

Sistema de Gestão Ambiental (SGA) no Setor Hoteleiro

Um Estudo de Caso

Camila Cristina Rodrigues Salgado¹

Ciliana Regina Colombo²

Renan Felinto de Farias Aires³

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2018.44.598-629>

Recebido em: 9/2/2016

Aceito em: 31/5/2017

Resumo

A pressão por um novo padrão de desenvolvimento exigiu das organizações que seja conciliada competitividade com a proteção ambiental. Assim, uma ferramenta que atua no estabelecimento de estratégias estruturadas é o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que tem como foco a melhoria do desempenho ambiental. Logo, este estudo de caso qualitativo de caráter exploratório-descritivo objetivou caracterizar o SGA do Verdegreen Hotel, reconhecido internacionalmente por suas ações sustentáveis, a partir de análise de conteúdo. Os resultados mostram o quão estruturado o hotel está em relação ao seu SGA, atuando de forma clara, documentada e disseminada entre os colaboradores.

Palavras-chave: Gestão ambiental. Sistema de gestão ambiental. Estratégias ambientais. Setor hoteleiro. Verdegreen Hotel.

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora da Universidade Federal da Paraíba. adm.camilarodrigues@hotmail.com

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. cilianacolombo@gmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. renanffa@hotmail.com

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM (EMS) IN THE HOSPITALITY SECTOR: A CASE STUDY

Abstract

Pressure for a new pattern of development demanded of the organizations the conciliation between competitiveness with environmental protection. Thus, a tool that acts in deploying structured strategies is the Environmental Management System, which focuses on improving environmental performance. Thus, this qualitative case study of exploratory and descriptive character aimed to characterize the SGA of the Verdegreen Hotel, internationally recognized for its sustainable actions, by content analysis. The results show how the hotel is structured in relation to its EMS, acting in a clear form, documented and disseminated among employees.

Keywords: Environmental management. Environmental management system. Environmental strategies. Hotel sector. Verdegreen Hotel.

As organizações estão inseridas em um contexto em que as regras do mercado não estão mais centradas nas economias de escala, no planejamento centralizado ou em decisões hierárquicas, e sim, na flexibilidade dos processos, na descentralização, na proximidade com os clientes, no desenvolvimento de parcerias, etc. O desafio das organizações neste cenário é alcançar o desenvolvimento esperado, respeitando os limites da natureza e garantindo qualidade de vida para as pessoas no presente e no futuro (MAIMOM, 1996).

Nesse contexto, seja por interesses genuínos ou para adequar-se a demandas do mercado, organizações de diferentes segmentos têm se preocupado com seus negócios no que se refere à sustentabilidade (CARRENHO; FIGUEIREDO; SABINO, 2012). Esse posicionamento ganha força na medida em que se considera as organizações responsáveis por grande parte da degradação ambiental, o que faz com que se espere que elas assumam um papel importante também na prevenção dos danos ambientais causados por suas atividades (CHAN; WONG, 2006).

Nessa perspectiva, a preocupação com questões ambientais tem sido uma realidade tanto para setores industriais, vinculados a processos de produção, quanto para o setor de serviços, revelando-se uma função de administração inteiramente inserida em qualquer organização (TISCOSKI; CAMPOS, 2013). Sobre o setor de serviços, pelo qual o presente trabalho se interessa, verifica-se que há uma tendência de incorporação de práticas de sustentabilidade diante das características de seus processos produtivos, que geram um evidente impacto ambiental, assim como forma de inovação (GALLEGO-ÁLVAREZ; PRADO-LORENZO; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2011; OREJA-RODRÍGUEZ; ARMAS-CRUZ, 2012).

Salzman (2000) contribui com a discussão sobre o setor de serviços e questões ambientais destacando três pontos básicos: a) o aumento dos serviços e a revolução do conhecimento provavelmente aumentaram os impactos ambientais; b) o setor de serviços deve ser considerado explicitamente na política ambiental, tanto porque os serviços são fontes importantes

de poluição, quanto porque representam desafios diferentes dos processos produtivos que geram produtos e c) a alavancagem de alguns serviços pode fornecer uma oportunidade poderosa para criar novos mecanismos e incentivos para a proteção ambiental.

Desta forma, essa nova pressão por um distinto padrão de desenvolvimento passou a exigir das organizações que seja conciliada competitividade com a proteção ambiental, uma vez que adotar práticas sustentáveis tem se tornado uma maneira de diferenciação diante de consumidores cada vez mais exigentes.

Uma ferramenta que facilita a instituição de políticas ambientais é um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) (CHAN; WONG, 2006), uma metodologia segundo a qual as organizações atuam de maneira estruturada sobre suas operações, definindo os impactos de suas atividades, propondo ações para reduzi-los e assegurando a proteção do meio ambiente (OLIVEIRA; SERRA, 2010). Desenvolvida visando à melhoria do desempenho ambiental (CHAN; HAWKINS, 2010), ela permite às organizações aperfeiçoar a sua vantagem competitiva em termos de redução de custos, ganho de reputação entre os clientes e aumento da sua competitividade nos mercados internacionais (LÓPEZ-GAMERO; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2009).

Vale destacar que para atingir o fim desejado, ou seja, a vantagem competitiva, não basta a mera adoção de um SGA e sim o investimento em “estratégias ambientais” (ALVES, 2013), assim denominadas neste estudo, capazes de efetivamente diferenciar as organizações e influenciar em seus resultados. Em outras palavras, as estratégias ambientais referem-se às práticas ou ações ambientais estabelecidas pelas organizações para responder de forma positiva aos impactos ambientais causados por seus processos produtivos.

O mundo científico tem mostrado interesse pela gestão adequada dos fatores ambientais no mundo dos negócios, uma vez que os estudos têm revelado que cada vez mais essa gestão traz importantes implicações

competitivas para as organizações (OREJA-RODRÍGUEZ; ARMAS-CRUZ, 2012). Assim, tendo em vista a importância que a questão ambiental representa no cenário atual, particularmente em meios de hospedagem, que têm desenvolvido uma consciência ambiental e ações concretas em várias partes do mundo (FREITAS; ALMEIDA, 2010), esta pesquisa objetivou caracterizar o SGA do *Verdegreen* Hotel, uma realidade interessante para a avaliação ambiental, visto que é premiado e reconhecido internacionalmente por suas ações sustentáveis.

Destaca-se que o setor hoteleiro é um grande consumidor de recursos, desde a sua construção até a disponibilização de equipamentos e serviços destinados à acomodação dos hóspedes, apresentando impactos ao meio ambiente decorrentes do uso irresponsável de recursos como energia, água, assim como da geração de resíduos (FEITOSA; GÓMEZ, 2013). Mais especificamente, em hotéis, as áreas de maior preocupação com o meio ambiente incluem a reciclagem e gestão de resíduos, ar limpo, conservação de energia e água, saúde ambiental, manutenção de licenças como permissão de construção e cumprimento da legislação, política de compras e educação ambiental (MENSAH, 2006).

