



UFBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ESCOLA POLITÉCNICA

DEPTº DE ENGENHARIA AMBIENTAL - DEA

MEPLIM

**MESTRADO PROFISSIONAL EM
GERENCIAMENTO E TECNOLOGIAS
AMBIENTAIS NO PROCESSO PRODUTIVO**

MARIA AUXILIADORA DE ABREU MACÊDO

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ELEMENTOS DA
GESTÃO AMBIENTAL EM EMPREENDIMENTOS
ECOTURÍSTICOS HOTELEIROS**



**SALVADOR
2003**



UFBA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA POLITÉCNICA

DEPT° DE ENGENHARIA AMBIENTAL - DEA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GERENCIAMENTO E TECNOLOGIAS
AMBIENTAIS NO PROCESSO PRODUTIVO**

Rua Aristides Novis, 02, 4º andar, Federação, Salvador BA
CEP: 40.210-630

Tels: (71) 235-4436 / 203-9798

Fax: (71) 203-9892

E-mail: cteclim@ufba.br

Home page: <http://www.teclim.ufba.br>

MARIA AUXILIADORA DE ABREU MACÊDO

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ELEMENTOS DA
GESTÃO AMBIENTAL EM EMPREENDIMENTOS
ECOTURÍSTICOS HOTELEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação,
Escola Politécnica, MEPLIM- Mestrado Profissional
em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no
Processo Produtivo, Universidade Federal da Bahia,
como requisito parcial do grau de Mestre.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Marinho

Salvador
2003

M1349i Macêdo, Maria Auxiliadora de Abreu
Identificação e análise de elementos da gestão ambiental em
empreendimentos ecoturísticos hoteleiros / Maria Auxiliadora de Abreu
Macêdo.--- Salvador-Ba, 2003.
240 p. il.

Orientadora: Profª. Drª. Márcia Marinho
Dissertação (Mestrado em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais
no Processo Produtivo) – Departamento de Engenharia Ambiental,
Universidade Federal da Bahia, 2003.
Referências, Apêndices e Anexos.

1. Turismo – Aspectos ambientais 2. Ecoturismo
3. Indústria hoteleira I. Título II. Marinho, Márcia

CDD 338.47

A Cláudio, meu grande incentivador em todos os projetos relevantes que busco realizar na minha vida.

Aos meus filhos Guilherme e Joana, minhas maiores motivações para continuar buscando novas realizações.

Aos meus pais, meus verdadeiros mestres e mentores, que me ensinaram o quê é importante buscar e como buscar.

AGRADECIMENTOS

Ao Sistema FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia, em particular à unidade SENAI-CETIND, pelo apoio financeiro para a minha participação no Curso de Mestrado Profissional em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo.

A Alex Conceição Santiago e Carlos Roberto Oliveira por terem intermediado este apoio.

À Profa. Dra. Márcia Marinho, pelas valiosas diretrizes e orientações durante a realização deste trabalho.

Aos colegas do SENAI-CETIND, que direta ou indiretamente me apoiaram e ajudaram na execução deste projeto, em especial à Arlinda Coelho, que me motivou, inicialmente, a participar deste Curso de Mestrado.

A todos os representantes dos empreendimentos estudados, pela receptividade e acolhimento nas suas instalações, viabilizando a coleta de dados durante minha pesquisa de campo, em especial: D. Dila Freire e Nelson Freire, do Tororomba Ecoresort; Daniel Karrer e Marise Oliveira, do Itacaré Ecoresort; Rosanete Morais e Hilton Santana da Colônia de Férias SESI-Valença.

A todos meus amigos e familiares, que me apoiaram e me entenderam nas diversas vezes que não pude usufruir de suas companhias por estar escrevendo esta dissertação.

A todos aqueles, cujos nomes formariam uma lista imensa neste trabalho, e que, por estas razões, deixam de ser citados, na certeza que eles não se importarão com este detalhe, pois já sabem o quanto são e serão importantes em todos os meus momentos.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar os elementos da gestão ambiental aplicados a empreendimentos ecoturísticos hoteleiros. Sua relevância justifica-se no fato que, tanto a gestão ambiental nas empresas hoteleiras, como o reconhecimento dos requisitos que devem caracterizar a prática do ecoturismo, são assuntos contemporâneos, cujas informações ainda não são amplamente disseminadas junto ao público em geral.

À luz dos referenciais de excelência da gestão empresarial, considerados pelo PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade e a partir do estudo detalhado de programas, normas, manuais que orientam para a gestão ambiental, tanto daqueles aplicados a empresas pertencentes ao setor produtivo em geral, como daqueles especificamente direcionados ao setor hoteleiro e/ou ecoturístico, foi possível identificar requisitos/práticas que pudessem representar elementos da gestão ambiental. Estes elementos foram utilizados para compor uma matriz que serviu de referência para a realização da pesquisa de campo, a qual envolveu dois empreendimentos selecionados para atuarem como estudos de caso. Com base em visitas de campo, observações e entrevistas, os elementos presentes nesta matriz foram investigados, permitindo constatar que, embora eles não estivessem fortemente presentes nos empreendimentos estudados, eles podem ser facilmente implementados e adaptados à realidade da gestão hoteleira brasileira, desde que os empresários e aqueles que atuam na linha do ecoturismo, sejam devidamente sensibilizados e orientados para tal.

Palavras-chave: Gestão ambiental; hotelaria; turismo sustentável; ecoturismo; gestão empresarial.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to identify and analyze the elements of environmental management which apply to ecotourism hotels sector. The relevance of this is justified by the importance of both environmental management in hotel companies and a knowledge of the requirements which should characterize the practice of ecotourism. These are contemporary issues and information about them has still not been made widely available to the public in general. Based in a literature review, it was possible to identify the requirements and practices, which can represent elements of environmental management through the references of excellence of business management from the PNQ National Quality Prize and from a study of the programs, norms and manuals which guide environmental management. These were used to build up a framework, which was used as a basis for the fieldwork carried out involving two case studies of ecotourism hotels. Based on field visits, interviews, direct observation and document analysis the elements in this framework were investigated. It was found that although they were not in fact present in the cases studied, they could be easily implemented and adapted to the reality of Brazilian hotel management when the managers involved and other staff who work in the area are made aware of them and informed about them.

