um primeiro passo para que haja essa integração, contribuindo por meio Oficinas com os empreendedores interessados, em seu próprio empreendimento, o que já vem ocorrendo atualmente com um empresário de ecoturismo no Estado.

A metodologia do programa é participativa, assim todos os atores envolvidos devem estar presentes e a comunidade de entorno deverá

participar, juntamente com as pessoas do empreendimento, proporcionando com isso, um nivelamento desde sobre o significado do turismo até a importância do mesmo para aquela região onde está inserido o empreendimento e a importância do papel de cada um no processo, pois ao funcionamento do é necessário que todas as partes cumpram o seu papel.

A partir da das oficinas de nivelamento, o empreendimento poderá planejar, propondo projetos de acordo com cada dificuldade e suas respectivas ações de melhoria da qualidade gerencial para o empreendimento.

#### Etapa 6 – Controle/Avaliação dos resultados

A adoção de um Sistema de Gestão que envolva tanto a gestão, quanto as questões ambientais representa, para a maioria das organizações, uma mudança cultural. Usualmente, tais mudanças provocam conflitos. Se não houver uma firme e clara disposição da alta gerência e/ou do proprietário em apoiar as mudanças, as resistências à implementação podem se tornar insuportáveis e até mesmo comprometer o desempenho geral da organização (MAIMON, 1999).

Em meios de hospedagem ambiental e ecológico, a resistência à mudanças, não é diferente, uma vez que a competitividade econômica, atual, exige uma nova postura gerencial, para a qual o empreendimento necessitará fazer determinados investimentos em gestão da qualidade, gestão ambiental, especialmente nos recursos humanos, envolvidos no processo de mudança.

A resistência às mudanças poderão, muitas vezes, provocar conflitos até mesmo com a comunidade onde estão inseridos, por não atenderem a determinados requisitos ambientais, necessários aos serviços ecoturísticos ofertados.

Pelas peculiaridades desses empreendimentos, torna-se necessário que os conflitos sejam vencidos, uma vez que os princípios de preservação do meio ambiente, encontram-se cada vez mais presentes no dia-a-dia das pessoas, influenciando a formação de nova imagem do empreendimento, perante o público.

Com isso, o processo de implementação do sistema gerencial em meios de hospedagem ambiental e ecológico, que alie as melhores práticas de gestão e preservação ambiental torna-se essencial ao bom desempenho do empreendimento, porém este, só poderá sobreviver, se o proprietário estiver e se mostrar absolutamente convencido e engajado no processo de gestão e no monitoramento das ações de melhorias necessárias à manutenção do sistema, aliado ao processo de mudança.

Para que ocorram melhorias na qualidade gerencial, os problemas devem ser identificados e corrigidos na origem e não ao final do processo. Após a ocorrência do dano ou da degradação do meio ambiente, o esforço de recuperação ou reparo, poderá ser oneroso e, muitas vezes, irreversível, tornando-se necessário o monitoramento permanente do sistema.

Esta etapa do modelo proposto, consiste também no monitoramento sistemático de ações corretivas e preventivas da qualidade gerencial, o qual se torna fundamental para que o sistema implementado pelo empreendimento, possa obter melhoria contínua, em seu desempenho geral.

A verificação de conformidade ou monitoramento, deve levar em conta, o atendimento aos requisitos legais e aos critérios internos de desempenho, os quais devem ser definidos previamente pelo empreendimento.

Os indicadores devem ser relevantes às atividades do empreendimento, e objetiva verificar se a qualidade gerencial do meio de hospedagem ambiental e ecológico está adequada aos princípios do ecoturismo e do desenvolvimento sustentado.

Nessa perspectiva, a sensibilização e o treinamento de todos os empregados, devem estar incluídos na política de mudança do

empreendimento, para as quais deve-se adotar uma linguagem simples e esclarecedora, que informe a todos, a decisão e a necessidade do empreendimento em implementar o Sistema de Gestão, criando uma expectativa favorável às mudanças e busquem sugestões e colaboração para o alcance dos objetivos propostos.

As ações aplicadas, para o alcance de melhorias da qualidade gerencial, devem ser periodicamente monitoradas, devendo ser priorizadas as ações preventivas, por meio das quais poder-se-á diminuir o número de ações corretivas, já que as ações preventivas, conforme definido por Cajazeira (1997), tratam de problemas antecipados no presente como possível de vir a acontecer, e proporciona aprendizado e melhoria virtual para o futuro.

Nesse contexto, o modelo proposto, visa que o monitoramento das ações de melhorias sejam contínuos e discutidos entre os empregados, cujos instrumentos, critérios indicadores e parâmetros, sejam claramente definidos, de acordo as necessidades específicas de meio de hospedagem ambiental e ecológico, de forma a alcançar os objetivos e metas da política de gestão do empreendimento.

No sentido de avaliar o seu desempenho gerencial, o empreendimento deve comprometer-se a realizar avaliações/revisões periódicas dos procedimentos internos adotados em suas ações de melhoria, visando garantir a conformidade com os princípios do ecoturismo e do desenvolvimento sustentado.

Os procedimentos adotados para avaliação das ações de melhorias, devem ser previamente definidos pela gerência, após discussão com os empregados, também devem ser pertinentes com os objetivos e metas da política gerencial, específica para cada empreendimento.

As avaliações/revisões periódicas do projeto de gestão para meios de hospedagem ambiental e ecológico, por suas peculiaridades, devem necessariamente levar em consideração a relação com a comunidade e com

turistas, uma vez que a melhoria da qualidade, neste caso específico, depende do comprometimento destes com a preservação do meio ambiente.

Considerando-se o modelo proposto, sugere-se que a avaliação das ações de melhorias da qualidade gerencial, inicie-se pela etapa 2, na qual identifica-se o atual perfil gerencial do empreendimento em relação aos procedimentos de gestão hoteleira. Após a identificação do perfil gerencial atual, deve-se analisar os priorizar os itens gerenciais com necessidade de melhoria (etapa 3).

Uma vez realizadas as devidas identificações do perfil e dos itens com problemas, deve-se fazer uma análise comparativa com o perfil identificado anteriormente, como o objetivo de avaliar se houve ou não melhoria na qualidade gerencial, ou seja, se as ações adotadas, alcançaram os objetivos propostos.

As considerações feitas e os resultados da avaliação/revisão do projeto devem ser documentados, pois poderão constituir-se em importantes subsídios para a elaboração de estratégias de melhorias do sistema de gestão do meio de hospedagem ambiental e ecológico.

## **CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

Este capítulo visa a aplicação de um modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, onde foi utilizado como objeto de estudo, um 1 empreendimento, aqui definida como Pousada Amazônia Ltda., por fazer parte de um grupo de seis empreendimento em funcionamento e 2 em construção, concentrados na mesma região e ainda pelo fácil acesso às informações confirmadas com visitas *in loco*, tendo em vista sua proximidade de Manaus.

### **4.1 Aplicação do Modelo Proposto**

#### **4.1.1 Etapa 1 – Descrição da estrutura organizacional do meio de hospedagem**

##### **– Pousada Amazônia**

A Pousada Amazônia Ltda. encontra-se localizada à margem esquerda do Rio Ariaú, a 34 km de Manaus, na rodoviária AM 070, estrada Manoel Urbano, no município de Iranduba, situada entre dois grandes rios: Rio Negro e Rio Solimões, na latitude sul 03° 09' 00" e longitude de greenwich em 59° 15' 30".

O acesso dá-se por via terrestre e fluvial, sendo que por via terrestre, o tempo médio de percurso ao local de destino é de 1h30min, utilizando o serviço de balsa, com saída do Porto de São Raimundo, em Manaus, até o porto do povoado de Cacau Pirêra, seguindo viagem pela estrada até o KM 34 da rodovia AM 070, conhecida como Estrada Manoel Urbano. Por via fluvial, dependo da estação, o tempo médio de percurso é de 03:00h até a Pousada percorrendo uma distância de 50 KM, com saída de Manaus, no porto de São Raimundo, seguindo pelo rio Negro até o Rio Ariaú, situado à margem esquerda do Rio Negro.

Os dois percursos permitem o contato com cenários bonitos e exóticos, oferecendo a visualização de inúmeras espécies da fauna e flora amazônicas. Dependendo da estação (seca e/ou cheia) a Pousada apresenta ambientes completamente distintos, pois o seu ecossistema sofre influência das estações seca e chuvosa, devido estar localizada em área de várzea (periodicamente alagada) e terra firme, resultando numa grande diversidade de peixes, plantas e aves.

No período das secas há fartura de peixes, de jacarés e de pássaros. Durante a cheia, o cenário possibilita a observação da vegetação alagada.

O nível das águas atinge seu piso mais elevado no mês de janeiro e geralmente alcança o ponto máximo em junho. O período de seca ocorre a partir de agosto, e o nível mais baixo das águas ocorre aproximadamente no mês de outubro.

A Pousada Amazônia é um meio de hospedagem do tipo ambiental ou ecológico, classificado pela EMBRATUR como um alojamento de selva, opera tanto com pessoas físicas (hospedagem, restaurante, eventos) como jurídicas (hospedagem, treinamentos, reuniões, eventos de negócios).

Oferece produtos e serviços que são a essência da hotelaria, como o fornecimento de alojamento, alimentação e entretenimento, e alguns complementares como um espaço destinado a atividades esportivas como a musculação. Dentre os produtos oferecidos pelo empreendimento, os de maior destaque são as programações náuticas, caminhadas orientadas e visitas às áreas de entorno da pousada e às comunidades.

Oferece, também, aos seus clientes, instalações que combinam a rusticidade e beleza da floresta com o conforto, comodidade, segurança e higiene, exigidos para uma estada satisfatória. Os preços definidos para a comercialização de seu produto são competitivos e refletem a realidade dos mercados concorrentes.

A Pousada conta atualmente com 31 UH'S (Unidades Habitacionais) e 105 leitos. Sendo estes distribuídos da seguinte forma:

- 21 suítes triplos com 03 camas de solteiro e/ou 01 cama de casal e 01 de solteiro (leitos reversíveis);

- 08 suítes quádruplos, com 01 cama de casal e 01 beliche;
- 01 suíte óctuplo, com duas camas de casal, 02 de solteiro e 01 beliche;
- 01 suíte dupla, com 01 cama de casal.

Todos os apartamentos possuem ar-condicionado, ventiladores de teto e chuveiro elétrico. A Pousada ainda oferece um restaurante/bar, uma sala de tv/vídeo, antena parabólica, um salão de jogos equipado com tv/vídeo, videogame, mesa de sinuca, de pingue-pongue, mesa de baralho e dominó, além de equipamento para a prática de musculação. Oferece, ainda, uma piscina, quadra esportiva para futebol e vôlei, um auditório climatizado, com capacidade para 70 pessoas, poço artesiano e gerador próprio.

A pousada iniciou suas atividades direcionadas ao mercado local, principalmente para aqueles a quem a proprietária denomina de “residentes”, que em sua maioria são moradores da cidade de Manaus. Destes, destacam-se os contratos com pessoas jurídicas, as quais alugam as instalações da pousada para a realização de eventos e de treinamentos. À medida que foi se expandindo, iniciou-se a busca por mercados externos, como por exemplo, os japoneses e alemães, estes já são considerados com uma demanda efetiva.

Além desses serviços, oferece também pacotes organizados que variam entre um a três dias, e podem se prolongar conforme interesse do turista. Tais pacotes podem incluir as seguintes atividades: traslados, alimentação, hospedagem, caminhada na selva, pescaria, passeios pelos igapós para reconhecimento da fauna e flora, focagem de jacaré, visita à casa do caboclo, apreciação do nascer do sol, visita à vitória-régia. A infra-estrutura para realização dessas atividades inclui canoas motorizadas, barqueiros profissionais e guias com conhecimento profundo da região.

A estrutura organizacional é de uma empresa familiar, sem organograma formal, assim todas as decisões são tomadas pelos proprietários: senhor Assis (Diretor) e Senhora Socorro (Gerente Operacional). Atualmente possui um quadro funcional composto por 18 funcionários, todos, com exceção do gerente comercial, e

alguns funcionários do escritório, não possuem formação em nível superior. A mão-de-obra da Pousada é da própria comunidade, residem nas proximidades, outros na própria Pousada.

Dentre as observações realizadas neste estudo, destaca-se o fato de que no meio de hospedagem ambiental e ecológico, no Estado existe grande rotatividade de pessoal, porém na Pousada em análise não se identifica essa característica, pois esta tem em seu quadro 8 funcionários que desenvolvem suas funções há 8 anos.

Por se tratar de uma pousada, os principais processos são os referentes à hospedagem tais como: reserva, recepção, A&B, governança e entretenimento e lazer, assim como os principais processos de apoio são: a manutenção, lavanderia, coleta de lixo e segurança.

O processo consiste numa série de atividades ou de tarefas interligadas, que visam à consecução de uma meta/resultados. Mapeando os processos existentes na pousada Amazônia, verificou-se a existência de várias tarefas, todas alinhadas na qualidade dos serviços prestados pelo empreendimento, de forma a atender às expectativas dos hóspedes (CASTELLI, 2001).

#### 4.1.2 Etapa 2 – Identificação do perfil gerencial da Pousada Amazônia

Ao aplicar-se o questionário de auto-avaliação, quanto ao perfil gerencial do meio de hospedagem ambiental e ecológico, de acordo com os critérios descritos no item 4.2.2, obteve-se a pontuação em relação a cada item analisado. Para facilitar a análise, os resultados dos questionários serão apresentados, agrupados na Figura 17, identificando o perfil gerencial da Pousada Amazônia, de forma a sugerir-se as ações para melhoria.