De forma geral, para um hotel, melhores desempenhos ambientais podem contribuir para sua eficácia e produtividade, dado que um ambiente que seja saudável, seguro e ecologicamente correto reduz os impactos adversos para clientes e funcionários, além do fato de que existe uma crescente pressão por parte dos consumidores para que sejam adotadas práticas “verdes” (PENNY, 2007). Busca-se, portanto, avaliar uma organização inserida no ambiente de novas exigências por parte dos consumidores e dos *stakeholders*, e que adota um sistema formalizado de gestão ambiental, visando a atender suas demandas de forma planejada e sistematizada na busca pela melhoria do desempenho ambiental.

Assim sendo, serão elucidados aspectos importantes de um hotel premiado, referência no seu setor e que atua de forma estruturada para explorar seu potencial e ser capaz de gerar vantagem competitiva. Para tanto,

o artigo está organizado da seguinte forma: primeiramente discutem-se os conceitos envolvidos na temática; em seguida descrevem-se os aspectos metodológicos adotados e os resultados obtidos e, finalmente, apresentam-se as considerações finais.

Gestão Ambiental

Empresa e meio ambiente, até poucas décadas atrás, eram considerados pelos gestores termos antagônicos (CLAVER et al., 2007). O que se tem visto nos últimos anos, porém, é um aumento da conscientização sobre as questões ambientais em todo o mundo por parte dos governos, grupos de defesa, empresas e o público em geral, diante dos problemas ambientais globais amplamente reconhecidos, decorrentes de mais de um século de desenvolvimento industrial (BANERJEE, 2001). Assim, diante da constatação de que os padrões predominantes de produção e consumo, aprimorados ao longo de todo o século 20, têm se tornando insustentáveis, as preocupações com a questão ambiental ganham espaço nas agendas públicas e privadas em todo o planeta (FONSECA; MARTINS, 2010), caracterizando um novo cenário, em que meio ambiente e empresa apresentam uma forte relação.

Nesse contexto, esforços no sentido de identificar meios capazes de promover a melhoria ambiental são potencializados a partir da compreensão de que a poluição é decorrente da ineficiência nos processos produtivos, o que aumenta o consumo de recursos e, conseqüentemente, eleva os custos e reduz os índices de produtividade (MACHADO; SILVA, 2010). Desse modo, as empresas que buscam se manter competitivas ou mesmo sobreviver no ambiente de negócios se veem, diante das questões ambientais, forçadas a assumir novas posturas e distintas formas de lidar com os problemas ambientais, buscando incluir na gestão cuidados com o ambiente natural, bem como o atendimento às demandas dos diversos públicos com os quais se relacionam (SANCHES, 2000; ALPERSTEDT; QUINTELLA; SOUZA, 2010).

Essas mudanças implicam a necessidade de novos sistemas capazes de comportar as novas tarefas, assim como talentos gerenciais para lidar com a dimensão ambiental (SANCHES, 2000). Nesse sentido, a gestão ambiental surge como uma nova função organizacional que vem, crescentemente, sendo inserida na prática de líderes organizacionais (STEFANELLI; JABBOUR, 2012). Ela refere-se a esforços, ações, práticas e políticas, dentro de um contexto organizacional, direcionados à mitigação dos impactos ambientais gerados pelas atividades organizacionais (FERRANTI; JABBOUR, 2012) e, em suma, abrange medidas para proteger o meio ambiente de impactos nocivos derivados de atividades humanas (BEST; THAPA, 2013).

Cabe destacar que a inclusão de medidas desse tipo no contexto organizacional pode ocorrer de duas formas, quais sejam: integração pontual da gestão ambiental – que representa um tipo de incorporação da gestão ambiental a partir de uma ação isolada de departamentos de meio ambiente, não havendo influência deste na estrutura organizacional como um todo; e integração matricial da gestão ambiental – que pressupõe mudanças na estrutura da organização e a incorporação de novas funções e tarefas em outras áreas de competência, influenciando nas atividades e rotinas preexistentes (CORAZZA, 2003).

Sistemas de Gestão Ambiental

Sistemas de Gestão Ambiental oferecem um método de gestão que permite a integração da preocupação ambiental em todos os níveis dentro da empresa, objetivando a melhoria do desempenho ambiental (HARIZ; BAHMED, 2013). Eles representam, portanto, o que Corazza (2003) denominou de integração matricial da gestão ambiental, em que novas funções e tarefas são incorporadas à estrutura da organização, tendo impacto em seu dia a dia.

Os SGAs tornam-se relevantes na medida em que lidam com questões ambientais a partir de uma visão holística e que incentiva a melhoria contínua do desempenho ambiental (JABBOUR; SANTOS; NAGANO,

2008; CHAN; HAWKINS, 2010). De forma geral, trata-se de uma ferramenta que gerencia a interação entre a organização e o meio ambiente, visando a melhorar o seu desempenho ambiental global, a partir do gerenciamento dos aspectos ambientais que estão ligados às suas atividades, seus produtos e serviços (PEROTTO et al., 2008).

Considera-se que um sistema desse tipo, que inclui a dimensão ambiental dentro da estrutura de gestão de uma organização, é fundamental para a capacidade de reduzir o desperdício e a poluição, ao mesmo tempo que melhora o desempenho geral da organização (MELNYK; SROUFE; CALANTONE, 2003; MARAZZA; BANDINI; CONTIN, 2010). Desse modo, o SGA tem ganhado terreno nas organizações como uma forma de mostrar, de acordo com as exigências dos mercados e dos consumidores mais conscientes, a preocupação com a questão ambiental (CAMPOS, 2012).

Vale salientar que a realização de ações ambientais de forma pontual, episódica ou isolada não configura um sistema de gestão ambiental propriamente dito. Um SGA requer a formulação de diretrizes, a definição de objetivos, uma coordenação das atividades, a avaliação dos resultados alcançados, assim como o envolvimento de diferentes segmentos da organização, de maneira que as questões ambientais sejam tratadas de modo integrado com as demais atividades empresariais (BARBIERI, 2011).

Nesse sentido, esses sistemas podem ser certificados ou não. A certificação de um sistema é o reconhecimento de que ele atende a uma norma de referência e é concedida por uma entidade certificadora credenciada (GRAEL; OLIVEIRA, 2010). No Brasil, esse credenciamento é feito pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), e a norma de sistemas de gestão ambiental ISO 14001 (2004) recomenda cinco principais elementos, que em síntese, constituem-se em:

1. *Política Ambiental* – declaração da organização, expondo suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental global, que provê uma estrutura para ação e definição de seus objetivos e metas ambientais;
2. *Planejamento* – a organização deve formular um plano a fim de seguir a política ambiental sobre os itens: identificação dos aspectos ambientais, requisitos legais, objetivos e metas ambientais e estruturação do programa de gestão ambiental;
3. *Implementação e Operação* – as atividades envolvidas nesse elemento requerem: que as funções, responsabilidades e autoridades sejam definidas, documentadas e comunicadas; que a organização identifique as necessidades de treinamento; que se estabeleçam procedimentos para comunicação interna e externa; que se mantenham registros das informações envolvidas; que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para identificar o potencial e atenda a acidentes e situações de emergência, bem como para prevenir e mitigar os impactos ambientais que possam estar associados a eles;
4. *Verificação e Ação Corretiva* – a organização deve estabelecer e manter procedimentos documentados para monitorar e medir, periodicamente, as características principais de suas operações e atividades que possam ter um impacto significativo sobre o meio ambiente. Assim, o desempenho ambiental é medido e monitorado, as ações corretivas são realizadas, as atividades são registradas e auditorias ambientais encarregam-se de verificar todo o processo;
5. *Análise crítica pela administração* – a alta administração da organização deve analisar criticamente o SGA para assegurar sua conveniência, adequação e eficácia contínuas. A análise crítica deve abordar a eventual necessidade de alterações na política, objetivos e outros elementos do SGA, da mudança das circunstâncias e o comprometimento com a melhoria contínua.