Key words: environmental management; hotels; sustainable tourism; eco-tourism; business management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABIQUIM- Associação Brasileira das Indústrias Químicas

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

APA- Área de Proteção Ambiental

BSI- *British Standards Institute*

CAF- *Common Assessment Framework*

CCPA- *Canadian Chemical Producers Association*

CIP- Classificação Industrial Padronizada

CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CRA- Centro de Recursos Ambientais

CRC- *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism of Australia*

CS- Categoria Clientes e Sociedade

EA- *Earth Council*

EMAS- *Eco-Management and Audit Schem*

EMBRATUR- Empresa Brasileira de Turismo

EPA- *Environmental Protection Agency,*

EPI- Equipamento de Proteção Individual

FIEB- Federação das Indústrias da Bahia

FPNQ- Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

GG21- Programa *Green Globe 21*

GG21- Ecotur- Programa *Green Globe 21* direcionado para a prática do ecoturismo

GQT- Gestão para Qualidade Total

IBQP- Instituto de Qualidade e Produtividade

IBAMA- Instituto Brasileiro

IC- Categoria Informação e Conhecimento

IESB- Instituto de Estudos Sócio-Ambientais do Sul da Bahia

IHEI- *International Hotels Environment Initiative*

MPAH- Manual de Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE

ONU- Organização das Nações Unidas

OMT- Organização Mundial de Turismo

ONGs- Organizações Não-Governmentais

PGQB- Prêmio Gestão da Qualidade Bahia

PHN- Programa Hóspedes da Natureza

PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade

PPRA- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PWBLF -*The Prince of Wales Business Leaders Forum*

PAR- Programa de Atuação Responsável

PDCA- *Plan, Do, Check, Act*

PESS- Categoria Pessoas

PROC- Categoria Processos

RN- Categoria Recursos Naturais

SESI- Serviço Social da Indústria

SGA- Sistema de Gestão Ambiental.

STEP- *Strategies for Today's Environmental Partnership*

STSC- *Sustainable Tourism Stewardship Council*

TIES- *The International Ecotourism Society*

UH- Unidade de Habitação

UNEB- Universidade do Estado da Bahia

UNEP- United Nations Environmental Program

UNIDO- *United Nations for Industrial Development*

WTO- *World Tourism Organization*

WTTC-*World Travel and Tourism Council*

WTTC- Brasil -*World Travel and Tourism Council-Brasil*

WWF/Brasil- *World Wildlife Found Brasil*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo de implantação da ISO-14001	92
Figura 2	Mapa de localização dos empreendimentos selecionados como estudos de caso	127
Figura 3	Visualização das categorias de análise da gestão ambiental inseridas no contexto de uma empresa ecoturística hoteleira	137
Figura 4	Fotos de alguns espaços físicos do Tororomba Ecoresort	151
Figura 5	Fotos de algumas áreas do Condomínio Hoteleiro Vila São José	156
Figura 6	Fotos de algumas áreas físicas do Itacaré Ecoresort	157
Figura 7	Fotos do Núcleo da Mulher	181
Figura 8	Fotos da área de armazenamento dos gases inflamáveis no Itacaré Ecoresort	187

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Princípios inseridos na Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável	83
Quadro 2	Princípios Diretivos do Programa de Atuação Responsável	86
Quadro 3	Requisitos do EMAS	88
Quadro 4	Princípios do STEP	89
Quadro 5	Etapas e elementos relativos ao processo de implantação da ISO-14001	93
Quadro 6	Principais características de Programas de certificação em turismo sustentável	99
Quadro 7	Pontos de verificação do PHN	105
Quadro 8	Aspectos ambientais de controle aplicados à hotelaria tratados no Manual das Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE	109
Quadro 9	Padrões do GG21	113
Quadro 10	Padrões do GG21- Ecotur	117
Quadro 11	Elementos indicativos da gestão ambiental <i>versus</i> ocorrência Em programas/normas/manuais	132
Quadro 12	Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos hoteleiros ecoturísticos	134
Quadro 13	Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Liderança- LID	159

Quadro 14	Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Pessoas-PESS	169
Quadro 15	Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Processos- PROC	175
Quadro 16	Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Informação e Conhecimento-IC	188
Quadro 17	Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Clientes e Sociedade –CS	190
Quadro 18	Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Recursos Naturais- RN	197
Quadro 19	Quadro comparativo entre os elementos indicativos da gestão ambiental identificados nos empreendimentos adotados como estudos de caso com os identificados na Colônia de Férias SESI- Valença	203

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	O CONTEXTO E A JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA	22
1.3	A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	A INDÚSTRIA DO TURISMO E VIAGENS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	26
2.1	O CRESCIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA DE TURISMO E VIAGENS	26
2.2	DESENVOLVIMENTO E O TURISMO SUSTENTÁVEL	35
2.3	O ECOTURISMO COMO UMA ALTERNATIVA DE SUSTENTABILIDADE	44
2.4	PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	51
3	A GESTÃO EMPRESARIAL COM ENFOQUE NO SEGMENTO HOTELEIRO	53
3.1	PRINCÍPIOS GERAIS DA GESTÃO EMPRESARIAL	53
3.2	A GESTÃO EMPRESARIAL NO SEGMENTO HOTELEIRO	69
3.3	PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	75
4	GESTÃO AMBIENTAL COM ENFOQUE EM EMPREENDIMENTOS ECOTURÍSTICOS HOTELEIROS	77
4.1	CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO AMBIENTAL	77
4.2	A GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS E SEUS ANTECEDENTES	80