POLITICAS	ITENS A SEREM PONTUADOS	VALORES ATRIBUÍDOS				
		Situação Ótima				
		1	2	3	4	5
QUALIDADE	1. A política da qualidade, os objetivos e metas e os seus planos são conhecidos por todos os funcionários					
	2. Controle de processos: os processos de gerenciamento que influem diretamente na qualidade são identificados e planejados por meio de documentos da qualidade, os quais, asseguram que o mesmo seja executado sob condições controladas pelo empreendimento					
	3. Medições: o meio de hospedagem realiza medições e monitoramento periódicos do seu desempenho de qualidade, para implementar as ações corretivas e preventivas necessárias, e melhorar continuamente seus resultados					
	4. O meio de hospedagem realiza o levantamento das necessidades de treinamento, para detectar as deficiências do pessoal, cujas atividades afetam a Qualidade do serviço e, providencia o referido treinamento					
	5. Melhoria contínua: o empreendimento revisa periodicamente sua política, objetivos e metas de qualidade, a partir dos resultados das medições, monitoramento e das avaliações da qualidade					
SISTEMAS E MÉTODOS	6. Os sistemas estão compatíveis com as políticas da empresa					
	7. Os sistemas estão compatíveis com o equipamento utilizado; o custo e a segurança dos sistemas em vigor					
	8. Os formulários, relatórios, impressos em geral, estão adequados às atividades do empreendimento					
	9. Eficiência do sistema existente: possui métodos adequados, os procedimentos são padronizados e o sistema permite pontos de controle internos					
	10. As informações fornecidas pelo sistema apresentam características ideais: são precisas e exatas, estão disponíveis em tempo hábil, chegam a quem tem condições de decisão, têm um grau de detalhe adequado ao fim a que se destinam, são apresentadas com dados comparativos					
RECURSOS HUMANOS	11. Há preocupação quanto à formação escolar, cursos de especialização, funções em empregos anteriores					
	12. Há preocupação em verificar se o pessoal está capacitado realmente para executar as funções que lhe foram destinadas					
	13. Há preocupação em verificar se sentem motivados a exercer suas atividades					
	14. No recrutamento, há preocupação com o aproveitamento da mão-de-obra local					
	15. Há preocupação em verificar se existem atritos entre funcionários?					
RECURSOS MATERIAIS	16. O Layout dos setores favorece o sistema e facilita o fluxo normal das atividades					
	17. O ambiente (ruídos nas proximidades, iluminação, temperatura etc.) é prejudicial ao bom rendimento do sistema					
	18. Os equipamentos são suficientes, necessários, modernos, obsoletos					
	19. O mobiliário oferece conforto ao pessoal e segurança					
LOGÍSTICA	20. Existe controle periódico sobre o patrimônio					
	21. O sistema de abastecimento é adequado ao empreendimento					
	22. Há controle rígido de estoque					
AMBIENTAL	23. A política de meio ambiente expressa o comportamento do proprietário com a melhoria contínua do desempenho ambiental do empreendimento, e está claramente definida, documentada e divulgada para todos funcionários					
	24. O empreendimento mantém um arquivo atualizado com as documentações, registros, licenças, alvarás e requisitos dos órgãos ambientais. Possui um Manual de Gestão Ambiental com cópias em todos os setores					
	25. Há planos de ação de emergência no meio de hospedagem, abrangendo inclusive ações para prevenir e minimizar os impactos ambientais negativos. Os empregados são periodicamente treinados para agir frente às situações de emergência					
COMUNICAÇÃO	26. Comunicação Interna: o meio de hospedagem possui um sistema de comunicação interna que facilita o desempenho dos serviços					
	27. Comunicação Externa: há procedimento interno específico que regulamenta o processo de comunicação do empreendimento com a comunidade, clientes, fornecedores e órgãos do governo					
<b>Total de pontos</b>				<b>63</b>		

**Figura 17- Perfil gerencial da Pousada Amazônia.**

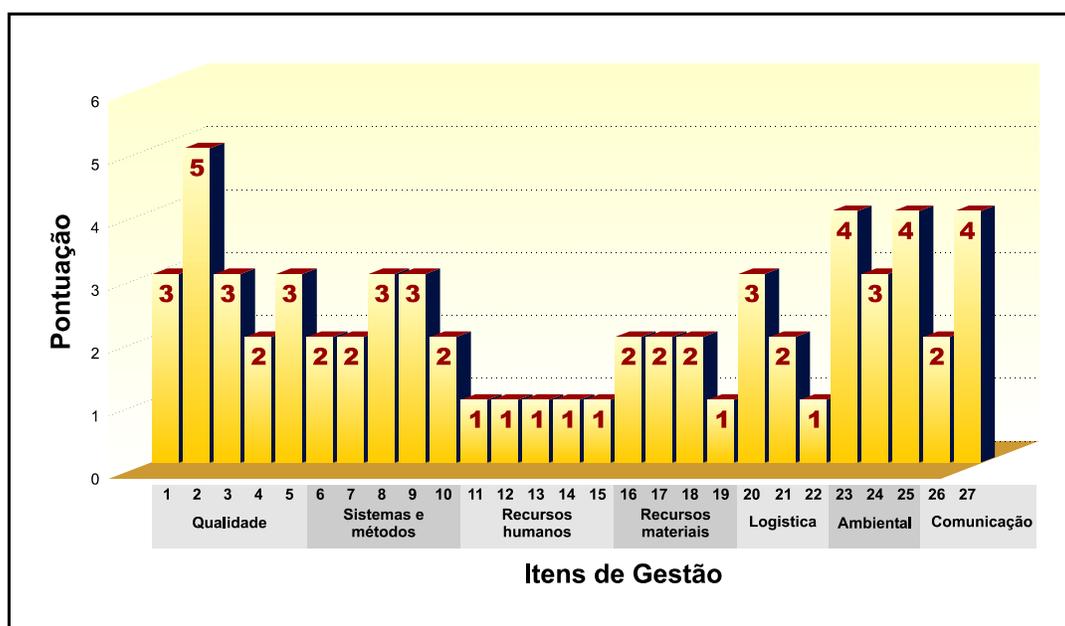
No que diz respeito ao empreendimento, destaca-se que o mesmo foi considerado regular, quando analisado em relação ao Perfil Organizacional, definido na etapa 2 do Modelo Proposto, uma vez que obteve 63 pontos, conforme Figura 18.

POLÍTICAS	PONTUAÇÃO	%
1. QUALIDADE	16	25,5
2. SISTEMAS E MÉTODOS	12	19,0
3. RECURSOS HUMANOS	5	8,0
4. RECURSOS MATERIAIS	7	11,0
5. LOGÍSTICA	6	9,5
5. AMBIENTAL	11	17,5
8. COMUNICAÇÃO	6	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

**Figura 18 - Pontuação dos itens de gestão**

Assim, faz-se necessário que o empreendimento adote ações que visem à melhoria de seu desempenho gerencial, específicas para cada política, priorizadas de acordo com a etapa 3 do modelo proposto. As ações deverão abranger as áreas identificadas como necessárias ao processo de intervenção.

Quanto aos itens de gestão, apresenta-se a Figura 19, com o intuito de demonstrar quais os componentes que se devem levar em consideração durante o processo de composição do perfil geral do empreendimento, já que se faz necessária a descrição isolada de cada política.



**Figura 19 – Itens de gestão**

Para melhor esclarecimento acerca da figura apresentada, destaca-se as seguintes informações:

#### **a) Política da Qualidade e Política Ambiental**

Dos 5 itens avaliados em relação à política da qualidade, detectou-se que quatro (1,2,3 e 5) necessitam de ações para melhoria de desempenho, já que representam, em termos percentuais, 64% de não-conformidades quando avaliados dentro do Perfil Organizacional, definido para este estudo, conforme pode-se identificar na Figura 16, representados pelos itens de 1 a 5. Ressalta-se que a política da qualidade é a ação prioritária por corresponder a 25,40%, relativa à Pontuação dos Itens de Gestão, conforme Figura 17, a saber:

O item 2 correspondente ao Controle de Processos, apresenta um perfil máximo de inadequação (5) em relação aos parâmetros predefinidos. Os 1, 3 e 5 estão no ranking com pontuações iguais (3), apresentando também necessidades para ações de melhoria, embora não possua um perfil mais adequado que o item 2.

Com relação aos itens pertinentes à política ambiental, observa-se na Figura 16 que todos os três itens (23,24 e25) avaliados apresentam necessidades de ações para melhoria de seu desempenho, representados em termos percentuais em 73% de não-conformidades, quando avaliados dentro do Perfil Organizacional, definido para este estudo.

Os itens correspondentes estão numerados entre 23 a 25. Os itens 23 e 25 retratam a não-conformidade medida com pontuações 4 e o item 24 com pontuação 3, o que representa um distanciamento da situação ótima esperada para esse tipo de empreendimento.

A política ambiental deverá sofrer intervenção, já que corresponde a 17,46% do total de 63 pontos obtidos pelo empreendimento, na Pontuação dos itens de Gestão, conforme Figura 17.

### **b) Políticas de Comunicação e Sistemas e Métodos**

O item prioritário correspondente a 60% de não-conformidades ao perfil da organização, definido neste estudo, é o sistema de comunicação externa (item 27, Figura 16) que obteve a pontuação 4, em um ranking de pontuação máxima de 5. A comunicação interna (item 26, Figura 16) embora tenha obtido pontuação 2, no mesmo ranking, necessita de atenção, já que a percepção das falhas não são detectadas face ao número pequeno de funcionários, contudo o relacionamento com o público externo e principalmente com os *stakeholders* encontra-se com disfunções. Ressalta-se que do perfil obtido pelo empreendimento, sua classificação foi regular, este item contribui com 9,52%.

Quanto à política de sistemas e métodos, esta alcançou 48% de não-conformidade, em relação ao Perfil Organizacional, contribuindo com 19% para o resultado encontrado no perfil de Pontuação dos itens de gestão Figura 21.

Os itens 8 e 9 (Figura 16) obtiveram maior índice de não-conformidade, grau 3, em uma pontuação máxima de 5. Os demais itens 6 e 10, Figura 20, obtiveram pontuação 2, no mesmo ranking.

### **c) Políticas de Logística e Recursos Materiais**

Ao analisar as políticas de Logística e Recursos Materiais, constatou-se que quando verificamos a Política de Recursos Materiais; esta apresenta 3 itens que necessitam de implementação de ações de melhoria, e apenas encontra-se um dentro dos parâmetros. São considerados importantes, já que representam 35% de não-conformidades, quando analisados sob o aspecto relativo ao Perfil Organizacional, definido nesta pesquisa, conforme identifica-se na Figura 16, nos itens 16 a 19.

Na realidade os itens 16, 17 e 18 apresentaram pontuação 2, em uma escala máxima de 5, o item 19 pontuação 1, porém face ao posicionamento estratégico

desta área, na organização, torna-se sempre necessário monitorar o processo e também por representarem 11 e 10% correspondente à pontuação dos itens de Gestão, conforme Figura 17.

A logística foi avaliada por 3 itens, conforme figura 5, são eles numerados entre 20 a 23, representando 40% de não-conformidades dentro do perfil organizacional, definido nesta pesquisa, identificados na Figura 16.

O item que apresenta maior índice de não conformidades é o item 20, o qual a atividade hoteleira de selva apresentou como ponto fraco a conservação e controle dos aspectos patrimoniais face às características do clima e das paisagens, recebendo pontuação 3 na mesma escala onde a pontuação máxima é 5. Os itens 21 e 22 possuem um índice de não-conformidades mais baixos, 2 e 1 respectivamente, representando 9,52% do total de 63 pontos, obtidos pelo empreendimento, na pontuação dos itens de gestão da Figura 17.

#### **d) Política de Recursos Humanos**

Esta política corresponde ao menor índice de inconformidades detectada na pesquisa, correspondendo a 20% quando avaliada em relação ao perfil organizacional proposto, contribuindo com 8% para o resultado encontrado no perfil de Pontuação dos itens de gestão, Figura 21.

Na realidade não se identificou necessidade de realizar ações para a melhoria, e sim para manutenção, esta política obteve resultado adequado ao perfil organizacional definido quando da proposição do modelo, ao se obter o grau 1, em uma escala máxima de 5, correspondentes aos itens entre 11 a 15, da Figura 16.

#### 4.1.3 Etapa 3 - Priorização dos itens de gestão com necessidade de melhoria

A priorização das não-conformidades da Pousada Amazônia para aplicação de ações corretivas e preventivas terá como base nos itens descritos na etapa 3 do modelo proposto.

A priorização das não-conformidades, neste caso específico, ocorreu com a aplicação do GUT, por meio do qual foram identificadas 6 prioridades com 11 não-conformidades, para as quais deverão ser aplicadas ações de melhoria, conforme observado na Figura 20.

Políticas	Itens de Gestão com Necessidade de Melhoria	Parâmetros			(GxUxT)	Prioridade
		Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)		
		Escala de 1 a 5	Escala de 1 a 5	Escala de 1 a 5		
QUALIDADE	A política da qualidade, os objetivos e metas e os seus planos são conhecidos por todos os funcionários?	5	5	5	125	1
	Controle de processos: os processos de gerenciamento que influem diretamente na qualidade são identificados e planejados por meio de documentos da qualidade, os quais, asseguram que o mesmo seja executado sob condições controladas pelo empreendimento?	5	5	4	100	2
	Medições: o meio de hospedagem realiza medições e monitoramento periódico do seu desempenho de qualidade, para implementar as ações corretivas e preventivas que se façam necessárias e melhorar continuamente seus resultados?	4	4	4	64	3
	Melhoria contínua: o empreendimento revisa periodicamente sua política, objetivos e metas de qualidade, a partir dos resultados das medições, monitoramento e das avaliações da qualidade?	5	4	5	100	2
SISTEMAS E MÉTODOS	Os formulários, relatórios, impressos em geral estão adequados às atividades do empreendimento?	3	3	3	27	5
	Eficiência do sistema existente: possui métodos adequados, os procedimentos são padronizados e o sistema permite pontos de controle internos?	3	3	2	18	6
LOGÍSTICA	Existe controle periódico sobre o patrimônio?	5	5	5	125	1
AMBIENTAL	A política de meio ambiente expressa o comportamento do proprietário com a melhoria contínua do desempenho ambiental do empreendimento, e está claramente definida, documentada e divulgada para todos funcionários?	5	5	5	125	1
	O empreendimento mantém um arquivo atualizado com as documentações, registros, licenças, alvarás e requisitos dos órgãos ambientais. Possui um Manual de Gestão Ambiental com cópias em todos os setores?	3	3	4	36	4
	Há planos de ação de emergência no meio de hospedagem, abrangendo inclusive ações para prevenir e minimizar os impactos ambientais negativos. Os empregados são periodicamente treinados para agir frente às situações de emergência?	5	5	5	125	1
COMUNICAÇÃO	Comunicação Externa: há procedimento interno específico que regulamenta o processo de comunicação do empreendimento com a comunidade, clientes, fornecedores e órgãos do governo?	2	3	2	12	7

**Figura 20 – Priorização dos itens de gestão com necessidade de melhoria**

A pesquisa indica que o turismo para ser bem sucedido não deve prescindir de um planejamento sistematizado, com visão ao longo prazo, exigindo assim uma gestão adequada, o que significa poder contar com administradores competentes, providos de conhecimentos técnicos. Hoje cada vez mais destaca-se a necessidade de cada organização voltar-se para o futuro.

A necessidade de se realizar um bom planejamento direciona a organização para a busca de um processo contínuo de alternativas que colaboram no acerto da tomada de decisão, permitindo a escolha dentre as alternativas, daquela que oferece as melhores chances de sucesso, levando em consideração os recursos, a equipe, e tempo e a estrutura disponíveis.