Em geral, esse sistema exige a formalização dos procedimentos operacionais, instituem o seu monitoramento e incentivam a melhoria contínua do processo como um todo, o que possibilita a redução da emissão de resíduos e o menor consumo de recursos naturais (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010). Ele oferece uma melhor compreensão dos impactos ambientais, um conhecimento profundo da legislação pertinente e um plano de ação proativo para garantir que as metas exigidas sejam alcançadas (HILSON; NAYEE, 2002).

Ademais, segundo Nawrocka e Parker (2009), assim como há diferentes interessados no sistema de gestão ambiental, também é concebível que existam diferentes expectativas quanto a de que forma um resultado positivo dos esforços de gestão ambiental implicaria. Em seu estudo, realizado entre empresas suíças, os autores identificaram alguns benefícios da instalação de um SGA, como: reforço da inovação, lealdade do cliente, prevenção de uma nova legislação ambiental, valorização da imagem corporativa pública, o que ilustra como há uma diversidade na percepção dos resultados do sistema.

Ainda nesta perspectiva, as pesquisas realizadas por Chan e Hawkins (2010) indicam que a instituição de um sistema de gestão ambiental traz como benefícios o reforço da competitividade e do desempenho financeiro, assim como também é capaz de afetar positivamente o envolvimento dos trabalhadores em sua execução.

Cabe, no entanto, destacar ainda que o sucesso de um sistema de gestão ambiental pode ser influenciado em função de como ele é posto em prática, assim como por condições internas e externas da empresa. Em outras palavras, deve-se considerar que os ambientes em que os SGAs operam podem variar em termos de cultura corporativa, estilos de gestão, ambiente legislativo, metas da empresa, partes interessadas, entre outros fatores, o que tem resultado na variedade de resultados encontrados (NAWROCKA; PARKER, 2009).

O que é importante frisar é que para alcançar êxito, o projeto deve, com a administração ou supervisão de profissionais comprometidos com os objetivos traçados, de modo que a qualidade final seja garantida, ser capaz de: dimensionar corretamente os equipamentos a serem utilizados, treinar e qualificar os funcionários e projetar instalações adequadas conforme normas pertinentes ao assunto (SILVA FILHO, 2008).

Além disso, ressalta-se que o apoio e comprometimento da alta gerência são vitais para que se garanta uma ampla compreensão e comprometimento com as questões ambientais, pois só assim a adoção de SGAs será facilitada, bem como será possível manter o sistema ao longo do tempo, de forma a reduzir os impactos ambientais (ZUTSHI; SOHAL, 2004). Assim como esse comprometimento, também é importante que haja o mesmo envolvimento por parte dos funcionários, uma vez que eles são os “meios” que mantêm o SGA em funcionamento e, por isso, precisam ser desenvolvidos (DARNALL; EDWARDS JR., 2006).

Ainda no que se refere ao SGA do ponto de vista de suas dificuldades, Oliveira e Serra (2010) apontam como principais barreiras no seu gerenciamento com base na norma ISO 14001: adequação da estrutura organizacional; intensificação de treinamentos; desenvolvimento de programas de conscientização; modernização de equipamentos; instituição de auditorias; mudanças periódicas na legislação ambiental, dificultando a atualização e cumprimento dos procedimentos da norma; barreiras orçamentárias etc. Na mesma linha, Ceruti e Silva (2009) destacam como principais dificuldades encontradas pelas empresas em relação à gestão ambiental: o dispêndio de capital para a área ambiental; o relacionamento com os órgãos ambientais; a falta de treinamento do pessoal e a estruturação do setor ambiental na empresa.

Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa objetivou realizar uma caracterização do SGA adotado pelo *Verdegreen* Hotel, localizado na cidade João Pessoa – PB, de forma a compreender esta realidade que é referência em termos de ações sustentáveis.

O estudo neste hotel, que possui 86 colaboradores ativos e uma estrutura de acomodações que dispõe de 140 apartamentos, foi motivado devido ao seu conceito de sustentabilidade, sendo inclusive reconhecido internacionalmente por tal conceituação. Nesse sentido, o *Verdegreen* já foi premiado pelo “Guia Quatro Rodas” como o Hotel Sustentável do Ano de 2012, pelo *site* de viagens *TripAdvisor* como um dos 25 melhores hotéis brasileiros e, finalmente, também recebeu o “*Certificate of Excellence 2013*”, colocando-o entre os 10% das empresas com melhor desempenho no mundo inteiro (VERDEGREEN HOTEL, 2013).

Assim, essa pesquisa de âmbito qualitativo preocupou-se em abranger aspectos da realidade estudada por meio de uma pesquisa de campo, em que o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio e a coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem (SEVERINO, 2007). A investigação possui caráter exploratório-descritivo, pois objetivou proporcionar maior familiaridade com o problema, assim como visou à descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2009), neste caso, as particularidades do SGA do *Verdegreen* Hotel.

Além disso, é delimitada como estudo de caso, uma vez que se constitui em uma investigação empírica utilizada para descrever uma situação no seu contexto real, tendo um caráter de profundidade e detalhamento em uma unidade organizacional específica (YIN, 2005).

Para a coleta de dados as principais técnicas utilizadas foram: pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação. A primeira delas foi utilizada para o levantamento de estudos publicados e utilizou as palavras-chave “sistema de gestão ambiental”, “*environmental management system*” e “ISO 14001” nas seguintes bases de dados, sempre acrescentando uma busca avançada para o setor hoteleiro: *Scielo – The Scientific Electronic Library On-Line Brasil*, *Science Direct*, *Scopus* e *Emerald*.

A segunda técnica foi utilizada nas entrevistas com os responsáveis diretos pela administração e estabelecimento do SGA do *Verdegreen* Hotel, no período de outubro-novembro/2013. Cabe destacar que foram entrevistados dois dos principais responsáveis diretos pela administração e instalação do SGA, indicados pelo Comitê Verde da organização – composto por acionista majoritário, diretora corporativa, gerente geral, assistente de sustentabilidade e de desenvolvimento humano e *controller*. Foram entrevistados, portanto, em nome de tal comitê, o gerente geral e o assistente de sustentabilidade do *Verdegreen* Hotel. Tal medida foi imposta pelo próprio Comitê Verde, que considerou que os indicados eram aptos a responder a qualquer questionamento feito pelos autores.