4.3	PROGRAMAS, NORMAS E MANUAIS QUE ORIENTAM PARA A GESTÃO AMBIENTAL DIRECIONADOS PARA EMPRESAS EM GERAL	84
4.3.1	O Programa de Atuação Responsável	84
4.3.2	EMAS- <i>Eco-Management and Audit Schem</i>	87
4.3.3	STEP-Strategies for Today's Environmental Partnership	88
4.3.4	A norma ISO-14001	90
4.4	A GESTÃO AMBIENTAL NO ÂMBITO DO TURISMO SUSTENTÁVEL	94
4.5	PROGRAMAS, NORMAS E MANUAIS QUE ORIENTAM PARA A GESTÃO AMBIENTAL DIRECIONADOS PARA EMPRESAS TURÍSTICAS	102
4.5.1	Programa Hóspedes da Natureza	103
4.5.2	O Manual das Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE	107
4.5.4	O Programa <i>Green Globe 211</i>	110
	O Programa <i>Green Globe 21</i> direcionado para a prática do ecoturismo	114
4.6	PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	118
5	FUNDAMENTOS E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA PESQUISA E PROPOSTA DE MATRIZ DE ELEMENTOS INDICATIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL APLICADA A EMPREENDIMENTOS ECOTURÍSTICOS HOTELEIROS	120
5.1	A METODOLOGIA ESTUDO DE CASO	120
5.2	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	127
5.2.1	Proposta de Matriz de Elementos Indicativos da Gestão Ambiental Aplicada a Empreendimentos Ecoturísticos Hoteleiros	127

5.2.1.1	Etapas da Elaboração da Matriz	129
5.2.1.2	Fundamentos Teóricos e Considerações que Norteiam a Proposta de Matriz	135
5.2.2	Preparação dos Guias de Questões para Serem Utilizados nas Entrevistas	140
5.2.3	Seleção dos Empreendimentos para Serem Adotados como Estudos de Caso	141
5.2.4	A Coleta dos Dados	144
5.3	PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	146
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	148
6.1	DADOS GERAIS SOBRE OS EMPREENDIMENTOS	148
6.1.1	O Ecoresort Tororomba	148
6.1.2	O Itacaré Ecoresort	152
6.2	ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA GESTÃO AMBIENTAL IDENTIFICADOS NOS EMPREENDIMENTOS ESTUDADOS	158
6.2.1	Elementos Associados com a Categoria Liderança	159
6.2.2	Elementos Associados com a Categoria Pessoas	168
6.2.3	Elementos Associados com a Categoria Processos e Serviços	175
6.2.4	Elementos Associados com a Categoria Informação e Conhecimento	188
6.2.5	Elementos Associados com a Categoria Clientes e Sociedade	197
6.2.6	Elementos Associados com a Categoria Recursos Naturais	197
6.3	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E DADOS COLETADOS JUNTO À COLÔNIA DE FÉRIAS SESI-VALENÇA	201
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	204
7.1	CONCLUSÕES	205
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	212
	REFERENCIAIS	215
	SEÇÃO DE APÊNDICES	223
	SEÇÃO DE ANEXOS	237

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1- O CONTEXTO E A JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O turismo é um fenômeno em expansão no mundo todo, representando uma importante fonte de geração de renda, de empregos e de divisas para vários países. Em virtude disso, vem ocupando um importante papel na economia mundial já sendo considerado um setor econômico ou uma indústria, competindo, em nível de importância com a indústria química e petroquímica. Desta maneira, tornou-se comum referir-se ao turismo como a grande "indústria do turismo e viagens", também denominada de "indústria sem chaminés" .

No que diz respeito ao Brasil, em relação ao turismo mundial, sua posição vem apresentando resultados positivos. No ano de 1994 o País alcançou o 43º lugar, passando para o 29º em 1999 no concorrido *ranking* da OMT- Organização Mundial de Turismo de destino turístico mais demandado no mundo. Mas isto ainda é pouco, considerando a dimensão continental, situação geográfica e o acervo natural, cultural e histórico que o País dispõe.

Embora o turismo no Brasil já tenha conquistado um patamar consolidado na política econômica nacional, muito ainda tem que ser feito de forma a melhorar sua posição neste competitivo *ranking*, principalmente no que se refere às ações relacionadas com a proteção ambiental, já que o crescimento do turismo, numa determinada região, está associado a uma gestão sustentada do seu patrimônio natural, cultural e histórico, considerados matérias-primas desta grande indústria. Neste sentido, na última década, o país passou a considerar o turismo uma atividade estratégica e iniciou investimentos na capacitação de mão-de-obra e na criação de uma infra-estrutura necessária para que este pudesse competir no mercado internacional.

Acredita-se que o aumento do apelo turístico baseado na preservação e conservação da natureza (fauna e a flora), além da valorização do patrimônio histórico e cultural pelos países do primeiro mundo, vai colocar o Brasil na vanguarda como destino nos próximos dez anos, já que seu rico acervo natural, histórico e cultural já é reconhecido por muitas nações.

Verifica-se também que o crescimento da grande indústria do turismo está ocorrendo naturalmente, pelo fato que a sociedade moderna está criando uma necessidade, cada vez maior de viajar, seduzida por um novo tipo de consumo- o consumo produtivo do espaço. Dentro desta percepção, as campanhas ecológicas eclodem incentivando o culto à natureza, com a qual o homem se identifica e sente-se parte integrante (RODRIGUES,1997). Assim, propõe-se a instalação de empreendimentos e equipamentos turísticos que causem menor impacto ambiental, procurando-se desenvolver e aprofundar a consciência ecológica, através da educação ambiental, por meio da interação e do respeito à natureza.

Por outro lado, o crescente envolvimento da sociedade com os assuntos relacionados com a proteção do meio ambiente, que vem acontecendo, principalmente nos países mais desenvolvidos, tem feito com que os turistas comecem a se tornar mais exigentes e seletivos quanto ao local que escolhem para visitar ou se hospedar, levando em consideração o fator ambiental. Pesquisas realizadas pelas agências de viagens e turismo também constataam que os turistas definem seus destinos e rotas baseados na qualidade de clima, áreas naturais, qualidade das praias, cultura e história do lugar. Em virtude disso, alguns sistemas internacionais de reservas, tais como o *American Express*, *Wagon Lits Cook* e outros já estão exigindo dos hotéis o requisito gestão ambiental. Desta maneira, promover a gestão responsável e sustentada dos recursos naturais já pode ser considerado um diferencial competitivo e tende a tornar-se o grande objetivo de todo empresário que atua no segmento turístico/hoteleiro.