A possibilidade do turismo, como alternativa de desenvolvimento sustentável, vem conduzindo a um rápido crescimento do mercado de produtos turísticos, denominados de “verdes”, há, portanto, necessidade de implementação regras e regulamentações, para indicar um modelo seguro de práticas definidas como sustentáveis.

Sendo assim, os resultados obtidos na Figura 24 demonstra, como priorização, que a Pousada Amazônia deverá desenvolver, ou seja, formular políticas assim elencadas:

- a) Política de qualidade;
- b) Política ambiental;
- c) Política de logística;
- d) Política relativa à responsabilidade sócia, neste caso observada ao final da visita *in loco*.

#### **a) Política da Qualidade**

O empreendimento deverá criar normas e procedimentos que visem ao atendimento de forma operacional e atendam aos princípios da excelência, em Hotelaria, em todas as suas áreas, priorizando o cliente e suas especificidades.

Também deverá implantar um sistema de monitoramento das atividades por meio da gestão em indicadores, propiciando assim um acompanhamento dinâmico, que permita o desenvolvimento do processo de melhoria contínua.

Considerando-se que dos seis itens identificados prioritários para a realização de ações de melhoria dos procedimentos de gestão, 50% concentram-se na política de qualidade, o empreendimento estudado deverá dedicar maior ênfase aos itens com necessidade de melhoria quanto aos procedimentos de gestão, devendo estes ser estabelecidos de forma sistematizada, visando à operacionalização do processo de melhoria contínua da qualidade dos serviços ofertados.

Dessa forma, o meio de hospedagem estudado poderá adotar procedimentos de acordo com critérios do sistema ISO 9001:2000, visto que este sistema de gestão poderá ser aplicado em qualquer tipo de empreendimento hoteleiro.

## **b) Política Ambiental**

Incorporar a dimensão ambiental no planejamento não é somente incluir um plano, um capítulo sobre meio ambiente, mas sim examinar sistematicamente as oportunidades e potencialidade, assim como os riscos e perigos em utilizar os recursos ambientais como instrumento de desenvolvimento, empregando meios adequados de utilização dos recursos entre os objetivos do planejamento e a gestão do negócio.

Deverá, portanto, formular um plano formal de contingência ambiental a ser amplamente divulgado, tanto na suas comunidades interna e externamente, principalmente respeitando os aspectos previstos nos pressupostos do Ecoturismo, mantendo-se assim a paisagem, principal razão da existência do empreendimento.

Mediante uma gestão ambiental adequada os recursos poderão ser ampliados e reproduzidos. Por outro lado, serão facilmente deteriorados ou esgotados, quando tratados inadequadamente.

### **c) Política de Logística**

A partir do momento em que o empreendimento criar suas normas e procedimentos referido na política de qualidade, sistematizando os processos do empreendimento, conseqüentemente sistematizará a política de logística necessária para o controle do patrimônio do meio de hospedagem.

### **d) Política Relativa à Responsabilidade Social**

Deverá formular uma política de envolvimento do empreendimento hoteleiro com a comunidade onde se insere, não apenas com subvenções e ajudas, mas com um programa de envolvimento das pessoas, no sentido da elevação dos indicadores de qualidade de vida, previstos pelos órgãos oficiais.

## **4.2. Resultados da Aplicação do Modelo**

Considerando o resultado obtido quando analisado o Perfil Gerencial da Pousada Amazônia, conforme a Figura 20, verificou-se a necessidade da aplicação de ações de melhoria para algumas áreas consideradas críticas do ponto de vista da qualidade, o que justifica o desenvolvimento de políticas para melhorar o desempenho gerencial do empreendimento, conforme demonstrado no Figura 25.



**Figura 21 – Mapeamento dos Resultados**

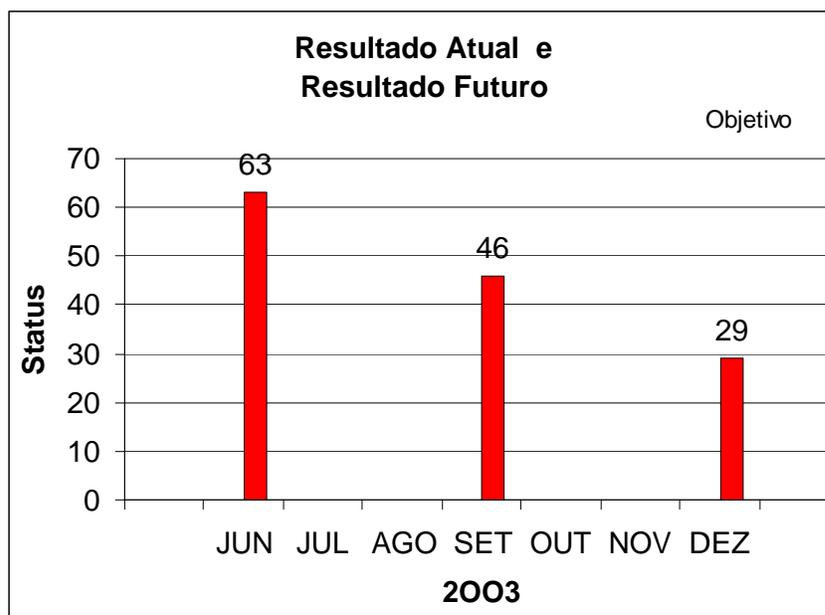
Após a análise dos resultados, a Pousada deverá desenvolver políticas como: qualidade, ambiental e relativa à responsabilidade social, para melhorar o desempenho gerencial do empreendimento, baseados nos critérios de ecoturismo.

Vale ressaltar que o fato dessas áreas terem sido identificadas com um alto índice de não-conformidade para o empreendimento, não significa afirmar a inexistência de preocupação, em relação ao problema por parte dos gestores. Na verdade, percebeu-se durante a pesquisa, que os proprietários adotam certos procedimentos visando ao melhor para o seu cliente, baseado em ações que julga ser útil para si próprio, assim é nessa perspectiva que são tomadas as decisões.

A não-conformidade ocorre exatamente pelo excesso ou pela ausência da quantidade de informalidade com que o empreendimento é gerenciado, talvez pela falta de experiência nesta área, por parte dos gestores, fato por eles reconhecido. Assim desenvolveram suas funções sempre buscando fazer a coisa certa, mas não existe registros de como e quando fazer a coisa, daí a ausência de padronização ou normatização.

Outro fator contribuiu para essas não-conformidades, é o fato de que muitos desses empreendimentos iniciam suas atividades de forma extremamente amadora,

sem qualquer suporte técnico ou objetivo sólido predefinido, o que conduz não apenas a problemas empresariais para os envolvidos, mas o comprometimento da qualidade da prestação dos serviços aos turistas, é necessário não só estabelecer a situação atual como a situação futura, conforme Figura 22.



**Figura 22 – Situação Atual e Resultado Futuro**

Para melhoria do empreendimento serão apresentadas, a seguir, as ações propostas visando à melhoria, geral / integral, do empreendimento.

#### **4.3. Ações de Melhoria**

Uma vez detectados os principais problemas carentes de melhoria, recomenda-se que as ações implementadas estejam de acordo com cada política, conforme veremos a seguir:

Considerando-se que dos seis itens identificados prioritários para a realização de ações de melhoria dos procedimentos de gestão, 50% concentram-se na política de qualidade, o empreendimento dará maior ênfase aos itens com maior necessidade de melhoria quanto aos procedimentos de gestão, devendo estes

serem estabelecidos de forma sistematizada, visando à operacionalização do processo de melhoria contínua da qualidade dos serviços ofertados.

Os itens, abaixo, foram priorizados para propor ação de melhoria, tendo em vista a pontuação dada aos mesmos no Perfil Gerencial da Pousada, o leva à percepção de uma total ausência de sistematização de uma política de qualidade, voltada ao empreendimento.

- **A política da qualidade:** os objetivos e metas e os planos são conhecidos por todos os funcionários. (Pontuação 3)
- **Controle de processos:** os processos de gerenciamento que influenciam diretamente na qualidade são identificados e planejados por meio de documentos da qualidade, assegurando que os mesmos sejam executados sob condições controladas pelo empreendimento. (Pontuação 5)
- **Melhoria contínua:** o empreendimento revisa periodicamente sua política, objetivos e metas de Qualidade, a partir dos resultados das medições, monitoramento e das avaliações da qualidade. (Pontuação 3)

Considerando o resultado da pesquisa, verifica-se um relativo desconhecimento da necessidade da adoção de uma política de qualidade, sistematizada para o empreendimento e, no geral, verificou-se que as não-conformidades são conseqüências umas das outras, pois a ausência de uma reflete no desempenho da outra, o que demonstra a necessidade urgente da sistematização da política de qualidade ao empreendimento, em estudo, abrangendo seus setores, portanto devendo regularizar algumas de suas não-conformidades.

Dessa forma, a Pousada Amazônia deverá adotar requisitos de qualidade, baseado no sistema ISO 9001:2000, visto que este sistema de gestão poderá ser aplicado a qualquer tipo de empreendimento hoteleiro, o que ajudará a corrigir suas deficiências quanto aos serviços prestados, aumentando os níveis de satisfação do clientes e com isso enquadrando-se às novas exigências, definidas pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, conforme segue na Figura 23.

	Proposta	Ação Corretiva	Executor / Prazo	Como
1	Sistematizar as políticas da qualidade e ambiental	Criar normas e procedimentos internos do empreendimento, como um sistema de gestão da qualidade	Instituição de Ensino Superior (IES) Dez/03	Seguir os 5 passos: 1-Buscar parcerias com IES, 2-Levantar informações, 3-Organizar informações, 4-Redigir manual, 5-Análise e aprovação
2	Descentralização da tomada de decisões	Gradativamente, delegar responsabilidades para pessoas chaves, visando uma profissionalização da organização	Proprietários Dez/03	* Seguir os 5 passos: 1- Identificar pessoas adequadas, 2-Mudança cultural, 3-Delegar as atribuições, 4-Monitorar resultado, 5-Retroalimentação. * Definir a Estrutura Organizacional da empresa
3	Criar plano de contingência ambiental (medidas preventivas)	* Conservação das trilhas na selva * Sensibilização qto ao comportamento no meio ambiente	Esp. Meio Amb. Funcionários Set/03	* rotatividade dos roteiros de trilhas p/ Conservação ambiental * construção de trilhas suspensas * através de informativos, vídeos, palestras, treinamentos, etc.
		** Coleta seletiva de resíduos e compostagem	Esp. Meio Amb. Funcionários Out/03	** Treinamentos específicos de conscientização dentro de uma periodicidade Disponibilização de coletores específicos para resíduos
		*** Manter equipamentos de segurança adequados e disponíveis nos locais de trabalho	Esp. Meio Amb. Funcionários Set/03	***Treinamento qto a utilização, simulações de situações de emergência e demonstrações práticas
4	Responsabilidade Social	Melhorar a qualidade de vida da comunidade circunvizinha e dos funcionários	Comitê Estadual de Turismo Dez/03	Oficina do PMNT (Programa Nacional de Municipalização do Turismo)

**Figura 23 – Ações de Melhoria**

### **PROPOSTA 1: Adoção de Normas e Procedimentos para o Empreendimento:**

O empreendimento deverá estabelecer e manter um Manual da Qualidade que inclua o escopo do sistema, com detalhes e justificativas para quaisquer exclusões; os procedimentos documentados, estabelecidos para o sistema, ou referência a eles; a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade. Também deverá determinar normas e procedimentos visando ao atendimento de forma operacional dos princípios da excelência, em Hotelaria, em todas as suas áreas, priorizando o cliente e suas especificidades. Esse processo deverá ocorrer da seguinte forma:

- **1ª Etapa - Busca por Parceiras:** no caso em estudo, para minimizar custos, o empreendimento deverá buscar parcerias junto às Faculdades de Administração/Turismo, oferecendo estágio aos alunos, resultando na elaboração do Manual de Normas e Procedimentos do empreendimento. Aos

empresários que não desejarem realizar parceria com as Faculdades, deverão contratar consultoria para elaboração do documento.

- **2ª Etapa - Levantamento de informações:** neste caso será, utilizar-se-á parceria com as Faculdades. Os alunos, coordenados por um professor/orientador, deverão levantar as informações por meio de entrevistas, aplicação de questionários, junto aos gestores e funcionários do empreendimento; identificar os processos necessários ao sistema de gestão da qualidade; determinar as seqüências e interações desses processos; determinar critérios e métodos para assegurar a eficácia do processo; monitoração, medição e análise dos processos;
- **3ª Etapa - Organizar as informações:** organizá-las por assunto e por setor. Os assuntos serão de acordo com os itens do Manual, quais sejam:
  - Apresentação;
  - Finalidade;
  - Missão;
  - Estrutura organizacional: descrição das atividades dos setores;
  - Identificação dos processos e descrição dos processos;
  - Determinar procedimentos em cada área, quanto aos processos;  
  
Ex: Procedimentos na área administrativa quanto a:  
  
Admissão de pessoal;  
  
Processos administrativos;  
  
Planos na área de Recursos Humanos;  
  
Recomendações Básicas.
- Sistema de Monitoramento;
- Sistema de controle;

- Sistema de Avaliação;
  - Bases Legais.
- **4ª Etapa – Redigir Manual:** após a organização do material, será redigido o Manual de Normas e Procedimentos do empreendimento;
  - **5ª Etapa – Análise e Aprovação do Manual:** a análise do manual será feita pelos proprietários e caso aprovado, será disseminado por meio de um seminário, no qual se informará aos funcionários como utilizá-lo, portanto, todos deverão ficar cientes de seu conteúdo, pois este será utilizado como um guia norteador das ações da Pousada.

Após definidos os procedimentos, será implantado um sistema de monitoramento das atividades, por meio da gestão por indicadores, propiciando assim um acompanhamento dinâmico, que permita o desenvolvimento do Processo de Melhoria Continua.

## **PROPOSTA 2: Descentralização da tomada de decisões**

Apesar desse item não encontrar-se inserido no Perfil Gerencial da Pousada, detectou-se por meio de observação uma grande centralização das ações, uma vez que grande parte das decisões encontram-se sob a responsabilidade da proprietária, resultando numa sobrecarga de atividade, concentrada em uma só pessoa, portanto dificultando a realização das atividades por outro funcionário.

Daí a importância de antes de propor as ações para melhoria da questão da qualidade, há necessidade de uma ação imediata de descentralização, pois entende-se que delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada funcionário, para isso é necessário saber delegar, transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado.