Já a terceira técnica foi utilizada para analisar os documentos pertinentes à implementação e operação do SGA disponibilizados pela empresa, quais sejam: os procedimentos de gestão, os programas e metas, os planos de ações para cumprir o desdobramento da política ambiental, os fluxogramas de todas as atividades, as instruções de trabalho, as matrizes de registro e de qualificação e formulários para identificar e tratar as ações corretivas e preventivas. Finalmente, a quarta técnica foi realizada em conjunto com a aplicação das entrevistas, na intenção de que as evidências fossem mais consistentes, podendo ser comprovadas ou até mesmo negadas.

A interpretação dos resultados foi realizada a partir da análise qualitativa dos dados, visando a proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006). Nesse sentido, utilizou-se como técnica de análise de dados a análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de ferramentas de análise das comunicações que se utilizam de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (BARDIN, 2008). Desta forma, foram definidas as seguintes categorias de análise: a) elementos do SGA – análise da política ambiental, planejamento, instalação e operação, verificação e ação corretiva e a análise crítica; b) estratégias adotadas; c) fatores motivadores da adoção do SGA; d) benefícios alcançados e) dificuldades e desafios.

Resultados

Para a apresentação da caracterização do SGA do *Verdegreen* Hotel, foram criadas seções correspondentes às categorias de análise supracitadas. Logo, os resultados serão apresentados nas seguintes seções: Elementos do SGA; Estratégias adotadas; Fatores motivadores da adoção do SGA; Benefícios alcançados e Dificuldades e desafios.

Ademais, destaca-se que os resultados aqui apresentados foram obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e de pesquisa documental e, independentemente da técnica, todas as informações foram confirmadas por meio de observação.

Elementos do SGA

Os resultados aqui relatados dizem respeito aos elementos estabelecidos pela ISO 14001, norma que regulamenta os SGAs, como segue: Política Ambiental, Planejamento, Implementação e Operação, Verificação e Ação Corretiva e, por fim, Análise Crítica pela Administração.

A princípio, cabe destacar que o *Verdegreen* Hotel, fundado em 2008, começou as primeiras discussões sobre a introdução de um SGA formal, neste caso por meio da certificação ISO 14001, no final do ano de 2010. Neste processo, ele obteve a certificação em junho de 2012 e, após auditorias de recertificações, possui seu Certificado com validade até o ano de 2018. Para facilitar o acompanhamento dos resultados, as categorias de análise serão discutidas nos tópicos a seguir:

Política Ambiental

A Política Ambiental do *Verdegreen* foi definida por seu Comitê Verde, composto por: acionista majoritário, diretora corporativa, gerente geral, assistente de sustentabilidade e de desenvolvimento humano e *controller*.

O hotel possui uma cartilha na qual divulga externamente sua política ambiental, que se propõe a: “fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do SGA, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição”. Essa política pode sofrer alterações sempre que alguma necessidade for identificada, e, então, anualmente o Comitê Verde verifica quanto a isso diante do que tem sido praticado.

Isto vai ao encontro do que Perotto et al. (2008) e Marazza, Bandini e Contin (2010) afirmam sobre a questão da definição de prioridades, em que se ressalta a importância da identificação dos aspectos ambientais significativos, a fim de determinar se, e em que, o controle ou melhoria são necessários, direcionando a ação gerencial.

A lógica para a aplicação dessa política é pensada de forma que as partes que compõem o hotel, neste caso, seus setores, tenham suas responsabilidades no alcance dos objetivos definidos. Dessa forma, o hotel procura descentralizar o que está na política, fazendo com que o que foi formulado seja difundido para todos dentro da organização, buscando o envolvimento dos funcionários.

Exemplificando, no caso do restaurante do *Verdegreen*, para atender à política estabelecida, os funcionários executam ações como o bom atendimento, a separação do lixo, o Programa Alimento Seguro (que garante a segurança e a qualidade dos alimentos produzidos), servir água de coco no *check-in*, entre outras. De forma geral, este exemplo reforça que estar em harmonia com a política ambiental é um comprometimento de todos dentro do *Verdegreen* Hotel, fazendo com que a política não seja apenas um discurso, e sim oriente o dia a dia de todos os setores.

Planejamento

Para cumprir a política ambiental, o *Verdegreen* realiza um planejamento baseado em três pilares: planejamento socioambiental, produtos e tecnologias de baixo impacto e atendimento aos requisitos legais, este desdobrado

em objetivos e metas. Vale salientar que o planejamento deve levar em consideração os aspectos específicos de cada empresa, como destacado por Brendler e Brandli (2011). Há de se considerar ainda a relação entre a meta definida e o responsável por realizar as ações para alcançá-la. Isto fica claro no relato a seguir:

A manutenção é quem trabalha com a redução do consumo de água e de energia. Nós definimos que queremos reduzir 5% do consumo, então temos que ver com o pessoal da manutenção: é possível? Também tem um ponto que não vai ser mais possível reduzir aquilo, e é uma ação que não depende muito da gente, depende dos hóspedes e isso a gente não tem muito como controlar (Assistente de Sustentabilidade).

Considerando essas negociações, o planejamento da organização remete às chefias, que definem as ações que cada área tem capacidade para executar e têm a missão de passar as orientações para o nível operacional. Vale salientar que os autores questionaram os entrevistados sobre metas reais, no entanto a empresa solicitou sigilo quanto a esses números. Assim sendo, por questões éticas, este pedido foi atendido.

Outro aspecto do planejamento diz respeito aos requisitos legais. Neste sentido, o hotel possui um sistema de análise de legislações, o *CT-SGI/Premier Ambiental*, que indica as principais normas aplicáveis, constituindo papel do hotel a análise da sua aplicabilidade. A utilização desse sistema é algo que tem facilitado o planejamento do SGA do *Verdegreen*, uma vez que por meio dele o hotel consegue ter acesso às legislações pertinentes, assim como também é informado, mensalmente, da criação de novas legislações.

Outro fator a ser considerado no Planejamento do SGA refere-se à avaliação dos aspectos e impactos ambientais. Neste sentido, o *Verdegreen* elabora Matrizes de Avaliação dos aspectos e impactos de todos os procedimentos executados dentro do hotel, de forma conjunta entre o assistente

de sustentabilidade e as respectivas chefias. Assim, a análise considera, em síntese, a frequência da atividade, sua gravidade, probabilidade e abrangência, apontando, ao final, para quais atividades a atenção deve ser direcionada.

Implementação e Operação

Para implementar o SGA, a alta administração do *Verdegreen* garante os recursos e define as autoridades e responsabilidades de todos os envolvidos, mediante documentação oficial. No período de análise deste estudo todos os recursos estavam assegurados, seja mão de obra, estrutura ou recursos financeiros, não comprometendo em nenhum momento a execução do Sistema. Essa prática é de responsabilidade do Assistente de Sustentabilidade junto com a alta administração, que contam com a participação de todos os setores.