O processo de globalização tem também estimulado a busca de melhoria de competitividade das empresas que atuam na área de turismo, promovendo, tanto a criação de políticas governamentais, quanto a adoção de programas setoriais que procuram melhorar os serviços oferecidos por estas empresas, a exemplo do Programa de Certificação da Qualidade do Setor de Turismo do Estado da Bahia – Bahia Qualitur.

Reconhecendo que o bom desempenho ambiental pode melhorar a competitividade do segmento hoteleiro brasileiro, a ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis exerceu uma forte pressão para que a EMBRATUR- Empresa Brasileira de Turismo considerasse o requisito ambiental no novo sistema de avaliação e classificação hoteleira, o qual foi

aprovado no ano 2002. Da mesma forma, esta Associação também lançou o PHN- Programa Hóspedes da Natureza, o qual orienta as empresas hoteleiras para a introdução de elementos da gestão ambiental nos seus modelos de gestão, concedendo um certificado para aquelas que demonstrem bom desempenho ambiental.

As pressões oriundas da legislação ambiental vêm também se apresentando como um forte elemento mobilizador para que os empresários turísticos/hoteleiros busquem a inserção de elementos de gestão ambiental nos seus modelos de gestão, principalmente para aqueles instalados em áreas dotadas de rico patrimônio natural. Verifica-se que os órgãos de Proteção Ambiental, em cada estado, já estabelecem, como condicionante de concessão de licença ambiental de um empreendimento turístico hoteleiro, a introdução de iniciativas ambientais.

O advento do Modelo de Desenvolvimento Sustentável trouxe também à tona o conceito de **turismo sustentável**, que é definido por ARCHER & COOPER (2001) como um modelo de turismo capaz de garantir que sua prática não exceda a capacidade de um destino anfitrião de satisfazer futuros turistas. Para os autores, o conceito representa um equilíbrio aceitável entre necessidades atuais e futuras da atividade turística. Neste sentido, surge o **Ecoturismo** como uma alternativa turística com alto perfil de sustentabilidade e que vem despertando o interesse dos turistas, crescendo em grandes proporções nestes últimos anos.

O termo "Ecoturismo" tem sido utilizado de diversas formas, associando-o com atividades turísticas realizadas em harmonia com a natureza, em contraposição às atividades

de "massa" mais tradicionais. Nesse contexto, as áreas protegidas representam um papel fundamental para o desenvolvimento deste tipo de turismo, sendo elas os principais atrativos da grande indústria de turismo.

De acordo com BOO (1990), embora o ecoturismo tenha como foco a prática de um turismo sustentável, existe uma carência de destinações que demonstrem todos os princípios deste segmento, nos quais está enfatizada a preocupação com a gestão ambiental. Sem isso, este tipo de turismo deixa de ser caracterizado como uma alternativa de desenvolvimento sustentável, passando a ter uma característica contrária, gerando sérios impactos negativos. Este fato é reconhecido no documento “Diretrizes para uma Política Estadual de Ecoturismo” (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1997), no qual é destacado que o ecoturismo, sendo uma atividade econômica, produz impactos, benéficos ou negativos nas áreas visitadas. Porém, tanto os benefícios, quanto os problemas dele decorrentes, dependem da forma que são organizados e realizados o planejamento e a implementação da gestão ambiental.

Internacionalmente, já existem iniciativas que visam estabelecer diretrizes para serem seguidas pelos empreendimentos ou áreas destinadas à prática do turismo, de maneira que atividade possa se manter sustentável, tais como a criação de um Conselho Mundial denominado STSC- *Sustainable Tourism Stewardship Council* (Conselho Administrativo do Turismo Sustentável), que vem trabalhando neste sentido, recebendo um forte apoio do WTTC- *World Travel and Tourism Council* (Conselho Mundial do Turismo e Viagens). Da mesma forma, estão sendo criados Programas especiais, tais como o *Program Green Globe 21* que concede um certificado ambiental para empreendimentos/áreas turísticas que

demonstrarem atuar de acordo com os princípios do turismo sustentável. Dando atenção especial a prática do ecoturismo, este Programa lançou também os padrões internacionais para o Ecoturismo, os quais deverão nortear a certificação de produtos ecoturísticos.

Em relação aos elementos da gestão ambiental, já existem normas, programas, carta de princípios reconhecidos internacionalmente que orientam para a inserção destes elementos nos modelos de gestão empresariais, tais como a ISO-14001, EMAS, o Programa de Atuação Responsável, entre outros. No entanto, estes ainda não são conhecidos e/ou aplicados pelas empresas turísticas hoteleiras, sendo mais direcionados para as empresas que atuam no setor industrial clássico, que, atualmente, estão sendo mais pressionadas no que se refere aos requisitos de qualidade ambiental.

Considerando que as empresas hoteleiras já vêm também sofrendo pressões associadas com a gestão ambiental, acredita-se que aquelas que estão localizadas em áreas direcionadas para a prática do ecoturismo venham a ser o principal foco destas pressões. Definir, portanto, elementos que possam incorporar práticas relacionadas com a excelência da gestão empresarial, integrando os requisitos desejáveis para o produto ecoturístico acomodação/hospedagem com os elementos de gestão ambiental considerados em normas/programas/cartas de princípios já reconhecidos internacionalmente, pode ser muito útil para que estes sirvam para nortear e/ou avaliar empreendimentos ecoturísticos hoteleiros, interessados em atingir os padrões internacionais de competitividade.

No cenário apresentado, surge a necessidade do desenvolvimento de pesquisas direcionadas para os empreendimentos ecoturísticos/hoteleiros, verificando como os

elementos de gestão ambiental estão presentes nos seus modelos de gestão e como são considerados os requisitos recomendados para empreendimentos desta natureza. Os elementos da gestão ambiental, já consagrados em normas e padrões internacionais estão sendo considerados ou aplicados nestes empreendimentos? Estes elementos estão se integrando aos requisitos recomendados internacionalmente para a prática do ecoturismo?