Vale ressaltar que tal ação depende da decisão da proprietária, pois nela concentra-se o poder de decisão, e o processo de descentralização só ocorrerá a partir do momento em que a mesma conscientizar-se da importância de tal decisão.

Outro fator relevante, a ser considerado, uma vez que fortalece a idéia de descentralização, foi detectado por pesquisa, realizada pelo o empreendimento, mesmo que informalmente, a política de recursos humanos foi considerada satisfatória, apresentou-se como menor índice de inconformidade detectado, ou seja, existe por parte dos proprietários grande preocupação com a satisfação dos funcionários, estes estão motivados a desenvolverem suas funções, contribuindo para fortalecer a inexistência de rotatividade dos funcionários no empreendimento, pois todos já trabalham há bastante tempo neste empreendimento, o que facilita o desenvolvimento de qualquer ação que dependa do envolvimento dos funcionários.

Portanto, após feita a opção pela descentralização, o processo deverá ocorrer da seguinte forma:

- **1ª Etapa:** *Situação atual*

As decisões são centralizadas nos proprietários. Ocorre a concentração de atividades sobre uma só pessoa, dificultando o desenvolvimento do processo, tornando difícil sua substituição, em caso de necessidade em ausentar-se, mesmo havendo esforço por parte de quem a substitui, percebe-se a diferença na execução do padrão dos serviços.

Os proprietários adotam um modelo de gestão que valoriza seus funcionários, e possuem a preocupação constante quanto ao monitoramento da qualidade de seus serviços e expectativas de seus clientes, mesmo que de maneira informal, pois há normas sistematizadas.

Mesmo ressaltando a valorização dos recursos humanos, faz-se necessário saber escolher as pessoas para as quais irá delegar, pois os profissionais que executam atividades, as quais podem afetar a qualidade do serviço devem ser competentes em relação à educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

- **2ª Etapa:** *1ª Fase da Delegação*

**Passo 1:** Os proprietários deverão identificar, em seu quadro funcional, pessoas com perfil adequado para assumirem algumas responsabilidades que lhes serão delegadas;

**Passo 2:** Criar nos funcionários a cultura de participação e do engajamento. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com o resultado;

**Passo 3:** Após as etapas anteriores os proprietários poderão delegar algumas atribuições aos funcionários escolhidos e preparados para começarem a desenvolver as atividades;

**Passo 4:** Monitorar as atividades, corrigindo não-conformidades até estar em acordo com o padrão desejado .

- **3ª Etapa:** *2ª Fase da Delegação*

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas.

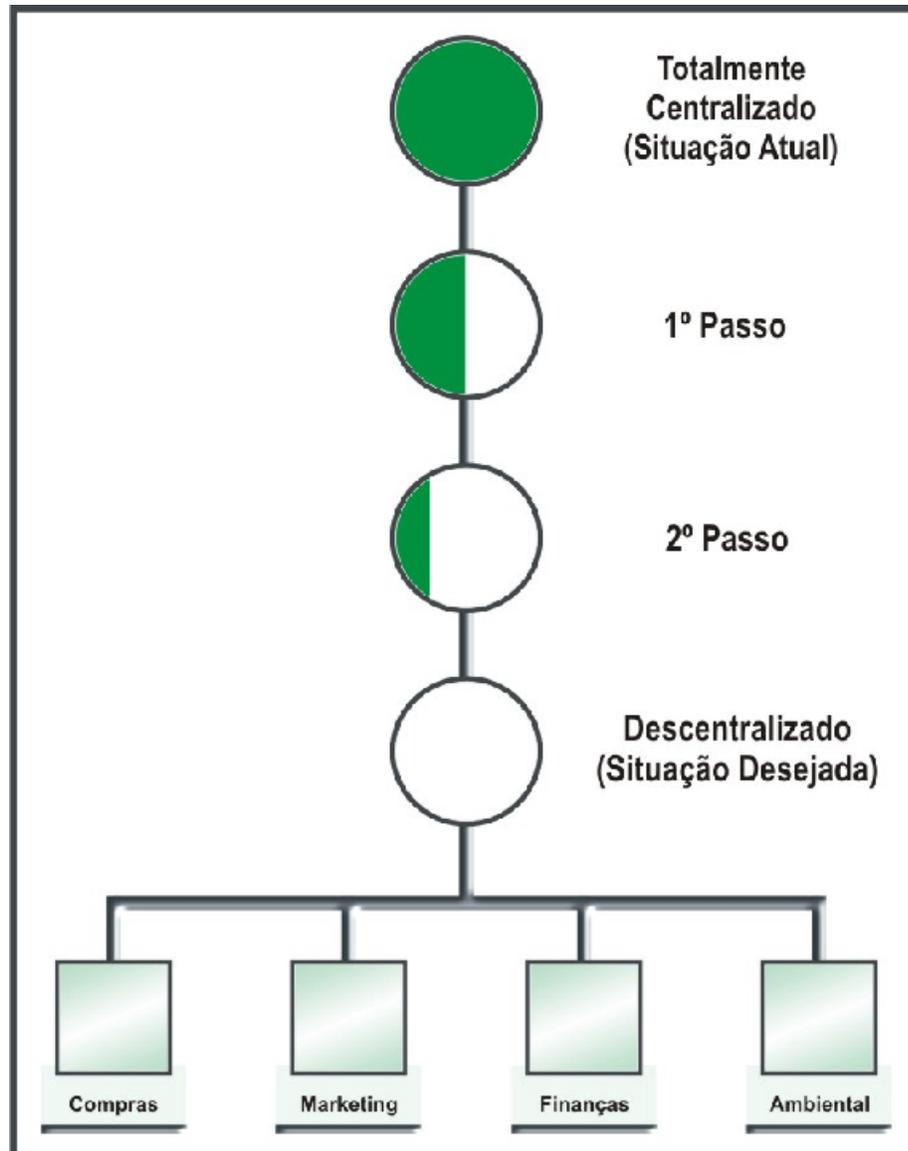
**4ª Etapa:** *Situação desejada*

Descentralizada. Definição da Estrutura Organizacional da empresa. Para Maximiniano (2002) gerenciar é sinônimo de liderar, que significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidade, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes. O relacionamento cooperativo, a responsabilidade compartilhada e o trabalho em equipe só poderão se desenvolver se a estrutura permitir uma interação constante entre as áreas.

Em muitas ocasiões o engajamento não ocorre porque o empregado nunca foi incentivado a participar; há desconhecimento generalizado dos processos do empreendimento, da linha de negócio e dos seus clientes, e faltam técnicas adequadas para análise e solução dos problemas.

A partir do momento em que houver o engajamento dos funcionários, a aceitação das novas atribuições, a confiança do proprietário em repassar as atividades que possam ser delegadas e estas forem bem absorvidas pelo funcionário escolhido; a organização passará a experimentar um processo de gestão descentralizada, e com isso a organização terá uma nova estrutura que deverá ser apresentada por meio de um Organograma, como pode ser ilustrado na Figura 24, na qual cada setor possui suas atividades levando os seus integrantes à compreensão de que a empresa é um sistema interligado, no qual um setor depende do outro.

Outra vantagem da descentralização para o gestor relaciona-se ao tempo excedente, este deverá ser utilizado em outras atividades que dizem respeito aos gestores, como por exemplo a divulgação do empreendimento em feiras, etc.



**Figura 24 – Processo de Descentralização da Pousada Amazônia**

### **PROPOSTA 3 : Criar plano de contingência ambiental (medidas preventivas)**

Os meios de hospedagens ambientais e ecológicos, por explorarem atividades de ecoturismo, as quais estão voltadas para a preservação do meio ambiente necessitam preocupar-se com a forma correta de uso dos recursos, tendo em vista que a maioria das atividades são desenvolvidas no meio ambiente natural.

No caso da Pousada Amazônia, deverá mudar sua forma de gerenciar, por meio das propostas de ações corretivas, para eliminar as causas de não-

conformidades, detectadas pela pesquisa. Os itens abaixo, foram priorizados para propor ação de melhoria, tendo em vista a pontuação dada aos mesmos no Perfil Gerencial da Pousada, o que novamente percebe-se a ausência da sistematização de uma política ambiental, voltada ao empreendimento.

- A **política de meio ambiente expressa o comportamento do proprietário** com a melhoria contínua do desempenho ambiental do empreendimento, e está claramente definida, documentada e divulgada para todos os funcionários. (Pontuação 4)
- **Existe plano de ação de emergência no meio de hospedagem**, abrangendo inclusive ações para prevenir e minimizar os impactos ambientais negativos. Os funcionários são periodicamente treinados para agir frente às situações de emergência. (Pontuação 4)

O valor atribuído a esse item foi 4, no Perfil Gerencial da Pousada, ou seja a inexistência desses dois itens no empreendimento evidenciaram durante a pesquisa que a falta de sistematização é a peça chave para o alto índice de não-conformidade do empreendimento, porque na informalidade os gestores possuem todas as preocupações com os requisitos de qualidade, meio ambiente de uma forma até exagerada, mas nenhuma destas ações encontra-se formalizada, assim na ausência dos proprietários a qualidade decai por falta de uma falta de comunicação que compartilha / divulgue as ações.

Conforme o detectado na pesquisa, os problemas existentes, em sua maioria, são conseqüências da falta de uma política de qualidade sistematizada no empreendimento, acarretando com isso várias não-conformidades, portanto acredita-se que a partir do momento que esse problema for solucionado vários outros serão resolvidos.

Baseado nestes fatos, após definida a política de ações, o empreendimento deverá tomar algumas medidas para minimizar o impacto sobre o meio ambiente, onde se insere, para isso se faz necessário desenvolver ações corretivas e ações preventivas, para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência.

Dentre as atividades desenvolvidas, atualmente pelo empreendimento devem ser tomadas algumas precauções para que o mesmo possa corrigir ou prevenir certas não-conformidades, a seguir apresenta-se algumas práticas, as quais poderão ser aplicadas em um programa de ações ambientais:

**a) Trilhas:**

As atividades realizadas em trilhas é uma das ações desenvolvidas pelos meios de hospedagens ambientais e ecológicos que mais provocam impactos, pois é por meio delas que os turistas têm a oportunidade de contemplar a natureza. Para que esse impacto possa ser minimizado, algumas ações se fazem necessárias, tais como:

**Ação 1:** preparar material com as informações de como os turistas deverão se comportar durante a atividade e antes de iniciar a caminhada, os turistas deverão ter acesso a essas informações;

**Ação 2:** realizar um percurso com rotatividade nos roteiros, para que as trilhas possam se reconstituir naturalmente;

**Ação 3:** as trilhas deverão ser preparadas de forma que possam oferecer ao usuário a segurança e o bem-estar necessário para sua caminhada, com uma estrutura de baixo impacto, sinalizada com o máximo de informações possíveis. De preferência que a sinalização seja feita respeitando as normas e utilizando material não poluente;

**Ação 4:** em caso de alguns roteiros com maior atrativos, é interessante a construção de trilhas suspensas, pois causam menor impacto além de oferecer a sensação de estar mais próximo à copa das árvores, o que é bem mais agradável para o turista.

**b) Lixo:**

O manuseio com o lixo deverá ser uma das grandes preocupações dos empreendimentos situado no meio ambiente natural, pois na sua política ambiental

deverá ser determinado o destino dos resíduos sólidos e líquidos, como forma de minimizar ou evitar os impactos, para isso sugere-se as seguintes ações:

**Ação 1:** o profissional responsável pela área ambiental deverá providenciar material informativo, divulgando o sistema de gestão utilizado pelo empreendimento, no que se determinará o comportamento do funcionário, do usuário, oferecendo-lhes as informações necessárias ao uso correto dos recursos;

**Ação 2:** o empreendimento irá implementar o sistema de coleta seletiva de lixo, disponibilizando depósitos em cores diferentes para cada tipo de material. Ex. Amarelo – Metais, Azul – Papel, Vermelho – Plástico, Verde – Vidro, Preto - Diversos. Tal ação facilitará a separação do lixo reciclável, diminuindo a quantidade de lixo a ser transportada para os aterros sanitários, tal medida poderá render uma receita extra, com a realização da reciclagem;

**Ação 3:** o empreendimento deverá adotar o sistema de compostagem de resíduos, pois é uma forma econômica de diminuir a geração de lixo a serem enviados para os aterros sanitários. O resultado desse processo poderá ser utilizado como adubo natural para o próprio empreendimento, tendo como vantagem principal a facilidade de implementação.

#### **PROPOSTA 4: Responsabilidade Social**

Uma outra área importante é a social, que em se tratando de ecoturismo, deverá inserir-se nas atividades, nesse estudo, especificamente esta ação não foi incluída no Perfil Gerencial como forma de uma política, mas observou-se a necessidade de se sugerir ações para melhoria da qualidade de vida das comunidades de entorno do empreendimento.

Nesse sentido, destaca-se a oficina de Sensibilização do Programa Nacional de Municipalização do Turismo na Pousada, de responsabilidade do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, na sua política nacional de turismo, implantou o Programa de Municipalização Nacional do Turismo – PNMT, reconhecido pela Organização Mundial do Turismo – OMT, como um modelo no mundo, possui 3.200 profissionais habilitados a promover mudanças nos métodos de gestão de

comunidade com potencial turístico e contribui assim para a criação de cultura nacional, voltada para a atividade turística e, paralelamente, reforça o papel do cidadão na comunidade dos municípios turísticos envolvidos.

No caso da Pousada em estudo, faz-se necessário a realização de Oficinas do PNMT, pois entende-se que reunir atores sociais envolvidos e interessados nessa problemática torna-se fator imperativo, considerando-se que as práticas turísticas se apresentam na atualidade como atividades de grande expressão em várias partes do mundo, como é o caso do ecoturismo, para isso, a Oficina poderá se apresentar da seguinte forma:

- **Realização:** Comitê Estadual do PNMT/AM, por meio da Empresa Amazonense de Turismo do Estado do Amazonas, solicitado pelos proprietários do empreendimento;

- **Local:** Auditório da Pousada Amazônia;

- **Público Alvo:** Líderes comunitários, representantes de cooperativas e associações da região, gestores e funcionários da Pousada;

- **Parceiros:** SENAC, SEBRAE, Universidades;

- **Objetivo:** Desenvolver turismo de forma participativa, integrando os atores, buscando alternativas que possam beneficiar as comunidades de entorno, gerando emprego e renda, melhorando, a qualidade de vida das populações.

- **Resultados Esperados:** empreendimento possa desenvolver o turismo sustentável, melhorando a renda e o bem-estar dos moradores; preservando valores culturais e os recursos naturais da região; a comunidade se fortaleça, evitando o domínio de investidores externos, que o lucro permaneça na da própria comunidade e os problemas normalmente associados ao turismo convencional (poluição, drogas e prostituição) não sejam envolvidos no processo e; o visitante respeite a natureza e a história dos povos nativos.