Destaca-se ainda que o hotel tem atuado de maneira estruturada, contando com o auxílio de importantes ferramentas. Uma delas é o programa computacional do *World Wildlife Fund* – WWF – que não permite impressão e registra as informações pertinentes ao SGA. Nele são encontrados os procedimentos de gestão, os programas e metas, os planos de ações para cumprir o desdobramento da política ambiental, os indicadores, os fluxogramas de todas as atividades, as instruções de trabalho, as matrizes de registro, as matrizes de qualificação; tudo isso disponibilizado para todos os setores por meio da *Intranet*. Estes procedimentos estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Procedimentos de controle da operacionalização do SGA

Procedimento	Descrição
Procedimentos de Gestão	Explicitam como fazer as ações definidas. Mostra o escopo do sistema, quem elaborou o procedimento, seu aprovador e código, a revisão em que se encontra e a estrutura organizacional.
Fluxogramas	Os fluxogramas mostram o passo a passo para a realização das atividades, acrescentando explicações e detalhes de como elas devem ser executadas, o que possibilita uma maior precisão na execução de cada etapa. São elaborados para todas as áreas do hotel, uma vez que todas elas têm sua responsabilidade no que se refere à sustentabilidade.
Instruções de Trabalho	Estão ligadas à atividade da cozinha e servem para que qualquer pessoa possa ter acesso e saiba produzir o que é ofertado pelo setor. Assim, essas instruções, mais especificamente instruções de elaboração dos pratos, contêm a ficha técnicas dos produtos, os itens e quantidades necessárias para a sua produção, o modo de preparo, a imagem de como deve ser o prato, percentuais de lucro, o código do procedimento e sua data de emissão e revisão.
Matrizes de Registro	Registros mantidos no sistema, para todos os setores, que mostram o tipo de registro ligado às áreas, o que deve ser feito com esse registro, como ele deve ser armazenado, quem pode ter acesso e a forma de recuperá-lo.
Matrizes de Qualificação	Quadro de necessidades de treinamento de todos os setores. Neste quadro são elencadas a função de cada colaborador, as habilidades, experiências e treinamentos necessários. Essa é uma matriz que sofre alterações constantes, posto que ocorrem mudanças no quadro de pessoal dos setores, podendo implicar novas necessidades de treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, é possível perceber que o hotel possui uma grande estrutura de apoio à execução do seu SGA, formalizando os procedimentos, disponibilizando-os para todos, sem exceção, e que se preocupa com o treinamento dos responsáveis por colocar as ações em prática. Isto evidencia que o *Verdegreen* Hotel possui toda uma estrutura que permite que a questão ambiental influencie fortemente nas atividades e rotinas preexistentes, conforme destaca Corazza (2003).

Observou-se que o *Verdegreen* Hotel destaca-se não pela mera utilização de uma estrutura documental que pode ser encontrada em outros sistemas de gestão, mas sim por garantir que esses procedimentos não sejam “adereços” ou apenas representem um discurso. Na prática, o hotel mantém todas as informações atualizadas e disponíveis, contribuindo para a efetiva operacionalização do SGA.

Verificação e Ação Corretiva

O hotel atua com o auxílio de dois formulários para identificar e tratar as ações corretivas e preventivas: o Planilha de Não Conformidade e Reclamações (PNRC), que descreve as não conformidades de correção imediata; e o Registro de Oportunidade de Melhoria (ROPM), na qual podem ser adotadas ações preventivas ou corretivas, observando suas causas e efeitos por meio do diagrama de Ishikawa.

Tais formulários também são utilizados para o monitoramento dos indicadores estabelecidos para cada área, o que facilita o acompanhamento e permite que as ações corretivas sejam pensadas e realizadas. A verificação desses registros em todos os setores é atribuição do Assistente de Sustentabilidade, que registra todas as informações colhidas em uma planilha e as leva para a Reunião Verde, ocasião em que são realizadas discussões com vistas à execução das ações corretivas.

Além do Assistente de Sustentabilidade, qualquer outro auditor interno tem autonomia para apontar os erros existentes, exceto o da área do problema. Como o hotel executa auditorias internas para avaliar seu Sistema de Gestão Ambiental, são formados a cada dois anos, pelo menos, novos auditores internos.

Ademais, assim como no caso das metas, os autores questionaram os entrevistados sobre o conteúdo dos documentos, apresentando os principais problemas encontrados. A empresa, contudo, solicitou sigilo quanto a esses dados. Assim sendo, por questões éticas, este pedido foi atendido.

Análise Crítica pela Administração

Visando a assegurar a conveniência, adequação e eficácia do SGA, a alta administração do *Verdegreen* Hotel realiza análises críticas em seu sistema, promovendo a melhoria contínua. Para tanto são realizadas reuniões mensais, as Reuniões Verdes, que contam com a participação da alta administração, do Assistente de Sustentabilidade e de todas as lideranças, quais sejam: chefe de recepção, encarregado de reservas, supervisor do restaurante, *controller*, assistente de desenvolvimento humano, chefe da manutenção, analista de suporte pleno, governanta e chefe de cozinha.

Nessa oportunidade o desempenho ambiental é apresentado e, sempre que necessário, melhorias são discutidas e apresentadas. Por fim, é elaborada uma ata com todas as entradas e saídas da reunião e são anexados os documentos utilizados para a análise crítica.

Estratégias Adotadas

Nesta fase objetivou-se identificar as ações praticadas pelo *Verdegreen* Hotel para minimizar os impactos ambientais causados por suas atividades, e que são estabelecidas em seu SGA. Assim, a partir das técnicas de entrevista, pesquisa documental e observação, foi possível identificar as estratégias ambientais apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias ambientais adotadas pelo *Verdegreen* Hotel

Estratégia	Descrição
Revestimentos de cerâmicas naturais	O hotel utiliza revestimentos de cerâmicas naturais, que apresentam mais benefícios para o meio ambiente.
Madeira de reflorestamento	Em todas as bancadas do hotel, em mesas, portas, quartos, são utilizadas madeiras de reflorestamento. Isto mostra o comprometimento do <i>Verdegreen</i> com o meio ambiente e fortalece sua imagem diante dos hóspedes.
Valorização do artesanato local	Na decoração do hotel estão inclusos artefatos do artesanato local, criando uma identidade com a região, valorizando estas peças e seus produtores.
Iluminação natural em toda área social	No <i>lobby</i> do hotel existe uma claraboia – abertura no alto que permite a entrada de luz – que faz com que seja utilizada a iluminação natural e seja evitado o uso de lâmpadas durante o dia.
Iluminação de baixo consumo LED	São utilizados nos restaurantes e na recepção do hotel lâmpadas LED, garantindo a eficiência luminosa e evitando o desperdício de energia elétrica.
Sensores de presença	O hotel utiliza um sistema de iluminação gerenciado por sensores de presença que visa à economia de energia elétrica, posto que as lâmpadas são acionadas apenas quando pessoas ou fontes de calor em movimento cruzam a área de cobertura.
Ar condicionado de baixo consumo	O ar condicionado utilizado no hotel funciona no sistema de <i>stand by</i> , quando o ambiente é refrigerado por determinado período, fica em espera, e apenas quando a temperatura começa a mudar ele volta a refrigerar.
Aquecimento de água por meio de energia solar	O <i>Verdegreen</i> possui placas solares instaladas na parte superior externa do hotel. Assim, a água é aquecida por meio de um sistema fototérmico e é encaminhada para os banheiros dos apartamentos.
Elevadores inteligentes	Os elevadores utilizados possuem uma programação de equiparação do trabalho de energia, de modo a gerar sua economia.
TV LCD (baixo consumo de energia)	São utilizadas TVs de LCD, que possuem um baixo consumo de energia. Há de se considerar que existem tecnologias mais atuais para a diminuição do consumo de energia, no entanto o hotel realizou uma grande compra de televisores que ainda se encontram novos, não havendo a necessidade de serem descartados.
Reutilização de água	O hotel possui um sistema de captação da chuva que funciona da seguinte maneira: coletores espalhados pelo hotel captam a água da chuva, que é enviada para uma estação de tratamento onde são adicionados cloro e todos os demais componentes necessários. Semestralmente a qualidade dessa água é avaliada, levando em consideração aspectos físico-químicos e bacteriológicos. Esta água é reutilizada em descargas, rega de jardins e lavagens diversas.
Descargas de duplo acionamento	As descargas dos vasos sanitários do hotel possuem o sistema de duplo acionamento, que permite o consumo de água na medida certa, colaborando para evitar desperdícios e diminuir os custos.
Jardins no entorno e na cobertura	São mantidos jardins em volta do hotel, assim como em sua cobertura, reforçando a sua imagem de compromisso com o meio ambiente.