1.2- OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar elementos indicativos da gestão ambiental em empreendimentos ecoturísticos/hoteleiros à luz de alguns modelos de gestão ambiental já reconhecidos internacionalmente e dos requisitos que caracterizam o ecoturismo como uma alternativa de desenvolvimento sustentável. Seus objetivos específicos estão listados a seguir:

- Levantar e propor elementos indicativos da gestão ambiental que possam ser aplicados a empreendimentos ecoturísticos/hoteleiros;
- Investigar em empreendimentos desta natureza de que forma estes elementos estão sendo aplicados.

Com o desenvolvimento desta pesquisa espera-se contribuir com a inserção da gestão ambiental em empreendimentos ecoturísticos/hoteleiros de forma a direcioná-los para a prática de um turismo sustentável, assim como com os trabalhos que vem sendo desenvolvidos pela ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e pelo WTTC-

Brasil, organizações que vêm atuando no sentido de tornar a indústria de turismo brasileira mais competitiva.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso, já que é recomendada para pesquisar eventos atuais dentro de um contexto real, em que as fronteiras não estão claramente delineadas e quando o grupo a ser pesquisado, além de apresentar certa singularidade, se caracteriza pelas suas inúmeras variáveis (YIN,1989).

A pesquisa utiliza, como estudos de caso, dois empreendimentos hoteleiros denominados ecoresorts: Tororomba Ecoresort (Ilhéus- Bahia) e o Itacaré Ecoresort (Itacaré- Bahia). A técnica utilizou a obtenção e análise de informações verbais ou escritas, que foram obtidas com a realização de entrevistas direcionadas para pessoas chave dos empreendimentos, assim como para empregados comuns, clientes, comunidade do entorno, entre outros. Foram coletados dados primários, ou seja, colhidos em primeira mão, diretamente das pessoas/empresas estudadas. Foram também utilizadas a análise documental e a observação direta, subsidiadas pela experiência prática da pesquisadora na área de gestão ambiental.

1.3- A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em sete capítulos, sendo este o capítulo introdutório, no qual justifica-se a pesquisa, identificando-se o tema e a sua problematização, além de apresentar os seus objetivos, a metodologia escolhida e a estrutura dos demais capítulos, como a seguir:

O segundo capítulo apresenta conceitos e correlações entre o turismo e as viagens; descreve como se consolidou e vem se desenvolvendo a grande indústria de turismo e viagens; conceitua desenvolvimento e turismo sustentável; argumenta o fato do ecoturismo ser considerado uma alternativa para a prática deste modelo de turismo e enfatiza o papel que as empresas que atuam nesta linha devem exercer na aplicação dos princípios do ecoturismo, de forma que ele possa cumprir seu objetivo.

O terceiro capítulo trata da gestão empresarial, apresentando o conceito sistêmico de empresa; os novos desafios de competitividade para as empresas, trazendo os aspectos considerados na Gestão para Qualidade Total- GQT e dando-se ênfase aos critérios considerados no PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade, os quais são reconhecidos no Brasil como referências de excelência da gestão empresarial. Um enfoque especial é dado para as questões relacionadas com a gestão a competitividade das empresas turísticas hoteleiras.

O quarto capítulo aborda a gestão ambiental, apresentando suas características e demonstrando como esta vem evoluindo no ambiente empresarial, além de estudar e caracterizar alguns programas/normas/manuais que orientam para a gestão ambiental aplicados, tanto a empresas pertencentes ao setor industrial produtivo, como as empresas ecoturísticas hoteleiras.

O quinto capítulo apresenta os fundamentos da metodologia estudo de caso, escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, apresentando os dois estudos de caso escolhidos e justificando esta escolha, além de descrever os instrumentos utilizados para a coleta de

dados e levantamento das informações. Um destes instrumentos refere-se a “Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos hoteleiros ecoturísticos” cuja proposta de construção é também apresentada, fundamentada e justificada neste capítulo.

O sexto capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa, descrevendo as características dos empreendimentos selecionados para estudos de caso, analisando-os à luz da matriz de elementos indicativos da gestão ambiental, mencionada no capítulo anterior.

O sétimo capítulo apresenta as conclusões oriundas da pesquisa, assim como as devidas recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

A INDÚSTRIA DO TURISMO E VIAGENS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

2.1- O CRESCIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA DE TURISMO E VIAGENS

O turismo é um fenômeno em expansão no mundo todo, movimentando, a cada ano, um número maior de pessoas e um volume maior de capital, representando assim, uma importante fonte de geração de renda, de empregos e de divisas para vários países.

A primeira definição de turismo aparece no *Dictionnaire universel du XIX siècle*, em 1876, definindo turistas como as “pessoas que viajam por curiosidade e ócio” (MIECZKOWSKI,1990). No passado, o termo turista era associado aos invasores que saíam para conquistar novas terras e era assim utilizado, pela esperança que algum dia eles partissem. Na Inglaterra, o uso da palavra *turismo*, já foi relacionado com a atividade dos jovens aristocratas britânicos que desejavam ser preparados para a carreira política e tinham que buscar esta preparação fora das suas terras natal, empreendendo longas viagens, cujo retorno só ocorria após mais de três anos, quando concluía suas formações culturais e

políticas. O *grand tour*, sob o rótulo de "viagem de estudo", incluía passeios atrativos e prazerosos, que denominam de *turísticos* (LEIPER,1979). O *Webster's New University Dictionary* (SOUKHANOV & ELLIS,1984) define turismo como “viajar por prazer; atividade comercial que proporciona viagens e serviços aos turistas” e um turista como “aquele que viaja por prazer”.