Considerando a problemática que envolve o empreendimento, acredita-se que as ações para sua melhoria, sugeridas anteriormente, podem ser utilizadas como instrumento para minimizar as dificuldades de gestão pelos proprietários. Vale

ressaltar que não basta propor, deverá fazer divulgação, motivação, além de internalizar a nova cultura e o mais importante, treinar, capacitar as pessoas para execução das ações, caso contrário não surtirá o resultado esperado.

Quanto às etapas 5, e 6 do modelo proposto, as quais sugerem implementação das ações de melhorias, controle e avaliação dos resultados, não apresentaram maior relevância, visto que precisariam ser aplicadas e avaliadas para que houvesse uma efetiva análise comparativa dos dados.

Neste estudo, não foi possível implementar e avaliar as ações de melhorias, em função da limitação quanto ao período para implementação, monitoração e avaliação das ações propostas no modelo.

A implementação e as avaliações das ações deverão voltar-se para a necessidade apresentada pelo empreendimento em implantar a suas ações de melhoria para uma melhor gestão, devendo ser propagadas a todos os gestores, funcionários, visitantes, fornecedores e à comunidade, objetivando influenciar na sustentabilidade do empreendimento.

A Figura 25 apresenta um resumo do mapeamento dos resultados em conjunto a situação atual e futura e por fim, e a proposta de ações de melhoria.



## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Considerando-se a relevância das necessidades gerenciais aliada aos princípios ecoturísticos praticados em meios de hospedagem ambiental e ecológico, o modelo apresentado, embora não tenha tido o objetivo de implementação completa do sistema, nas etapas possíveis de serem aplicadas obteve-se um claro entendimento da situação gerencial do empreendimento, que pode ser controlado com o resultado da pesquisa *in loco*, tornando-se necessário inicialmente algumas considerações quanto aos instrumentos propostos no modelo e aplicados no empreendimento foco deste estudo.

### **5.1 Considerações acerca do Modelo Proposto**

O modelo de gestão hoteleira aplicado no meio de hospedagem ambiental e ecológico, Pousada Amazônia, localizada no Estado do Amazonas, ao que se propunha, apresenta como pontos fortes:

- o questionário de auto-avaliação gerencial do meio de hospedagem (etapa 2), instrumento utilizado para identificação do perfil gerencial do meio de hospedagem;
- os parâmetros e valores para priorização de itens com necessidade de melhoria (etapa 3), instrumento utilizado para a identificação das necessidades de melhoria mais graves e garantir a adoção de medidas corretivas, consideradas mais urgentes para melhoria da qualidade gerencial do empreendimento.

Considera-se como pontos fortes os instrumentos anteriormente mencionados, pelo fato de estes, terem sido comprovados com visita *in loco* quando da checagem da lista de itens com necessidade melhoria gerencial no empreendimento.

Quanto as etapas 4, 5 e 6 do modelo proposto, as quais sugerem a proposição, implementação e controle/avaliação dos resultados das ações para melhoria da qualidade gerencial, necessitariam ser aplicadas e acompanhadas para uma efetiva análise comparativa dos dados.

Neste estudo não foi possível aplicar e acompanhar as ações para melhoria da qualidade gerencial, em função da limitação quanto ao período necessário para implementação, controle e avaliação das ações propostas no modelo.

## **5.2 Conclusões**

Empresários, Dirigentes, Executivos e todos aqueles que têm a missão de criar e conduzir empreendimentos necessitam, hoje mais do que nunca, ser ágeis no processo decisório, ter informações atualizadas, agregar valor ao seu produto e também ser co-responsável pelo desenvolvimento social, conseguindo captar e capitalizar os interesses de diferentes segmentos de seu negócio: Acionistas e funcionários, fornecedores e consumidores, comunidade e governo, Meio ambiente e incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender as necessidades das partes e do todo, simultaneamente.

A moderna postura empresarial segue uma linha de coerência entre ação e discurso. Cuidam para que os conhecimentos não se tornem obsoletos, ampliam seus horizontes sobre gestão e comunidade, desenvolvendo programas junto a entidades da comunidade e trilham um caminho centrado na qualidade de vida, na responsabilidade social e na ética.

O setor de ecoturismo, em ascensão no Estado do Amazonas, necessita portanto, ter delineado um perfil gerencial que atenda aos empreendimentos ecoturísticos, no nosso caso meios de hospedagem ambiental e ecológico, para que os mesmos venham a conseguir e/ou manter seus níveis de demanda, procurando assim manter suas vantagens competitivas. Neste caso o modelo proposto mostrou-se útil para esse fim.

A pesquisa demonstra os sistemas de gestão hoteleira na concepção da academia onde, após compararmos aos procedimentos executados pela organização estudada, verificamos aspectos de não conformidade em diversos níveis analisados como: Controle de processos, comunicação externa, política de meio ambiente, situação de emergência, política de qualidade, controle do patrimônio, eficiência do sistema, formulários e relatórios adequados, melhoria contínua, e manual de gestão ambiental.

O estudo retrata que o empreendimento encontra-se com falta de alinhamento quanto aos aspectos gerenciais requeridos para gerir empreendimentos ecoturísticos, já que de uma nota ideal de 29 a ser atingida em dezembro de 2003, encontra-se atualmente com o nível 63, de acordo com o estabelecido no modelo proposto.

Dessa forma, procurando-se responder à questão problema formulada quando do estabelecimento dos objetivos do trabalho, o estudo mostrou que inexistem sistemas de gestão hoteleira para meios de hospedagens ambiental e ecológico no Estado do Amazonas, baseado nos princípios do ecoturismo e aos preceitos do desenvolvimento sustentável.

Encontrando-se a resposta à questão problema formulada, tornou-se possível estabelecer as políticas cujas propostas estão na ordem de execução em virtude do resultado do mapeamento realizado na pesquisa, o que sugere a necessidade de sistematizar tais políticas como a criação de normas e procedimentos internos do empreendimento, para posteriormente, descentralizar a tomada de decisão de maneira gradativa, buscando evitar conflitos de cultura, procurando delegar as responsabilidades e tirando a necessidade da permanência constante do proprietário no empreendimento, pois este fato é limitador ao crescimento da organização.

Uma vez atingidos os objetivos quanto ao estabelecimento das políticas necessárias à gestão em meios de hospedagem ambiental e ecológicos, foi possível estabelecer critérios que permitissem a priorização dos itens de gestão com necessidade de melhoria, permitindo com isso o atingimento do objetivo geral do trabalho que trata de um sistema de gestão hoteleira para meios de hospedagem

ambiental e ecológico no Estado do Amazonas baseado nos princípios de ecoturismo.

Mesmo considerando-se o caráter subjetivo envolvido na elaboração do modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico, sua utilização mostrou-se eficaz para atingir os objetivos propostos no trabalho, uma vez que puderam ser definidas ações de melhoria para os itens de gestão identificados como prioritários para os respectivos ajustes nas políticas do empreendimento estudado.

No tocante as questões ambientais é necessário a criação de um plano de contingência ambiental de forma a prever, possíveis problemas na área ambiental, pois em caso de um acidente a imagem do empreendimento estaria seriamente comprometida. A conservação de trilhas, com a sensibilização do turista pela conservação do meio ambiente, a coleta seletiva de resíduos e compostagem e manter os equipamentos de segurança adequados em local disponível fazem parte das ações a serem implementadas.

Procurando atender aos princípios do ecoturismo no que tange as diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo, foi proposta uma ação para participação comunitária. Como a responsabilidade social apresenta-se como uma oportunidade para as organizações, fica sugerido a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde se encontra inserido o empreendimento com o objetivo de integração.

Baseado nos conceitos trabalhados anteriormente, conclui-se que para a melhoria da qualidade de produtos e serviços faz-se necessário investir acima de tudo no setor humano que participa do processo, seja qual for seu nível de contribuição, além do investimento em estrutura, equipamentos e sistemas. Para que a idéia da melhoria contínua esteja presente nas organizações é preciso que esta idéia esteja internalizada por todos, desde o mais alto cargo, ao mais simples colaborador. Daí a importância da criação desta mentalidade, no âmbito da organização, seja uma grande ou pequena empresa.

A identificação dos itens de gestão necessários aos meios de hospedagem ambiental e ecológico com base no modelo proposto, poderão traduzir-se na criação de mecanismos que permitam avaliar, de forma eficaz, a qualidade gerencial em

serviços ecoturísticos oferecidos em meios de hospedagem ambiental e ecológico no Estado do Amazonas.

### **5.3 Sugestões para trabalhos futuros**

O uso deste modelo em trabalhos futuros está relacionado principalmente com a aplicação e acompanhamento de ações específicas de melhoria dos itens de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico do estado do Amazonas e a ampliação dos parâmetros utilizados para identificar os itens com necessidade de melhoria de gestão.

Quanto à aplicação de ações para melhoria da qualidade de gestão hoteleira, sugere-se que sejam desenvolvidos projetos específicos à realidade do empreendimento a ser estudado. Isso será possível com o acompanhamento direto do desempenho gerencial, utilizando-se para esse fim, corretos procedimentos de monitoramento e avaliação de todo o processo de implantação do sistema de gestão hoteleira baseada nos princípios do ecoturismo.

Para o correto monitoramento e avaliação das ações de melhoria do desempenho gerencial, sugere-se que sejam identificados parâmetros pertinentes com cada projeto a ser desenvolvido, objetivando mensurar os índices de acertos quanto à ação implementada.

Quanto a ampliação dos parâmetros, sugere-se que sejam desenvolvidos trabalhos, cujos objetivos sejam medir as não conformidades em relação aos aspectos socioeconômicos do empreendimento nas comunidades onde estão inseridos, procurando atingir assim, o atendimento de mais um dos pressupostos do ecoturismo, o desenvolvimento sustentado.

Outra sugestão para futuros trabalhos, quanto a ampliação de parâmetros, diz respeito a parâmetros que possam mensurar da capacidade de carga para empreendimento ambiental e ecológico, parâmetros que permitirão um estudo

adequado de localização, evitando assim a depredação do meio ambiente , razão da existência do ecoturismo.

Por se tratar de um modelo que comprovou a possibilidade de identificação dos itens gerenciais não conformes aos princípios do ecoturismo, os quais poderão ser prejudiciais à localidade onde o empreendimento está inserido, sugere-se que estudos posteriores envolvam empregados, ecoturistas e membro da comunidade local, de forma a checar cuidadosamente todos os itens identificados como críticos do ponto de vista gerencial, uma vez que um erro poderá comprometer a imagem e a rentabilidade do empreendimento, bem como das pessoas cujo o emprego e a renda são decorrentes desse empreendimento.

Dos estudos mencionados nesta pesquisa os quais envolvem gestão estratégica, gestão ambiental e gestão para meios de hospedagem ambiental e ecológico, bem como gestão de produtos ecoturísticos, sugere-se que juntem-se a estes, estudos que possam resultar numa proposição de uma matriz de classificação para empreendimentos ecoturísticos do Estado do Amazonas, os quais deverão contemplar as especificidades das localidades onde estão inseridos.

Considerando-se que para as atividades ecoturísticas se desenvolverem dentro de uma concepção econômica ambiental de preservação, muito ainda há que se construir para que este desponte como uma alternativa viável para o desenvolvimento sustentado, face a utilização dos recursos naturais. Trabalhos que contemplem preocupações dessa natureza, poderão contribuir para a preservação do meio ambiente e conseqüentemente para a correta prática do ecoturismo.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABREU, L. F. *Uma proposta de gestão ambiental em hotéis de selva*. Dissertação. Manaus. Mestrado em Engenharia de Produção. 96p. UFSC, 2001.

ALVES, A. J. *O Planejamento de Estudos Qualitativas em Educação*. Caderno de Estudo. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.

ANDERSEN, D. L. *Uma janela para o mundo natural: O projeto de instalações ecoturísticas*. In: Lindberg, Kreg, Hawkins, Donald E. (Ed). *Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão*. São Paulo: SENAC, 1995. p. 200-223.

ANDRADE, J. V. *Turismo: fundamentos e dimensões*. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

BADUE, A. F. B. et al. *Gestão Ambiental – Compromisso da Empresa*. Gazeta Mercantil, São Paulo. Fascículos 1, 3 e 4. mar/mai, 1996.

BARBALHO, Célia Regina Simoneth; BARBOSA, Paulo Roberto Simoneth. “Turismo & Qualidade: referenciais teóricos para uma prática”. In: *Turismo em Análise*, revista da Escola de Comunicações e Artes da USP, v. 8, n. 2, São Paulo, nov. 1997.

BARROS, Sílvio Magalhães. *Turismo, sociedade, meio ambiente e ecoturismo*, In: LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César (orgs.) *Turismo – teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2002.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 1998.

\_\_\_\_\_. *Política e estratégia do desenvolvimento regional: planejamento integrado e sustentável do turismo*, In: *Turismo em Análise*, revista da Escola de Comunicações e Artes da USP, v. 10, n. 1, São Paulo, maio. 1999.

BÊRNI, D. A. *Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOO, Elizabeth. *The potentials and pitfalls*. Washington DC: World Wid: Ge Fund., v. 1 e 2, 1980.

BOO. *Ecoturism: A tool for Conservation and Development*. In J.A. Kusler, ed. *Ecoturismo and Conservation*, vol. 1. Ecotourism an Recource Conservation Project. 1991.

BUDOWSKI, G. (1976) “Tourism and environmental conservation: conflict, coexistence, or symbiosis”, *Environmental Conservation* 3 (1): 27-31.

CAJAZEIRA, M. R. *ISO 14001 – Manual de Implantação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. 6 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

\_\_\_\_\_. *Administração Hoteleira*. 8 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

\_\_\_\_\_. *Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CAVALCANTE, T. S. B. *Ecoturismo – Estudo do Conteúdo e Contexto das Mudanças Estratégicas em Hotéis de Selva no Estado do Amazonas*. Dissertação. Manaus – Mestrado em Engenharia da Produção. 159 páginas, UFSC - Abril de 2001.

CEBALLOS - Lascuráin, H. 1991. Ecotourism: A Tool for Conservation and Development, In J.A. Kusler, ed. *Ecotourism and Conservation*, vol. 1. Ecotourism and Resource Conservation Project.

\_\_\_\_\_. 1991. *Tourism, Ecotourism, and Protected Areas*, In J.A. Kusler, ed. *Ecotourism and Conservation*, vol. 1. Ecotourism and Resource Conservation Project.

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. Edição compacta. 2 ed. São Paulo: Campus, 2000.