Horta orgânica	O hotel faz o cultivo de alimentos em uma horta que fica na área dos colaboradores, e que todos os clientes têm acesso caso queiram conhecê-la.
Fornecedores a menos de 100 Km de distância	O <i>Verdegreen</i> segue a filosofia de manter relações com fornecedores localizados em no máximo 100 Km de distância, contribuindo com a diminuição da poluição e com o fortalecimento da economia local.
Equipe comprometida com a causa ambiental	A equipe de colaboradores é um dos grandes diferenciais do <i>Verdegreen</i> Hotel. Todos estão comprometidos com a causa ambiental, pois a organização não acredita que há a possibilidade de seguir uma filosofia se as pessoas que a colocam em prática não estiverem engajadas. Parte disso foi alcançado por meio da realização de treinamentos.
Trabalho educativo com hóspedes	É realizado um trabalho de conscientização com os hóspedes no que se refere às questões ambientais, considerando que eles são atores importantes para que o sistema como um todo obtenha sucesso.
Conservação de jardim público	O hotel realiza a conservação de jardins que não estão localizados dentro dos seus limites, contribuindo com a conservação do espaço verde da cidade onde está situado. Além disso, também é realizado o plantio constante de mudas, além do seu monitoramento. Além de contribuir para o meio ambiente, essa estratégia também passa uma boa imagem para os clientes.
Bicicletas à disposição dos hóspedes	É feito um trabalho de incentivo dos hóspedes em relação ao uso de bicicletas como meio de transporte. Assim, o hotel disponibiliza bicicletas para seus hóspedes, que são modernas e de boa qualidade, chegando a custar, cada uma, cerca de R\$ 1.000,00. Como atualmente o hotel possui oito unidades, sabe-se que foi feito um investimento em torno de R\$ 8.000,00.
Apoio a iniciativas e entidades voltadas para sustentabilidade socioambiental	O hotel possui uma “Loja Verde” na qual são comercializados produtos ambientalmente corretos, cujo lucro é destinado a entidades comprometidas com a sustentabilidade socioambiental. Ao todo já foram vendidos cerca de R\$ 14.000,00 em produtos, que tiveram seus lucros repassados.
Utilização de papel reciclado e certificado	Toda a papelaria do <i>Verdegreen</i> é reciclada e certificada.
Fardamento de tecido ecoeficiente	O fardamento dos colaboradores do hotel é feito com algodão colorido e não possui tingimentos, o que significa que a lavagem não solta tintas e, conseqüentemente, não agride o meio ambiente.
Produtos de limpeza biodegradáveis	São utilizados no hotel produtos de limpeza biodegradáveis, que diferentemente dos convencionais, têm um impacto bem menor no meio ambiente.
Programa Atitude Verde Colaborativa	Este programa funciona da seguinte maneira: o hóspede pode colaborar com uma ideia de prática ambiental a ser executada pelo hotel e essa ideia passa por uma avaliação; se o que foi sugerido for aprovado e posto em prática no <i>Verdegreen</i> Hotel, o hóspede é premiado com duas diárias, com direito a acompanhante e café da manhã.
Coleta seletiva de lixo em todo o hotel	O hotel possui um programa de coleta seletiva que realiza o recolhimento e descarte adequados dos resíduos de toda sua estrutura, seja nos quartos ou advindos de suas atividades.

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo os dados obtidos, as estratégias são estruturadas a partir do desdobramento ambiental feito para cumprir a política estabelecida e partem do princípio de mitigar os efeitos da operação do hotel no meio ambiente. Sobre isso, resultados similares podem ser encontrados no estudo realizado por Hsiao et al. (2014), que avaliaram as necessidades da indústria hoteleira de Taiwan e identificaram que estratégias como a economia de água, a conscientização dos clientes, os equipamentos elétricos que atendem aos padrões de economia de energia, a promoção do conceito de hotel verde e o uso de temporizadores ou sensores possuem grande relevância.

Fatores Motivadores da Adoção do SGA

A motivação do *Verdegreen* Hotel para a adoção de um SGA está relacionada ao fato de essa ferramenta possibilitar um correto e estruturado gerenciamento do empreendimento. O hotel, como citado anteriormente, possui o conceito de sustentabilidade atrelado as suas atividades desde o seu início, no entanto a certificação ISO 14001 proporciona uma abordagem estruturada para estabelecer os objetivos e os meios para alcançá-los.

Estes achados são consistentes com o que Machado Júnior et al. (2013) expõem sobre a ISO 14001, apontando que a norma estabelece estruturas e procedimentos para a melhoria contínua do desempenho ambiental das empresas, promovendo importantes mudanças em relação à: cultura da organização; capacitação dos funcionários; instalação de programas/sistemas de comunicação; definição de padrões internos; reformulação dos processos produtivos e dos equipamentos de proteção ambiental.

Mais especificamente, os entrevistados acreditam que para o hotel o SGA foi uma oportunidade de comprovar perante todos que a organização é ambientalmente sustentável, o que revela a importância dada à imagem da empresa. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Brisolara, Silva e Cardoso (2016), que na intenção de descobrir o motivo pelo qual

as empresas gaúchas buscaram a certificação ISO 14001, evidenciou que 60% das organizações analisadas estava em busca de melhores índices de competitividade no mercado.

Ademais, este resultado também vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Freitas e Almeida (2010), realizado em hotéis localizados no município de Campos dos Goytacazes, o qual comprovou que 91% dos empresários consideraram que a imagem de sua empresa pode melhorar quando associada ao desenvolvimento sustentável.

Benefícios Alcançados

Entre os benefícios alcançados destacam-se os ganhos relacionados à gestão, ao ambiente e à imagem da organização. No que se refere à gestão, os benefícios estão ligados ao foco e à direção que o SGA proporciona. A estrutura estabelecida pelo SGA faz com que todos saibam quais caminhos seguir para que os objetivos traçados sejam alcançados e que se chegue à melhoria do desempenho ambiental.