Segundo THEOBALD (2001) é extremamente difícil definir com precisão os termos turista e turismo, porquê têm significados diferentes para povos diferentes, e além disso, não foi adotada definição universal. Para o autor, além da associação do turismo com viagens, outras também existem, tais como a associação com o setor da hospitalidade, e, mais recentemente, com o setor de visitantes, o que torna mais difícil e confuso esta definição. Confirmando a afirmação do autor, outras definições, entre inúmeras dadas para o turismo, são apresentadas a seguir.

Para Herman Von Schullard (apud ANDRADE, 1995) o turismo é a soma de operações predominantemente de natureza econômica, diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região. MATHIESON & WALL (1982) associam o turismo ao deslocamento temporário de pessoas de seus locais normais de trabalho e residências para determinados destinos, incluindo as atividades empreendidas durante suas estadas em tais destinos e as instalações criadas para atender suas necessidades; Para RODRIGUES (1997, p. 80) “a categoria mais autêntica de turismo é aquela em que a viagem é o objetivo mais perseguido”. THEOBALD (2001) informa que entre as definições de turismo adotadas pela ONU- Organização das Nações Unidas e pela OMT- Organização Mundial do Turismo

existe aquela que se refere às atividades de pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente costumeiro por até 12 meses para lazer, negócios, peregrinações, etc, incluindo, assim, atividades remuneradas (negócios).

Verifica-se que embora existam definições diferenciadas para o turismo, de uma forma ou de outra, todas elas, estão associadas com o ato de viajar. Viajar não é um fenômeno novo, os homens viajam desde o tempo das grandes descobertas, quando na busca de novas terras, estes atravessavam oceanos e continentes. Durante o período da Idade Antiga, que compreende desde o surgimento da escrita (aproximadamente 4.000 a.C.) até a queda do Império Romano do Ocidente (476 d.C.), já foram encontrados alguns registros das viagens realizadas pelos povos gregos, entre esses, os manuscritos de Heródoto que foi considerado o "Padre de los Escritores de Turismo", por seus escritos que continham descrições e relatos de suas viagens. (ACERENZA,1984). Verifica-se então, o que as viagens têm de novo é o volume e a rapidez dos deslocamentos humanos e o conteúdo de prazer que elas envolvem.

Uma importante motivação da viagem no mundo moderno é a necessidade de se fugir do *stress*, do trabalho, e da neurose. Esta nova motivação apresenta cada vez mais adeptos ao prazer do descanso e da contemplação das paisagens e montanhas, conseqüência da diminuição da qualidade de vida nos grandes centros urbanos industrializados (ACERENZA,1984). Assim, há uma tendência que as viagens de turismo direcionadas para a contemplação e valorização da natureza tendam a aumentar.

Para o Brasil, o turismo tem um papel relevante na sua economia, colocando-se entre os principais itens da arrecadação internacional do país. O documento "A Indústria do

Turismo no Brasil - Perfil e Tendências" (EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO, 1996), mostra que a atividade turística no Brasil, abrangendo todos os segmentos do setor, gera o equivalente a 8% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Apesar disso, pesquisas realizadas pela EMBRATUR, evidenciam que ainda é pequena a participação brasileira no montante do turismo mundial. Em 1992, o país recebeu 1,5 milhão de turistas, enquanto o mundo somava um deslocamento de aproximadamente 480 milhões de pessoas, o que correspondeu a menos de 0,5% desse total. Esta situação pode mudar já que os recursos naturais que o País dispõe, a grande variedade de ecossistemas e espécies vegetais e animais, sua imensa faixa litorânea, tropicalidade do clima, disponibilidade de mão-de-obra e situação razoável de desenvolvimento econômico, podem garantir a expansão da atividade turística no Brasil.

De acordo com RODRIGUES (1997), alguns padrões demográficos e sociais emergentes estão contribuindo com o crescimento do turismo no Brasil e no mundo, tais como:

- A redução do tamanho médio das famílias, associado ao fato que os casais estão adiando casamento e a chegada dos filhos para uma fase mais madura, garantindo assim, mais recursos financeiros e mais tempo livre para viajar;
- Os progressos da biologia que vêm crescendo num ritmo mais rápido, em particular na biologia aplicada, com importantes repercussões na saúde e na longevidade das pessoas e, em consequência, na estrutura etária. Isto vem fazendo com que os idosos sintam-se mais dispostos para viajar e para aproveitar melhor seu período de aposentadoria;

- O culto à saúde física e espiritual, o direito ao ócio e ao lazer e desvinculação dos efeitos de ação de *status* social, que representaram até então uma das maiores motivações para as viagens turísticas, fazendo com que o turismo venha ser também praticado por uma população jovem, engajada politicamente nos movimentos ecológicos;
- A diminuição da jornada de trabalho, aliada a outras conquistas sociais da classe trabalhadora as quais estão ampliando o tempo livre, fazendo com que haja a multiplicação e diversificação das atividades de recreação e, por extensão, do turismo de massa. Em relação a isso, Paul Lafargue já aspirava esse desejo, quando lançou o panfleto - *O Direito à Preguiça* (LAFARGUE,1980) - no qual ele condenava a labuta excessiva, enfatizando que o proletariado estava embrutecido pelo dogma do trabalho difundido pela ideologia burguesa. Para o autor, bastaria que o homem trabalhasse apenas três horas por dia para sua manutenção, festejando e dedicando-se ao lazer pelo resto do dia e da noite.
- O crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho e as conquistas do movimento feminista que vem proporcionando o aumento de mulheres interessadas em viagens, seja a lazer ou por motivos de trabalho;
- A necessidade de informação e o acesso à cultura enaltecendo o papel do desenvolvimento cultural proporcionando pelo turismo, fato que vem aumentando em virtude da acirrada competição no mercado de trabalho e também como motivo de satisfação individual;
- Novas estratégias de *marketing* e novas tecnologias que vêm sendo utilizadas para a captação da clientela, para o transporte e para as estruturas de apoio. Nesse particular, o tipo de viagem a ser preferida será reforçado pela mídia, que vem incentivando de forma bastante agressiva a busca da natureza;

- O papel das operadoras e das agências de viagem que vêm ofertando promoções fantásticas e tentadoras, atraindo consumidores de diversos segmentos sociais, colocando a viagem ao alcance de todos.