COHEN, E. (1978) "The impact of tourism on the physical environment", *Annals of Tourism Research* 5(2):215-237.

Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD. *Nosso Futuro Comum*. 2 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2 ed. Brasília, Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.

Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNMAD. 2. ed. Brasília, Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1998.

CSILLAG, J. M. *Análise do valor: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVIES, Carlos. *Manual de introdução a hotelaria*. Porto Alegre: EDUCS, 2002

DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na Empresa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

EMBRATUR, FVA. *Ecoturismo na Amazônia: região circunvizinha de Manaus*. Brasília, 1992.

EMBRATUR. *Diretrizes para uma política nacional do ecoturismo*. Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. *Pólos de ecoturismo: planejamento e gestão*. 1 Ed. São Paulo: Terragraph, 2001.

- EMBRATUR. *Retratos de uma caminhada: PNMT 8 anos*. Elaborado pela gerência de Programas Nacionais: Supervisão de Projetos e Descentralização. Brasília, 2002.
- FARIA, Dóris Santos de; CARNEIRO, Kátia Saraiva. *Sustentabilidade Ecológica no Turismo*. Brasília: UnB, 2001.
- FENNEL e MALLOY, D. C. (1995) "Ethics and ecotourism: a comprehensive ethical model", *Journal of Applied Recreation Research* 20(3): 163-184.
- FENNEL, D. A. *Ecoturismo: uma introdução*. São Paulo: Contexto, 2002 (Coleção Turismo Contexto)
- FERNANDES, Almir. *Administração inteligente*. São Paulo: Futura, 2001.
- FERREIRA, J. L. *A variável ambiental como componente na Qualidade dos Serviços Hoteleiros*. Dissertação. Florianópolis - Mestrado em Engenharia da Produção. 117pg, Agosto 1999.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUERREIRO, R. *Management By Fact – MBF*. Manual interno de treinamento. [Manaus: S.I., 2002]
- HULTSMAN, J. (1995) "Just tourism, an ethical framework". *Annals of Tourism Research* 22 (3): 553-567.
- IRVING, Marta de Azevedo. *Turismo, ética e educação ambiental – novos paradigmas em planejamento*, In: IRVING, Marta de Azevedo; AZEVEDO, Julia. *Turismo – o desafio da sustentabilidade*. São Paulo: Futura, 2002.
- IRVING, Marta de Azevedo; AZEVEDO, Julia. *Turismo – o desafio da sustentabilidade*. São Paulo: Futura, 2002.
- KINLAW, D. C. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KRIPPENDORF, J. (1977). *Les dévoreurs des paysages*. Lausanne: 24 Heures.
- LAMPRECHT, J.; RICCI, R. *Padronizando o Sistema da Qualidade em Hotelaria Mundial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- LAYRARGUES, P. P. *Sistemas de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no eco-capitalismo*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 80-88, abr./jun. 2000.
- LINDBERG, Kreg, HAWKINS, Donald E. *Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão*. Tradução de Leila Cristina de M Darin. São Paulo: SENAC, 1995.

MAIMON, Dália. *ISO 14000 – passo a passo da implantação nas pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MANGEL, et al. Ecological applications. Rio de Janeiro: Norse, E.A. e TWIS, 1993, 3 (4): 573-575.

MAXIMINIANO, A. C. A. *Teoria geral de administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILLES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: A source Book of New Methods*. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.

Ministério do Meio Ambiente. *Diagnóstico e Análise do Pólo de Ecoturismo do Estado do Amazonas – PRODEAM*, Belém, 1999.

NASCIMENTO, S. M. *Projeto do Produto Hoteleiro: O caso dos Hotéis de Selva*. Dissertação. Florianópolis - Mestrado em Administração, 137p. julho de 1999.

NEIMAN, Zysman; MENDONÇA, Rita, “*Ecoturismo*”: *discurso, desejo e realidade*. In: *Turismo em Análise*, revista da Escola de Comunicações e Artes da USP, v. 11, n. 2, São Paulo, nov. 2000.

Organização Mundial de Turismo. *Introduccion e Tedqual – Uma Metodologia para Calidad en Educacion y Formation Turisticas*. Madrid. Espanã. 1997.

\_\_\_\_\_. *Tourism Econmic reportb*. Madrid Espanã. 1998.

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: 1995.

\_\_\_\_\_. *Qualidade Total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEARCE, D. G. (1989). “Tourism and environmental research: a review”, *International Journal of. Environmental Studies* 25:247-255.

PEREIRA, M. I. et al. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. *Modelo de Gestão – uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PIRES, B. C. C. *Gestão em agências de ecoturismo e sua inserção no contexto da sustentabilidade*. Turismo – Visão & Ação, v.1, n. 2, p. 45-69, out.1998/mar 1999.

PIRES, P. S. *A Dimensão Conceitual do Ecoturismo*. Turismo – Visão & Ação. v. 1, n. 1, p. 75-91 jan/jun. 1998.

\_\_\_\_\_. *Ecoturismo*. Apostila. Itajaí; Fatuhvi-Univali, 1997.

RICCI, R. *Hotel: gestão competitivo no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROSSETTO, C. R. *Adaptação Estratégica Organizacional: Um estudo Multi-caso na Indústria da Construção Civil*. Tese – Doutorado em Engenharia da Produção. Setor de Edificações. Florianópolis, 193f. 1998.

RUSCHMANN, D. M. *A experiência do turismo ecológico no Brasil: Um novo nicho de mercado ou um esforço para atingir a sustentabilidade*. Turismo - Visão e Ação - ano 2 - n. 5.p.81-90, out.1999/mar. 2000.

\_\_\_\_\_. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. 2 ed. (Coleção Turismo). Campinas: Papyrus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Turismo Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente*. Campinas: Papyrus, 1997.

RUSCHMANN, D. V. M; OLIVEIRA, C. G. S. Modelo de Otimização Gerencial – MOG como Instrumento para melhoria na qualidade da oferta turística municipal, In: *Primeiro Simpósio e Exposição Internacional sobre Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável dos países da Bacia Amazônica – ECOTUR AMAZÔNIA 2001*. Volume de Resumos, Manaus, 2001.

SAMPOL, C. N. J. *La actividade turística y sus unidades de análisis*. Digidado. Departamento de Economía y Empresa. Universidade de Las Islas Baleares, 1999.

Secretaria de Estado de Cultura, Turismo e Desporto. *Indicadores de Turismo – 1985-1994*. Manaus: 1994. 28 p.

\_\_\_\_\_. *Indicadores de Turismo – 1998 a 2001*.

SELVA, V. S. F.; COUTINHO, S. F. S. *A propósito da importância do planejamento ecoturístico para o desenvolvimento econômico e social*, In: KINLAW, Dennis C. *Empresa Competitiva e Ecológica – desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

SHUNDICH, S. Ecotourists: dollars, sense and the environment, *Hotels*, 34-40, março, 1996.

SILVA, J. A. S. *Pensando o Planejamento face à Intervenção do Estado no Turismo: A Questão do sistema de Informações*. Turismo – Visão e Ação – ano 2, n. 5, p. 09-22, out. 1999/mar.2000.

SOUZA, A. M.; CORRÊA, M. *Turismo – Conceitos, Definições e Siglas*. Manaus: Valer, 1998.

SWARBROOKE, Jonh. *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental*. Vol. 1, tradução Margarete Dias Pulido, São Paulo: Aleph, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

VIEIRA, P. F.; WEBER, J. (Organizadores). *Gestão de recursos renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental*. São Paulo: Cortez, 1997.

WALLE, A. H. (1995). "Business ethics and tourism: from micro to macro perspectives", *Tourism Management* 16 (4): 263-268.

WEARING, S.; NEIL, J. *Impactos, Potencialidades e Possibilidades*. 1ª ed. São Paulo: Manole, 2001.

WESTERN, David. *Definindo o ecoturismo*. In: LINDBERG, Kreg; HAWKINS, Donald E. *Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão e gestão*. São Paulo: SENAC, 1995.

YIN R. K. *Case Study Research: Design an Methods*. California: Sage Publications Inc, 1984.

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi, 2ed., Porto Alegre: Atlas, 2001.

## **ANEXO A**

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO  
CONSELHO NACIONAL DE TURISMO  
RESOLUÇÃO NORMATIVA CNTur Nº 23

Aprova para os fins da Lei n.º 6.505, de 13 de dezembro de 1977 e do Decreto n.º 84.910, de 15 de julho de 1980, a Hospedagem de Turismo Ambiental e Ecológico (“Lodges”).

O Conselho Nacional de Turismo – CNTur, no uso das atribuições conferidas pelo artigo 6º do Decreto-Lei n.º 55, de 18 de novembro de 1966, tendo em vista a Deliberação tomada na reunião, realizada em 09 de abril de 1987 e o que consta do Processo MIC 26006.000027/87-14.

**RESOLVE:**

**Art. 1º** - Aprovar para fins de artigo 52, da Resolução Normativa CNTur n.º 09, de dezembro de 1983, o presente Regulamento e a Matriz de Classificação dos tipos de Meios de Hospedagem Ambiental e Ecológico (“Lodges”).

**Parágrafo Único** – Aplicam-se aos meios de hospedagem referidos neste artigo as disposições dos Títulos I, III e IV do Regulamento aprovado pela Resolução Normativa do Conselho Nacional de Turismo – CNTur n.º 09, de dezembro de 1983, excetuando-se o disposto:

**I** – no inciso III e na alínea e, do parágrafo único, do artigo 5º, constante do Título I;

**II** – Nos artigos 31, 32, 33, 34, alínea b, do inciso II, do art. 35 e artigo 39, constantes do Título III.

**TÍTULO I**  
**DA CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 2º** - Consideram-se Meios de Hospedagem Ambiental e Ecológico (“Lodges”) os empreendimentos que atendam cumulativamente às seguintes condições:

I – estejam localizados em áreas de selva densa ou de outras belezas naturais presevadas;

II – estejam totalmente integrados à paisagem local, sem qualquer interferência no meio-ambiente;

III – situem-se em regiões distantes de centros urbanos, com ausência ou dificuldades de acesso regular e de serviços públicos básicos;

IV – ofereçam a seus usuários instalações, equipamentos e serviços simplificados, próprios ou contratados, destinados ao transporte para o local, hospedagem, alimentação e programas voltados à integração com o meio-ambiente e o seu aproveitamento turístico.

**Art. 3º** - Estão sujeitos à avaliação e classificação pela EMBRATUR, mediante a aplicação da matriz de classificação característica definidas no artigo anterior, que existam ou venham a existir no país.

**Art. 4º** - os empreendimentos a que se refere este Regulamento classificam-se nos tipos Meios de Hospedagem Ambiental e Meio de Hospedagem Ecológico.

**§ 1º** - Cada um dos tipos de meio de hospedagem referidos neste artigo será classificado nas categorias standard ou especial.

**§ 2º** - Para fins da classificação referida neste artigo, os empreendimentos deverão atender no que refere à Matriz de classificação constante deste Regulamento:

a) às características comuns, constantes do Anexo I, no caso de Meios de Hospedagem Ambiental, de categoria standard;

b) às características comuns referidas na alínea anterior e às diferenciadas constantes do anexo II, no caso de Meios de Hospedagens Ecológicas, de categorias standard;

c) às características comuns referidas na alínea “a” e às diferenciadas constantes do Anexo III, no caso de Meios de Hospedagem Ambiental, de categoria especial.

d) às características comuns referidas na alínea “a” e às diferenciadas constantes do Anexo II e III, no caso de Meios de Hospedagem Ecológico, de categoria especial.

**Art. 5º** - As características comuns referidas no artigo anterior acham-se compreendidas nos seguintes grupos classificatórios:

I – aspectos legais;

II – aspectos físicos, construtivos e ambientais;

III – equipamentos;

IV – serviços.

**TÍTULO II**  
**DA FIXAÇÃO E INFORMAÇÃO DE PREÇOS**

**Art. 6º** - Os preços praticados pelos estabelecimentos incluirão, obrigatoriamente, além da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes – FNRH, os serviços de alimentação e os programas de animação turística oferecidos.

**§ 1º** - Os preços dos serviços de alimentação e dos programas de animação turística deverão ser especificados, separadamente, daqueles referentes à hospedagem.

**§ 2º** - Os preços a que se refere este artigo deverão estar fixados em local visível no estabelecimento e em todas as unidades habitacionais, quando estas tiverem preços diferenciados.

**Art. 7º** - Os estabelecimentos afixarão, em impressos, de forma visível, em todas as unidades habitacionais:

I – os períodos para refeição;

II – os períodos para realização dos programas de animação turística;

III – os nomes e endereços da EMBRATUR e de seu órgão de legado competente, os quais os hóspedes poderão dirigir eventuais reclamações.

**Parágrafo Único** – O texto do impresso mencionado neste artigo aparecerá, obrigatoriamente, no mínimo, em português e em inglês.

**TÍTULO III**  
**DA UTILIZAÇÃO DOS SÍMBOLOS DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 8º** - O tipo e categoria em que estiver classificado o estabelecimento serão representados por placa, fornecida pela EMBRATUR, em modelo idêntico para todo território nacional, da qual constarão:

I – O tipo do meio de hospedagem do turismo e respectivos símbolos;

II – A plaqueta corresponde à categoria.

**Art. 9º** - A placa referida no artigo anterior será lixada em local visível, devendo seus elementos indicativos serem reproduzidos com igual visibilidade no material de propaganda e divulgação do meio de hospedagem de modo a não induzir o usuário a erro.

**Art. 10º** - Os meios de hospedagem de turismo, de que trata este Regulamento, deverão mencionar e utilizar nas promoções ou divulgações que se destinem à comercialização ou oferta de serviços, a designação por extenso ou sigla correspondente ao tipo e à categoria em que hajam sido classificados.

**TÍTULOS IV**  
**DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 11º** - Sempre que os estabelecimentos classificados forem de ampliação, deverão cumprir, também, no que se refere a área ampliada, as características previstas na matriz de classificação constante deste Regulamento.

**Art. 12º** - Os meios de hospedagem, que venham a ser implantados, na forma deste Regulamento, observarão os prazos e precedidos previstos na Resolução n.º 1.601, de 06 de maio de 1981, do Conselho Nacional de Turismo – CNTur ou dos atos que a modifiquem.

**§ 1º** - Os empreendimentos já existentes no país deverão requerer sua avaliação, pela EMBRATUR ou seu órgão delegado, no prazo de 60 (sessenta) dias, contado da data da publicação desta Resolução Normativa, prorrogável a critério da EMBRATUR.

**§ 2º** - Caso o estabelecimento em funcionamento não atenda às características exigidas na matriz de classificação, a empresa que o explore ou administre que poderá solicitar prazo à EMBRATUR para se adequar às condições exigidas para sua classificação.