Os benefícios também estão vinculados aos fatores ambientais. Com a adoção do SGA, o hotel conseguiu atingir suas metas para o ano de 2013, entre elas: reduzir mais de 10% do consumo de água, diminuir 5% do consumo de energia e manter 100% do atendimento da legislação ambiental.

Já no que se refere aos ganhos de imagem, em pesquisa realizada pelo hotel em novembro de 2013, constatou-se que 89% dos hóspedes afirmam que o conceito ambiental foi um diferencial na escolha do empreendimento. Outro número importante está relacionado à ocupação média anual do hotel, que em 2013 atingiu cerca de 77%. Esses números revelam como a sua atuação com vistas ao alcance da melhoria do desempenho ambiental tem colocado o hotel em uma posição de destaque e que consegue cada vez mais atrair clientes.

Alguns desses resultados apresentados pelo *Verdegreen*, que inclusive confirmam o que é discutido na literatura, também são encontrados em outras empresas, até mesmo de outros ramos de atuação, como no caso de 69 empresas industriais do Estado de São Paulo analisadas no estudo de Oliveira e Serra (2010). Os autores identificaram que a preocupação ambiental, representada neste estudo pela certificação ISO 14001, contribui para a redução de consumo de energia elétrica e água, assim como influencia positivamente a imagem da empresa perante a mídia e a sociedade. Além disso, também constataram que as empresas com certificação ISO 14001 são mais atrativas para os investidores, possuem maior motivação por parte dos colaboradores para atingirem metas e objetivos ambientais e evitam custos imprevistos de ações ambientais, entre outros.

Dificuldades e Desafios

No que se refere às dificuldades e desafios na implementação do SGA, dois fatores destacam-se: colaboradores e fornecedores. Nesse sentido, alguns colaboradores tiveram dificuldade de compreender o porquê de incluir em suas rotinas de trabalho funções que contribuíssem com a melhoria do desempenho ambiental, o que exigiu que fosse realizado um trabalho de conscientização, de modo que eles, em suas respectivas áreas, fossem atores ativos na prática do SGA.

Conforme a literatura aponta, é fundamental para o sucesso dos SGAs que haja envolvimento por parte dos funcionários (DARNALL; EDWARDS, 2006; OLIVEIRA; SERRA, 2010). Dificuldades nesse mesmo sentido também foram encontradas no estudo de Oreja-Rodríguez e Armas-Cruz (2012). Os autores objetivaram desenvolver e validar um instrumento de medição para avaliar o desempenho ambiental no setor hoteleiro e realizaram uma análise empírica em 187 estabelecimentos hoteleiros nas Ilhas Canárias Ocidentais (Espanha).

Como resultado, identificou-se que os funcionários que não têm qualificação em questões ambientais são a principal dificuldade no desempenho ambiental dos hotéis analisados. Segundo os autores, é necessário que haja uma conscientização e capacitação de quem condiciona, direta ou indiretamente, a efetividade da gestão ambiental dos hotéis, como trabalhadores, clientes e fornecedores.

Nesse sentido, o *Verdegreen* Hotel atuou na divulgação interna do SGA e da sua filosofia ambiental, ressaltando a sua importância, de modo que todos compreendessem como eles poderiam contribuir com um mundo melhor e mais verde. Foi realizada uma ação com os funcionários, explicando todo o planejamento feito pelo hotel sobre a questão ambiental, mostrando a importância da certificação e a representatividade que o sistema teria tanto para o ambiente, para o hotel, para o setor e a o próprio estado da Paraíba. Os resultados dessa ação foram positivos, de modo que esta cultura atualmente encontra-se disseminada na organização.

Já em relação ao segundo fator que de alguma forma dificultou a efetivação do SGA do *Verdegreen* Hotel, observa-se que a relação com os fornecedores mais críticos apresentou certo destaque. Em um caso particular, mais especificamente no serviço de lavanderia, o hotel encontrou como obstáculo para sua certificação, o fato de a lavanderia não possuir licença ambiental. Assim, foi realizado um trabalho de conscientização com o proprietário do estabelecimento, também trazendo resultados positivos ao final da ação.

Considerações Finais

Este estudo objetivou realizar uma caracterização do SGA do *Verdegreen* Hotel, relatando as características e nuances de uma organização que é destaque em seu setor. De forma geral, é possível afirmar que, com o auxílio das técnicas utilizadas, os objetivos aqui traçados foram alcançados. O *Verdegreen* Hotel apresentou-se com uma realidade propícia à realização do

presente estudo, uma vez que é, reconhecidamente, referência de empreendimento ambientalmente sustentável, contribuindo para que os resultados aqui apresentados possam inspirar outras empresas.

Identificou-se, por exemplo, o quão estruturado o hotel analisado está em relação ao seu Sistema de Gestão Ambiental, atuando de forma clara, documentada e disseminada entre os seus colaboradores, tratando a questão ambiental como uma componente-chave da estratégia do negócio.

Estas informações foram obtidas a partir do levantamento completo em relação ao SGA, descrevendo seus elementos, o que motivou sua adoção, as principais dificuldades encontradas em sua instalação, assim como as estratégias ambientais praticadas. Sobre estas últimas, os entrevistados deixaram claro que, apesar das ações praticadas serem mais caras e exigirem altos investimentos, encontrando dificuldades para sua aplicação, inicialmente o envolvimento de colaboradores e fornecedores, tem a questão ambiental sempre como um fator decisivo.

De forma geral, destaca-se que o trabalho contribui com a prática das empresas ao revelar aspectos importantes da aplicação do SGA no *Verdegreen* Hotel, como seu planejamento, procedimentos, formulários, práticas, ferramentas, recursos, participação das pessoas, etc. Mais do que apenas dar nomes ou criar uma lista, esse estudo descreveu todos esses elementos, tornando-os claros para o leitor e para empresas do setor que tenham interesse em enxergar como se dá a operacionalização de SGAs, assim como conhecer seus efeitos.

Ainda nesse sentido, foram listadas e descritas 25 estratégias ambientais praticadas pelo *Verdegreen* Hotel para minimizar os impactos ambientais causados por suas atividades, estabelecidas em seu SGA. Como resultado dessas práticas, o hotel apresentou ganhos relacionados à gestão, ao ambiente e à imagem da organização. Por exemplo, foi possível reduzir mais de 10% do consumo de água, 5% do consumo de energia, manter 100% do atendimento à legislação ambiental, assim como consegue cada vez mais atrair clientes.

Ademais, este trabalho contribui com um campo de estudo que está em destaque nas agendas de pesquisas, revelando nuances de uma organização que espera obter lucros, como qualquer outra, mas que conhece os impactos que suas atividades podem causar e está comprometida com o meio ambiente, promovendo a melhoria do desempenho ambiental e atendendo a clientes cada vez mais exigentes e conscientes.

Cabe salientar como limitação do presente trabalho, no entanto, a utilização da versão da norma ISO 14001 publicada no ano de 2004, atualmente em desuso. Isto ocorreu em virtude de esta investigação ter sido realizada antes da publicação da nova versão, ocorrida em 2015.