O crescimento exponencial do turismo e, conseqüentemente das viagens, que vem ocorrendo nos últimos anos, já pode caracterizá-lo como uma atividade de massa praticada pela maioria da sociedade, sendo atualmente reconhecido como um importante setor econômico. Entretanto, isto é um fato novo. Como o turismo sempre foi associado à diversão, recreação, lazer, caracterizando-se como uma atividade diferenciada daquelas consideradas produtivas, este ficou, por muito tempo, sem ser levado a sério pelos economistas.

No período pós-guerra alguns países como Itália, França e Espanha, antigas potências militares e colonialistas, conseguiram estabilizar suas balanças de pagamento graças ao turismo. Isto levou a tratar o turismo como uma verdadeira indústria, com ministério próprio, legislação específica, buscando com isso regulamentar os diversos aspectos sociais, econômicos, comerciais e culturais do turismo, com o objetivo de melhorar o rendimento e a expansão desta indústria, considerada na época como uma "indústria da paz".

Atualmente, em âmbito internacional, com o reconhecimento da grande importância que o turismo vem tendo na economia de um país, este já passou a ser considerado como um setor básico produtivo exercendo um papel relevante na economia. Em conseqüência disso, foi necessário buscar estratégias para que o turismo passasse a ter legitimidade como tal,

adquirindo identidade própria, justificando assim, a criação de uma estrutura adequada para tabular, analisar e divulgar dados relacionados com a sua prática.

O turismo vem também motivando muitos estudos, ocupando espaços cada vez mais expressivos na produção acadêmica. Algumas polêmicas sobre as vantagens, desvantagens de identificar o turismo como um setor econômico existem entre muitos pesquisadores.

Segundo DANTAS (1999) situar a atividade turística no setor produtivo torna-se uma importante base conceitual, uma vez que as grandes preocupações nas discussões sobre o tema, estão diretamente relacionados com as questões econômicas. No entanto, DAVIDSON (2001) questiona o fato de definir o turismo como um setor, afirmando:

definir o turismo como um setor minimiza o que ele é na realidade: um fenômeno que atua, tanto como força do progresso econômico, quanto como força social. Ele afeta uma ampla gama de setores e não diz respeito apenas a empreendimentos ou governos, mas a pessoas. O apoio ao crescimento e ao desenvolvimento nacional do turismo deve ser considerado no âmbito desse contexto mais amplo. DAVIDSON (2001, p. 51).

Para LAGE & MILONE (2000) o turismo é na verdade uma grandiosa indústria que se relaciona com todos os setores da economia mundial e que nos próximos milênios continuará atendendo aos interesses da humanidade. ARCHER & COOPER (2001) enfatizando a importância do turismo para economia mundial, afirmam:

o turismo internacional é uma exportação invisível, no sentido de que cria um fluxo de moeda estrangeira para economia de um país de destino e com isso contribui diretamente para a situação da balança de pagamentos. Como outras indústrias de exportação, esse influxo de renda gera faturamento nas empresas, emprego, renda familiar e receita governamental. ARCHER & COOPER (2001, p. 87).

Para os autores, o turismo interno tem efeitos bastante semelhantes sobre as regiões anfitriãs de um país, sendo que este também contribui com a distribuição espacial do

dinheiro nas suas fronteiras. Além disso, os autores colocam o turismo como uma indústria mais eficiente para gerar empregos e renda nas regiões menos desenvolvidas e distantes, em que as oportunidades de desenvolvimento são mais limitadas. A criação de hotéis, entre outros empreendimentos direcionados para o atendimento aos turistas, criam um novo mercado para a produção local.

A partir da consideração do turismo como um setor produtivo, pode-se dizer que o “produto turístico” é formado pelos bens e serviços que servem a essa atividade e assim, em primeiro momento, o produto turístico torna-se abstrato. Os atrativos do turismo, podem ser considerados a "matéria prima" do setor econômico turístico, e pela qual baseia seu planejamento, tais como: a paisagem natural; a paisagem construída e os atrativos culturais e históricos (BOULLÓN, 1997).

Semelhante a indústria de bens de consumo, cujo crescimento passou a ser uma ordem econômica internacional a partir da Segunda Guerra Mundial, a indústria do turismo e viagens está, atualmente, sendo também estimulada a crescer. Há indícios que o mundo fortalecerá a civilização do lazer e, por extensão, do turismo e viagens. Por outro lado, o crescimento desta indústria está ocorrendo naturalmente, pelo fato que a sociedade moderna está criando uma necessidade, cada vez mais urgente, de viajar. Segundo RODRIGUES (1997) a sociedade atual está seduzida por um novo tipo de consumo- o consumo produtivo do espaço. Dentro desta percepção, as campanhas ecológicas eclodem incentivando o culto à natureza, com a qual o homem se identifica e sente-se parte integrante. Assim, propõe-se a instalação de equipamentos que causem menor impacto ambiental, procurando-se

desenvolver e aprofundar a consciência ecológica, através da educação ambiental, por meio da interação e do respeito à natureza.

O aumento do interesse turístico, pelos países do primeiro mundo, por áreas preservadas e de grande valor natural (fauna e a flora), histórico e cultural, coloca o Brasil na vanguarda como destino nos próximos dez anos. Em função disto, o turismo tem sido também colocado como prioridade na agenda política brasileira, encarado como atividade estratégica nesta última década, quando foram realizados investimentos na capacitação de mão-de-obra e na criação de uma infra-estrutura necessária para que o turismo pudesse competir no mercado internacional.

De acordo com os Manuais da Classificação Industrial Padronizada-CIP, o setor turístico corresponde a um conjunto de empreendimentos que operam fundamentalmente na venda de serviços a turistas ou na prestação de serviços, tais como restaurantes, hotéis, transportes e divertimentos. Dentre estes, reconhece-se o papel relevante que as empresas hoteleiras exercem no fortalecimento do turismo, visto que o turista não pode praticar o turismo se não dispuser de um alojamento ou de um local confortável para lhe hospedar durante sua viagem.