**Art. 13º** - Observadas as disposições legais aplicáveis, a EMBRATUR estabelecerá os preços dos serviços que presta aos meios de hospedagem, em decorrência deste Regulamento.

**Art. 14º** - Os casos especiais e omissos decorrentes a da aplicação deste Regulamento serão resolvidos pela EMBRATUR.

**Parágrafo Único** – Constituem casos especiais, para os fins deste artigo, a classificação de empreendimentos em funcionamento na data de entrada em vigor deste Regulamento, nos quais haja impossibilidade de atendimento à determinado padrão exigido para classificação, em decorrência de:

a) terem características construtivas específicas, anteriores à entrada em vigor deste Regulamento, que impeçam sua adaptação ou reforma;

b) estarem situados em locais cujas peculiaridades impossibilitem a existência de determinado padrão exigido.

**Art. 15º** - Esta Resolução Normativa entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 09 de abril de 1987

Publicada no Diário Oficial da União em 07.07.87, pág. 10. 645



**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO – ANEXOS I E II**  
**CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO**

ESTABELECIMENTO			
ENDEREÇO			
CEP		TELEFONES (DDD)	
TELEX		BAIRRO / DISTRITO	
MUNICÍPIO			
EMPRESA			
CGC		REGISTRO E.B.T.	
DATA DE APROVAÇÃO DO PROJETO COMO M.H.			
DATA DE INÍCIO DE OPERAÇÕES COMO M.H.			
NÚMERO DE UH		NÚMERO DE PAVIMENTOS	
LOCALIZAÇÃO			
URBANO CENTRAL		BALNEÁRIO (PRAIA)	
		SERRA	
URBANO		ESTAÇÃO HIDROMINERAL	
		LOCALIDADE HISTÓRICA	
RURAL		ATRATIVO NATURAL	
		OUTROS (CITAR)	
OBSERVAÇÕES:			
INFORMANTE			
CARGO		ASSINATURA	
AVALIADOR			
DATA		ASSINATURA	



**ANEXO I. REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO  
 RELAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIAS PARA CLASSIFICAÇÃO DO  
 ESTABELECIMENTO COMO MEIO DE HOSPEDAGEM DE TURISMO**

01. É LICENCIADO PELAS AUTORIDADES COMPETENTES PARA PRESTAR SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM.	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
02. É ADMINISTRATIVO OU EXPLORADO COMERCIALMENTE POR EMPRESA OU ENTIDADE HOTELEIRA PARA PRESTAR SERVIÇOS DE HOPEDAGEM E ADOTA NO RELACIONAMENTO COM OS HÓSPEDES, CONTRATO TÁCITO OU EXPRESSO DE HOSPEDAGEM	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
03. OFERECE AOS HÓSPEDES NO MÍNIMO: <input type="checkbox"/> - ALOJAMENTO PARA USO TEMPORÁRIO EM UNIDADES HABITACIONAIS. <input type="checkbox"/> - SERVIÇOS COMPLEMENTARES, NECESSÁRIOS PARA HÓSPEDE DE:  <input type="checkbox"/> RECEPÇÃO / PORTARIA – PARA ATENDIMENTO E CONTROLE DE ENTRADA E SAIDA DE HÓSPEDES  <input type="checkbox"/> ALIMETAÇÃO E BEDIDAS  <input type="checkbox"/> GUARDA DE BAGAGENS E OU OBJETOS DE USO PESSOAL DOS HÓSPEDES, EM LOCAL APROPRIADO  <input type="checkbox"/> CONSERVAÇÃO, ARRUMAÇÃO E LIMPEZA DAS INSTALAÇÕES E DOS EQUIPAMENTOS  <input type="checkbox"/> FORNECIMENTO E TROCA DE ROUPA DE CAMA E BANHO	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
04. TEM ÁREAS DESTINADAS AOS SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM (ALOJAMENTO, PORTARIA / RECEPÇÃO, CIRCULAÇÃO, ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS, LAZER E USO COMUM E OUTRAS DE CONVENIÊNCIA DO HOSPEDE), PRÓPRIAS, SEPARADAS ENTRE SI E INDEPENDENTES DAS DEMAIS QUE NÃO DIGAM RESPEITO A ATIVIDADE HOTELEIRA, NO CASO DE EDIFICAÇÕES QUE ATENDAM A OUTROS FINS.	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
05. TEM ABERTURA PARA O EXTERIOR PARA FINS DE ILUMINAÇÃO E VENTILAÇÃO EM TODAS AS SALAS E QUARTOS DAS UH.	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>



## ANEXO I. REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO.

06. TEM ABERTURA PARA EXTERIOR, DIRETA OU ATRAVES DE DUTO PARA EFEITO DE VENTILAÇÃO EM TODOS OS BENHEIROS PRIVATIVOS E COLETIVOS.	SIM	NÃO
07. ÉSTÁ LIGADO ÀS REDES DE SERVIÇO PÚBLICO OU DISPÕES DE MEIOS PARA ESSEGUIRAR A EXISTENCIA DE SERVIÇOS BÁSICOS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA, ENERGIA ELÉTRICA, COMUNICAÇÕES, ESGOTO E COLETA DE LIXO	SIM	NÃO
08. POSSUI ELEVADORES PARA PASSAGEIROS E PARA CARGA OU SERVIÇOS (EM PRÉDIOS COM QUATRO OU MAIS PAVIMENTOS, INCLUSIVE O TÉRREO)	SIM	NÃO
09. POSSUI EQUIPAMENTOS E / OU INSTALAÇÕES DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO, APROVADOS PELO CORPO DE BOMBEIROS LOCAL.	SIM	NÃO
10. POSSUI, NO MÍNIMO, COMO MOBILIÁRIO DO QUARTO DE DORMIR DE TODAS AS UH: CAMA, MEIOS PARA GUARDA DE ROUPAS E OBJETOS PESSOAIS, MESA DE CABECEIRA E CADEIRA.	SIM	NÃO
11. POSSUI SERVIÇO DIÁRIO DE LIMPEZA E ARRUMAÇÃO DAS UNIDADES HABITACIONÁIS	SIM	NÃO
12. TROCA AS ROUPAS DE CAMA E BANHO, NO MÍNIMO DUAS VEZES POR SEMANA E FORNECE ARTIGOS COMUNS DE HIGIENE PESSOAL.	SIM	NÃO
13. POSSUI SERVIÇO DE PORTARIA / RECPEÇÃO, DURANTE VINTE E QUATRO HORAS POR DIA, APTO A PERMITIR A ENTRADA E SAIDA, REGISTRO E A LIQUIDAÇÃO DE CONTAS DOS HÓSPEDES	SIM	NÃO
14. POSSUI SERVIÇO DE CAFÉ DA MANHÃ	SIM	NÃO
15. MANTEM O PESSOAL DE SERVIÇO UNIFORMIZADO	SIM	NÃO
16. MANTEM AS INSTALAÇÕES PERMANENTEMENTE IMUNIZADAS CONTRA INSETOS E ROEDORES.	SIM	NÃO
17. TEM LOCAL PRÓPRIO PARA O PREPARO DE REFEIÇÕES	SIM	NÃO
18. POSSUI INSTALAÇÕES SANITÁRIAS PARA EMPREGADOS NA PROPORÇÃO DE UM VASO, UM MICTÓRIO, UM LAVATÓRIO, UM CHUVEIRO PARA CADA VINTE EMPREGADOS, SEPARADAS POR SEXO, HIGIÊNICAS E LIMPAS, E COM 1.00m <sup>2</sup> DE ÁREA POR EQUIPAMENTO – (DE ACORDO COM NR – 24 APROVADAS PELA PORTARIA N.º 3.214, DE 08.06.78 DO MINISTRO DO TRABALHO).	SIM	NÃO



## ANEXO I. REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO.

<p>19. POSSUI VESTIÁRIOS PARA O PESSOAL DE SERVIÇO, SEPARADOS POR SEXO, COM ARMÁRIOS INDIVIDUAIS DE 80 x 30 x 40 Cm E COM 1,50 M<sup>2</sup> DE ÁREA / EMPREGADO EM ATIVIDADE ( DE ACORDO COM NR – 24 APROVADA PELA PORTARIA N.º 3.214, DE 08.06.78 DO MINISTRO DO TRABALHO ).</p>	SIM	NÃO
<p>20. POSSUI LOCAL PRÓPRIO PARA REFEIÇÕES DOS EMPREGADOS ( DE ACORDO COM A NR – 24 APROVADA PELA PORTARIA N.º 3.214 DE 08.06.78 DO MINISTRO DO TRABALHO )</p> <p><input type="checkbox"/> PARA ESTABELECIMENTO ATÉ TRINTA EMPREGADOS EM ATIVIDADE POR TURNO: LOCAL PRÓPRIO, LIMPO, AREJADO, ILUMINADO E ÁGUA POTÁVEL</p> <p><input type="checkbox"/> PARA ESTABELECIMENTO COM MAIS DE TRINTA E ATÉ TREZENTOS EMPREGADOS EM ATIVIDADE POR TURNO: LOCAL FORA DA ÁREA DE TRABALHO COM:</p> <p><input type="checkbox"/> - MESA E ASSENTO CORRESPONDENTES</p> <p><input type="checkbox"/> - LAVATÓRIO PRÓXIMOS</p> <p><input type="checkbox"/> - ÁGUA POTÁVEL</p> <p><input type="checkbox"/> - ESTUFA, FOGÃO OU SIMILAR PARA AQUECER S REFEIÇÕES</p> <p><input type="checkbox"/> PARA ESTABELECIMENTO COM TREZENTOS OU MAIS EMPREGADOS EM ATIVIDADE POR TURNO</p> <p>REFEITÓRIO COM:</p> <p><input type="checkbox"/> - CAPACIDADE: 1/3 DO TOTAL DE EMPREGADOS DO TURNO DE MAIOR NÚMERO DE EMPREGADOS</p> <p><input type="checkbox"/> - ÁREA: 1,00 M<sup>2</sup> POR USUÁRIO</p> <p><input type="checkbox"/> - LAVATÓRIOS PRÓXIMOS</p> <p><input type="checkbox"/> - COZINHA ADJACENTE COM 35% DA ÁREA DO REFEITÓRIO</p> <p><input type="checkbox"/> - DEPOSITO ADJACENTE COM 20% DA ÁREA DO REFEITÓRIO</p>	SIM	NÃO

<p>RESULTADO: POSSUI TODAS AS CARACTERISTICAS OBRIGATÓRIAS PARA CLASSIFICAÇÃO COMO MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO</p>	SIM	NÃO
---	-----	-----



**ANEXO II. REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO  
 RELAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIAS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS  
 DE HOSPEDAGEM DE TURISMO QUANTO AO TIPO**

			H	HL	HR	P	HT
01. POSSUI TODAS AS UH COM BANHEIROS PRIVATIVOS (COM EXCEÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS CONSTRUÍDOS ANTES DE 18.11.1966, OS QUAIS DEVERÃO TER, NO MÍNIMO, 60% DE BANHEIROS).	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>					
			*	*	*		
02. POSSUI TODAS AS UH DA ESPÉCIE PARTAMENTO RESIDÊNCIA (CONFORME DEFINIÇÃO DO INCISO IV DO ARTIGO 7º DO REGULAMENTO) CONSTITUÍDOS DE:  1 - QUARTO DE DORMIR: <input type="checkbox"/> ÁREA MÍNIMA: 9,00 M <input type="checkbox"/> MENOR DIMENSÃO: 2,80 M 2 – SALA DE ESTAR: <input type="checkbox"/> ÁREA MÍNIMA: 7.00M2 <input type="checkbox"/> MENOR DIMENSÃO: 2.50 M2 3 – ÁREA ADEQUADA AO PREPARO DE REFEIÇÕES LEVES <input type="checkbox"/> ÁREA MÍNIMA: 2.00 M2 <input type="checkbox"/> ISOLADA E INDEPENDENTE DA ÁREA DO QUARTO DISPONDO DE ABERTURA PARA EFEITO DE VENTILAÇÃO QUE POSSIBILITE A EXAUSTÃO DO AR DIRETA OU INDIRETAMENTE PARA O EXTERIOR. <input type="checkbox"/> EQUIPADA NO MÍNIMO, COM: <input type="checkbox"/> FOGÃO <input type="checkbox"/> PIA <input type="checkbox"/> PRATELEIRAS <input type="checkbox"/> TALHERES E LOUÇAS PARA DUAS PESSOAS. <input type="checkbox"/> REFRIGERADOR <input type="checkbox"/> FILTRO DE ÁGUA <input type="checkbox"/> UTENSÍLIOS DE COZINHA	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>					
						*	
03. POSSUI, NO MÍNIMO, 20.00 M2 DE ÁREA NÃO EDIFICADA NO TERRENO POR UH.	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>					
					*		
04. É PRÉDIO DE USO EXCLUSIVO	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>					
					*		
05. É PRÉDIO DE VALOR HISTÓRICO OU SIGNIFICADO REGIONAL OU LOCAL, RECONHECIDO PELOS ÓRGÃOS COMPETENTES.	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>					
							*


**ANEXO II – REGULAMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE TURISMO**

		H	HL	HR	P	HT
06. POSSUI LOCAL PRÓPRIO PARA SERVIR REFEIÇÕES	<b>SIM</b>					
	<b>NÃO</b>					
			*	*	*	
07. POSSUI NO MÍNIMO, (DENTRE OS ITENS ESPECIFICADOS NA MATRIZ DE AVALIAÇÃO POR PONTOS – ANEXO III DO REGULAMENTO):	<b>SIM</b>					
	<b>NÃO</b>					
<input type="checkbox"/> DUAS DEPENDÊNCIAS DE LAZER CITAR: _____ _____						
<input type="checkbox"/> CINCO EQUIPAMENTOS DE RECREAÇÃO CITAR: _____ _____						
<input type="checkbox"/> UM SERVIÇO DE RECREAÇÃO CITAR: _____ _____						
		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>			
				*		
08 – POSSUI SERVIÇO DE REFEIÇÕES LEVES E BEBIDAS DAS 12:00 ÀS 24:00 HORAS.	<b>SIM</b>					
	<b>NÃO</b>					
			*	*	*	*
09 – TEM COMO FORMA DE PAGAMENTO A SEMANA CORRESPONDENTE A SETE DIÁRIAS E VÁLIDA PARA OCUPAÇÃO DA UH POR PESSOAS.	<b>SIM</b>					
	<b>NÃO</b>				*	
					*	
10 – TEM COMO FORMA DE PAGAMENTO A DIÁRIA VÁLIDA PARA A OCUPAÇÃO DA UH POR DUAS PESSOAS.	<b>SIM</b>					
	<b>NÃO</b>					
			*	*	*	
11 – TEM COMO FORMA DE PAGAMENTO A DIÁRIA VÁLIDA PARA A OCUPAÇÃO DO LEITO.	<b>SIM</b>					
	<b>NÃO</b>					*
OBSERVAÇÕES:						
RESULTADO:		H	HL	HR	P	HT
POSSUI TODAS AS CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIA DO (S) TIPO (S)						