Espera-se que os resultados aqui expostos possam oferecer ao *Verde-green* Hotel uma visão externa de sua realidade, contribuindo para que seu potencial seja aproveitado e se alcance melhores resultados. Além disso, outras organizações também podem se beneficiar desses achados, uma vez que foram feitas descrições da lógica de funcionamento de um Sistema de Gestão Ambiental de um hotel que é um exemplo de organização sustentável, o que, sem dúvida, pode servir como referência para atuação.

Referências

- ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010.
- ALVES, W. *Fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental da indústria Millennium Inorganic Chemicals*: Cristal Global. 2013. 205 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos modelos e instrumentos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BANERJEE, S. B. Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 4, p. 489-513, 2001.

- BEST, M. N.; THAPA, B. Motives, facilitators and constraints of environmental management in the Caribbean accommodations sector. *Journal of Cleaner Production*, v. 52, n. 1, p. 165-175, 2013.
- BRENDLER, E.; BRANDLI, L. L. Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 27-40, 2011.
- BRISOLARA, L. S.; SILVA, V. C.; CARDOSO, N. S. Quais são os principais motivos para obter a certificação NBR ISO 14001? Um estudo com empresas do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 5, n. 2, p. 64-75, 2016.
- CAMPOS, L. M. S. Environmental management systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil. *Journal of Cleaner Production*, v. 32, p. 141-148, 2012.
- CARENHO, C. R.; FIGUEIREDO, R. S.; SABINO, J. Percepção de atores sociais quanto ao uso de tecnologias alternativas e mitigadoras de impacto ambiental por empreendimentos hoteleiros em Bonito, Mato Grosso do Sul. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 8, n. 2, p. 244-274, 2012.
- CERUTI, F. C.; SILVA, M. L. N. Dificuldades de implantação de sistema de gestão ambiental (SGA) em empresas. *Revista Acadêmica Ciências Agrárias Ambientais*, v. 7, n. 1, p. 111-119, 2009.
- CHAN, E. S. W.; HAWKINS, R. Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, v. 29, p. 641-651, 2010.
- CHAN, E. S. W.; WONG, S. C. K. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, v. 27, n. 3, p. 481-492, 2006.
- CLAVER, E. et al. Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of Environmental Management*, v. 84, n. 4, p. 606-619, 2007.
- CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v. 2, n. 2, 2003.
- DARNALL, N.; EDWARDS JR., D. Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, v. 27, n.4, p. 301-320, 2006.
- FEITOSA, M. J. S.; GÓMEZ, C. R. P. Aplicação do Tourism Ecological Footprint Method para avaliação dos Impactos Ambientais do Turismo em Ilhas: um estudo em Fernando de Noronha. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 7, n. 2, p. 220-238, 2013.
- FERRANTI, M. P.; JABBOUR, C. J. C. Instituições de Ensino Superior na transição para uma sociedade ambientalmente mais sustentável: grandes temas em debate à luz do conceito de sistema de gestão ambiental. *Educação Ambiental em Ação*, v. 39, p. 1-9, 2012.

- FONSECA, S. A.; MARTINS, P. S. Gestão ambiental: uma súplica do planeta, um desafio para políticas públicas, incubadoras e pequenas empresas. *Production*, v. 20, n. 4, p. 538-548, 2010.
- FREITAS, A. L. P.; ALMEIDA, G. M. M. Avaliação do nível de consciência ambiental em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. *Sociedade & Natureza*, v. 22, n. 2, p. 405-417, 2010.
- GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; PRADO-LORENZO, J. M.; GARCÍA-SÁNCHEZ. Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, v. 49, n. 10, p. 1.709-1.727, 2011.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAEL, P. F. F.; OLIVEIRA, O. J. Sistemas certificáveis de gestão ambiental e da qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro. *Production*, v. 20, n. 1, p. 30-41, 2010.
- HARIZ, S.; BAHMED, L. Assessment of environmental management system performance in the Algerian companies certified ISO 14001. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, v. 24, n. 2, p. 228-243, 2013.
- HILSON, G.; NAYEE, V. Environmental management system implementation in the mining industry: a key to achieving cleaner production. *International Journal of Mineral Processing*, v. 64, n. 1, p. 19-41, 2002.
- HSIAO, T-Y. et al. Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, v. 36, p. 197-208, 2014.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 14001/2004: Sistema de Gestão Ambiental*. Especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, 2004.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 17, p. 1.922-1.925, 2008.
- LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, v. 90, p. 3.110-3.121, 2009.
- MACHADO, A. G. C.; SILVA, J. C. S. Estratégia empresarial e práticas ambientais: evidências no setor sucroalcooleiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 405-424, 2010.
- MACHADO JUNIOR, C. et al. A gestão dos recursos naturais nas organizações certificadas pela norma NBR ISO 14001. *Production*, v. 23, n. 1, p. 41-51, 2013.
- MAIMON, D. *Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARAZZA, D.; BANDINI, V.; CONTIN, A. Ranking environmental aspects in environmental management systems: A new method tested on local authorities. *Environment International*, v. 36, n. 2, p. 168-179, 2010.
- MELNYK, S. A.; SROUFE, R. P.; CALANTONE, R. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 3, p. 329-351, 2003.
- MENSAH, I. Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Hospitality Management*, v. 25, n.3, p. 414-431, 2006.
- NAWROCKA, D.; PARKER, T. Finding the connection: environmental management systems and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, v. 17, n. 6, p. 601-607, 2009.
- OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Gestão e Produção*, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.
- OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. *Production*, v. 20, n. 3, p. 429-438, 2010.
- OREJA-RODRÍGUEZ, J. R.; ARMAS-CRUZ, Y. Environmental performance in the hotel sector: the case of the Western Canary Islands. *Journal of Cleaner Production*, v. 29-30, 64-72, 2012.
- PENNY, W. Y. K. The use of environmental management as a facilities management tool in the Macao hotel sector. *Facilities*, v. 25, n. 7, p. 286-295, 2007.
- PEROTTO, E. et al. Environmental performance, indicators and measurement uncertainty in EMS context: a case study. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 4, p. 517-530, 2008.
- RAHMAN, I.; REYNOLDS, D.; SVAREN, S. How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, p. 720-727, 2012.
- SALZMAN, J. Environmental protection beyond the smokestack: addressing the impact of the service economy. *Corporate Environmental Strategy*, v. 7, n.1, p. 20-37, 2000.
- SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, 2000.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA FILHO, A. R. A. Sistema de gestão ambiental como estratégia empresarial no ramo hoteleiro. *Revista Produção On-Line*, v. 8, n. 3, p. 1-21, 2008.

STEFANELLI, N. O.; JABBOUR, C. J. C. Análise da inclusão da gestão ambiental na estrutura organizacional de empresas brasileiras do setor de bebidas: estudo de múltiplos casos. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 4, n. 1, p. 44-54, 2012.

TISCOSKI, J. S.; CAMPOS, L. M. S. Avaliação de impactos ambientais: um estudo na operação do Porto de Itajaí. *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, p. 19-32, 2013.

VERDEGREEN HOTEL. *Website do Verdegreen Hotel*. Disponível em: <<http://www.verdegreen.com.br/>> Acesso em: 5 jan. 2013.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUTSHI, A.; SOHAL, A. S. Adoption and maintenance of environmental management systems: Critical success factors. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, v. 15, n. 4, p. 399-419, 2004.