## FOLHA DE RESULTADOS CLASSIFICAÇÃO DOS AMBIENTES E ECOLÓGICOS

ESTABELECIMENTO	PROCESSO EBT Nº
MUNICÍPIO	UF

### RESULTADO DA AVALIAÇÃO

ANEXO I	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
1 – ASPECTOS LEGAIS	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
2 – ASPECTOS FÍSICOS, CONSTRUTIVOS E AMBIENTAIS	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
3 – EQUIPAMENTOS	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
4 – SERVIÇOS	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>ANEXO I</b> ATENDE TODAS AS CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIAS COMUNS A TODOS OS TIPOS E CATEGORIAS	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>ANEXO II</b> ATENDE TODAS AS CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>ANEXO III</b> ATENDE TODAS AS CARACTERÍSTICAS OBRIGATÓRIAS PARA A CATEGORIA ESPECIAL	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO

ATENDIDAS AS CARACTERÍSTICAS DO <b>ANEXO I</b>	TIPO AMBIENTAL	CATEGORIA STANDARD
ATENDIDAS AS CARACTERÍSTICAS DO <b>ANEXO I</b> E <b>ANEXO II</b>	TIPO ECOLÓGICO	CATEGORIA STANDARD
ATENDIDAS AS CARACTERÍSTICAS DO <b>ANEXO I</b> E <b>ANEXO III</b>	TIPO AMBIENTAL	CATEGORIA ESPECIAL
ATENDIDAS AS CARACTERÍSTICAS DO <b>ANEXO I</b> , <b>ANEXO II</b> E <b>ANEXO III</b>	TIPO ECOLÓGICO	CATEGORIA ESPECIAL

RESULTADO OBTIDO	
TIPO	CATEGORIA
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## **ANEXO B**

**PRODUTO ALOJAMENTO DE SELVA  
PRINCIPAIS EMPREENDIMENTOS DO AMAZONAS**

<b>PRODUTO</b> <b>ALOJAMENTOS DE SELVA</b>		<b>Acajatuba Jungle Lodge</b>	<b>Aldeia dos Lagos</b>	<b>Amazon Ecopark Lodge</b>	<b>Amazon Lodge</b>	<b>Amazon Village</b>	<b>Apurisawa Lodge</b>	<b>Ariáú Amazon Towers</b>	<b>Lago Salvador</b>	<b>Pousada do Rio Ariáú</b>	<b>Pousada dos Guanavenas</b>	<b>Terra Verde</b>
<b>1</b>	<b>Dados Gerais</b>											
	Município	Irlanduba	Silves	Manaus	Autazes		Manaus	Irlanduba	Irlanduba	Irlanduba	Silves	Irlanduba Manacapuru
	Tempo de Viagem desde Manaus	4 à 5 h	4 à 6 h	10' à 40' min	3:30' h		2 à 5 h	1 à 3 h	45' à 1:00' h	1:30' à 4:00' h	4 à 6 h	1 à 3 h
	Transporte utilizado para chegar ao alojamento	✈	✈	✈ ✈	✈ ✈		✈ ✈	✈ ✈ ✈	✈ ✈	✈ ✈	✈ ✈ ✈	✈ ✈ ✈
	Tipo de ecossistema ao redor do alojamento	Terra firme igapó	Terra firme várzea	Terra firme igapó e campina	Terra firme igapó várzea		Terra firme igapó	Terra firme igapó	Terra firme igapó	Terra firme igapó várzea	várzea terra firme	Terra firme igapó
<b>2</b>	<b>Atrativos</b>											
	Diversidade Faunística	→	→	↑	↗		→	→	→	→	→	↗
	Diversidade Florística	→	→	→	→		→	→	→	→	→	↑
	Proximidade de um local histórico								•			•
	Existência de trilha autoguiada											
Torre de observação	•						•(2)	Em construção			•	
<b>3</b>	<b>Atividades</b>											
	Caminhar na Floresta	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Observação de Pássaros	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Focagem de jacaré	•		•	•		•	•	•	•	•	•
	Visita a comunidade	•	•	•			•	•			•	•
	Aula de Artesanato											
	Pesca	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Passeio de Canoa	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
Passeio a Cavalo		•										
<b>4</b>	<b>Nível de Informação Ambiental</b>											
	Panfletos / Painéis informativos			•	•							•
	Orientação dada aos turistas	•	Guia	•	•		•	•	•	Guia	•	•
	Programa de conscientização ambiental para funcionários		•				•					
	Vídeos / Palestras											
<b>5</b>	<b>Instalação</b>											
	Superfície do terreno de propriedade do alojamento	200 ha	5 ha	3500 ha	1000 ha			600 ha	1200 ha	270 ha	120 ha	11000 ha
	Construção Única				• flutuante						•	
	Torres							• (6)				
	Cabanas	•		•			•		•	•	•	
	Unidades Habitacionais	34	12	60	12		11	210	12	20	49	17
	Capacidade Total	70	24	120	26		22	400	36	51	156	34
	Recepção	•			•			•			•	•
	Restaurante / Bar	•	•	•	•		•	•(2)	•	•	•	•
	Auditório							•(2)		•	•	
	Biblioteca				•							
	Loja de souvenirs	•						•(2)			•	
	Acesso para deficientes										•	•
	Decoração regional	•		•	•		•	•	•	•	•	•
	Ar condicionado			•	•			•	•	•	•	•
	Ventilador		•	•	•			•		•		•
	Uso de Energia Alternativa											
Tratamento de Esgoto / Água	• / •	• / •	• / -	• / -		• / ?	• / •	• / •	•	/ •	• / -	
Nível de Limpeza geral	↗	↗	↑	↗		↗	↗	↑	↗	↑	↗	
Prática de reciclagem				•								

6	<i>Refeições</i>											
	Comida Regional											
	Comida Internacional											
	Comida Mista	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
7	<u>Grau de Conforto</u>											
	Alto											
	Médio	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Baixo											
8	<i>Recursos Médicos</i>											
	Caixa de primeiros socorros	•		•	•		•	•	•	•	•	•
	Enfermeiro(a)							•				
	Ambulatório							•				
9	<u>Atmosfera</u>											
	Descontraída	•		•	•		•	•	•	•		•
	Simpática	•	•	•	•		•		•			
	Formal										•	
10	<i>Recursos Humanos</i>											
	Número total de funcionários	32	2	30	7		Informações Insuficientes	85	12	18	25	5
	Qualidade dos serviços oferecidos	→		→	↑		↑	→	↗		↑	
	Nível de satisfação dos funcionários	↗	↑	↗	↑		Informações Insuficientes	↗	↗	↗	↑	Informações Insuficientes
11	<i>Dados Complementares</i>											
	Data de Inauguração	1989	1997	1996	1982		1994	1987	1 ano e 8 meses com o atual dono	1997	1983	1992
	Duração da estadia mais procurada	3 D / 2 N	5-7 Dias	3 D / 2 N	3 D / 2 N		3 D / 2 N	3 D / 2 N	3 D / 2 N		3 D / 2 N	3 D / 2 N
	Origem da clientela (Estrangeira / Nacional)	95% Estrangeira	Estrangeira	95% Estrangeira	98% Estrangeira		90% Estrangeira		60% Estrangeira	Informações Insuficientes	Estrangeira	Estrangeira
	Atividade Anual ou Sazonal	Anual	Anual	Anual	Anual		Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
	Capacidade de carga pesquisada											
	Nível de segurança do alojamento	↗	↑	↗	↗		↗	→	↗	↗	↑	↗
	Comunicação com Manaus (telefone / rádio)	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Heliporto / Pista de pouso							•			•	
	Uso de material descartável						↗	•	•	•	•	
	Envolvimento com as comunidades do entorno	↑	↑	↑	→		↗	↑	↗	Informações Insuficientes	↗	↗
	Cadastro na Ematur	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Entrega aos turistas de um questionário de avaliação	•	Informações Insuficientes	•	•		•	•		Informações Insuficientes	•	
	Nível de satisfação do cliente	↗	Informações Insuficientes	Informações Insuficientes	Informações Insuficientes		Informações Insuficientes	↗	→	Informações Insuficientes	Informações Insuficientes	Informações Insuficientes
Questionário da pesquisa preenchido pelo dono	•	•	•	•		•	•	•		•	•	

	Alojamentos Ativos
	Pesquisa Recusada

Fonte: Diagnóstico e Análise do Pólo de Ecoturismo do Estado do Amazonas – MMA (1999)

## **ANEXO C**



**ANEXO D**

## Pousada do Amazônia

<u>Dados Gerais</u>		
1	Município	Irlanduba
	Tempo de viagem desde Manaus	1:30 à 4:00 hs
	Transporte utilizado para chegar ao alojamento	
	Tipo da ecossistema ao redor do alojamento	Terra firme Igapó várzea
<u>Atrativos</u>		
2	Diversidade Faunística	→
	Diversidade Florística	→
	Proximidade de um local histórico	
	Existência de trilha autoguiada	
	Torre de observação	
Arquitetura ecológica	● Em parte	
<u>Atividades</u>		
3	Caminhada na Floresta	●
	Observação de Pássaros	●
	Focagem de jacaré	●
	Visita a comunidades	●
	Aula de artesanato	●
	Pesca	●
	Passeio de canoa	●
Passeio a cavalo	●	
<u>Nível de Informação Ambiental</u>		
4	Panfletos / Painéis informativos	Guia
	Orientada dada aos Turistas	
	Programa de conscientização ambiental para funcionários	
	Vídeos / Palestras	

<u>Instalação</u>		
5	Superfície do terreno de propriedade do alojamento	270 há
	Construção única	
	Torres	
	Cabanas	●
	Unidades Habitacionais	21
	Capacidade total	50
	Recepção	
	Restaurante / Bar	●
	Auditório	
	Biblioteca	
	Loja de souvenirs	●
	Acesso para deficientes	
	Decoração regional	●
	Ar condicionado	●
	Ventilador	●
Uso de energia alternativa		
Tratamento de esgoto / água	● / ●	
Nível de limpeza geral	↑	
Prática de reciclagem	●	
<u>Refeições</u>		
6	Comida Regional	
	Comida Internacional	
	Comida Mista	●
<u>Grau de Conforto</u>		
7	Alto	
	Médio	●
	Baixo	

<u>Recursos Médicos</u>		
8	Caixa de primeiro socorro	●
	Enfermeiro (a)	
	Ambulatório	
<u>Atmosfera</u>		
9	Descontraída	●
	Simpática	
	Formal	
<u>Recursos Humanos</u>		
10	Número total de funcionários	4
	Qualidade dos serviços oferecidos	
	Nível de satisfação dos funcionários	↗
<u>Dados Complementares</u>		
	Data de inauguração	1997
	Duração da estadia mais procurada	
	Ocupação média	
	Origem da clientela (Estrangeira / Nacional)	São Paulo
	Atividade anual ou sazonal	Anual
	Capacidade de Carga Pesquisada	
	Nível de segurança do Alojamento	↗
	Comunicação com Manaus (Telefone, Rádio)	●
	Heliporto / pista de pouso	●
	Uso de material descartável	●
	Envolvimento com as Comunidades do entorno	→
	Carga tributária anual	
	Cadastro na Ematur	●
	Entrega aos turistas de um questionário de avaliação	●
	Nível de satisfação do cliente	
	Questionário da pesquisa preenchido pelo dono	↑

Alto (a)	↑
Médio (a) / Alto (a)	↗
Médio (a)	→
Baixo (a)	↓

Fonte: Diagnóstico e Análise do Pólo de Ecoturismo do Estado do Amazonas – MMA (1999)

## **ANEXO E**



Foto 01: **Período de Cheia**



Foto 02: **Período de Seca**



Foto 03: **Vista para o rio**



Foto 04: **Primeira Unidade**



Foto 05: **Segunda Unidade**



Foto 06: **Restaurante (externo)**



Foto 07: **Salão de Jogos**



Foto 08: **Piscina**



Foto 09: **Restaurante (Interno)**



Foto 10: **Restaurante (Interno)**



Foto 11: **Restaurante (interno)**



Foto 12: **Auditório**



Foto 13: **Suíte Triplo**



Foto 14: **Suíte Duplo**



Foto 13: **Vitória Régia**



Foto 14: **Caminhada na Selva**

**ANEXO F**



Tel Escritório: (0XX92) 625-5477  
 Tel/Fax: (0XX92) 671-4141  
 C.N.P.J: 02.920.978/0001-05 Insc. Municipal: 309  
 Insc. Estadual: Isento  
 Insc. Municipal: 309  
 Email : pousada.amazonia@internext.com.br

### COMENTÁRIOS SOBRE A POUSADA / TOUR COMMENTS

**Prezado Hóspede:**

Com a finalidade de aprimorar nosso atendimento e melhorar a qualidade de nossos serviços, apreciáramos muitíssimo o preenchimento deste questionário.

**Dear Guest:**

So that we may improve our service to you, please fill out this questionnaire.

Serviços / Services	Muito Bom / Very Good	Bom / Good	Fraco / Fair
Acesso telefônico (facilidade das chamadas)			
Atendimento (Cordialidade do Atendente)			
Traslado / Transfer			
Guia / Guide			
Passeios / Excursions			
Alimentação / Food			
Bebidas / Drink			
Serviço de Bar / Bar			
Segurança / Security			
Pontualidade/Punctuality			
Equipe / Staff			

Obs: Para os itens considerados “fracos”, justifique para podermos tomar as devidas ações corretivas.

**Comentários e Sugestões / Commentaries and Suggestions:**

**Informações Pessoais / Personal information:**

Nome / Name: .....

Apto. hospedado / Room: .....

Dia/Mês Nascimento / Niver .....

Endereço / Address: .....

Telefone / Phone: .....

CEP / Zip Code: .....

E-mail: .....

Data do Tour / Date of the tour: de / from: ...../...../..... a / to ...../...../.....

End. Pousada: Estrada Manoel Urbano, Km 36 – Ponte do Rio Ariá – Iranduba-Amazonas-Brasil.  
 End. Escritório: Rua São Cristóvão, 356 – São Jorge – CEP: 69033-420 – Manaus-Amazonas-Brasil.

**ANEXO G**



This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.