Em paralelo ao crescimento do turismo e o ao imperativo de reconhecê-lo como um setor produtivo econômico, começa-se também a reconhecer os impactos negativos que este pode causar ao meio ambiente, iniciando assim, a busca de alternativas que possam amenizar estes impactos. À luz do Modelo de Desenvolvimento Sustentável surge o conceito de Turismo Sustentável que será abordado no item seguinte.

2.2- DESENVOLVIMENTO E TURISMO SUSTENTÁVEL

O termo *sustentabilidade* está associado a mudanças, as quais podem ser absorvidas pela sociedade, sem que haja a destruição da diversidade, complexidade e funções do sistema ecológico que dão suporte à vida. Este termo, ainda não associado ao desenvolvimento, começou a ser utilizado desde o século XIX, quando a exploração de bosques madeiros, principalmente na Alemanha, tornou-se muito intensiva e começou-se a pensar que estes podiam ser totalmente extintos. Com o aumento gradativo dos problemas ambientais, os quais causaram grandes prejuízos ao meio ambiente, a sociedade começou a questionar o modelo de desenvolvimento vigente, iniciando-se um diálogo entre os diversos núcleos do saber, de forma a buscar alternativas que pudessem amenizar os problemas caracterizados como frutos do desenvolvimento.

Um fato que acelerou a degradação ambiental, foi a ordem econômica internacional, definida a partir da Segunda Guerra Mundial, a qual visava o crescimento econômico a todo custo como princípio básico na reconstrução dos países arrasados pela guerra (DANTAS,1999). Assim, até os anos 70, a idéia de crescimento econômico estava associada à industrialização e a produção em grande escala. Os aspectos relativos à degradação ambiental não eram considerados diante desta ordem, cujo objetivo almejado era adquirir a riqueza e independência econômica das nações. Adicionalmente, a ordem econômica de produzir, por si só, pareceu não ser suficiente, já que foram criados incentivos para a exportação e realizados gigantescos apelos publicitários que visavam renovar continuamente o aumento da necessidade de consumo em todos os lugares do mundo. Com isto, o

crescimento da produção e o uso indiscriminado dos recursos naturais aumentaram significativamente, potencializando-se, como consequência, os problemas ambientais.

Na década de 70, as informações sobre a questão ambiental, que eram mais conhecidas pelo meio científico e acadêmico, começaram a chegar aos diversos segmentos sociais dos países desenvolvidos. Com isso, surgem muitas iniciativas em defesa do meio ambiente, motivadas, principalmente, pelos movimentos sociais. Em 1972, como uma iniciativa do Clube de Roma, composto por pesquisadores, industriais, gerentes e cientistas de todo o mundo, foi publicado o informe *Limits to Growth* (Limites de Crescimento) no qual foram apresentadas simulações, feitas por computador, que constatavam que os limites dos recursos disponíveis no planeta e a sua capacidade de absorver a poluição eram finitos e, que num prazo de mais ou menos um século, a Terra poderia sofrer um colapso, caso fossem mantidos os mesmos níveis de crescimento e desenvolvimento. O informe serviu de alerta e aumentou a mobilização dos diversos segmentos da sociedade em busca de alternativas que pudessem garantir a construção de uma sociedade materialmente suficiente, socialmente equitativa e ecologicamente equilibrada (MEADOWS & MEADOWS, 1972).

Ainda no ano de 1972 foi realizado um encontro considerado um marco histórico de mobilização internacional em torno da causa ambiental, o qual reuniu diversos chefes de nação para discutir os problemas ambientais que já eram comuns a todos. Esse encontro foi denominado Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e aconteceu em Estocolmo, Suécia. Nele foi enfatizada a necessidade de implementar estratégias ambientais adequadas para promover um desenvolvimento sócio-econômico equitativo. O evento trouxe a tona aspectos técnicos que envolviam a contaminação provocada pela

industrialização, apontando-a como a grande vilã dos problemas ambientais, concluindo assim, que os países deveriam controlar o crescimento industrial.

Posteriormente à Conferência de Estocolmo surge o termo "ecodesenvolvimento", o qual, foi introduzido por Maurice Strong, secretário da Conferência de Estocolmo, mas só divulgado por Ignacy Sachs, a partir de 1974 (GODARD,1991). Segundo Sachs, o ecodesenvolvimento significa um tipo de desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças que visa harmonizar os objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento com uma gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio.

Em 1980 surge o termo "desenvolvimento sustentável" que foi utilizado por Robert Allen, com a seguinte definição: "o desenvolvimento requerido para obter a satisfação duradoura das necessidades humanas e o crescimento (melhoria) da qualidade de vida" (Allen *apud* BELLIA, 1996, p.23). Segundo ROTMANS & VRIES (1997), este termo demorou quase uma década para ser amplamente disseminada nos círculos políticos o elemento que desencadeou este processo foi o Relatório Nosso Futuro Comum, lançado em 1987, conhecido também como Relatório Brundtland. Neste relatório o modelo de Desenvolvimento Sustentável é definido como: "Modelo de desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras em atenderem suas próprias necessidades".

Em 1992, vinte anos depois da Conferência de Estocolmo, acontece a ECO-92 ou Rio 92, assim denominada por ter sido o Rio de Janeiro o lugar escolhido para ser sede deste evento. Esta Conferência, que é também conhecida como Conferência das Nações Unidas

sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento foi organizada pela ONU e originou uma série de acordos, documentos e compromissos que foram acordados entre os chefes de nações presentes naquele evento. Um dos documentos mais importantes gerados neste evento foi a Agenda 21, a qual se trata de uma agenda para o século 21 que fornece diretrizes para a construção de uma ponte entre o modelo de desenvolvimento vigente e o modelo sustentável.

Em linhas gerais, a Agenda 21 trata-se de um abrangente programa de ação que deve ser implementado pelos diversos segmentos de cada nação que dela tornou-se signatário. À luz da Agenda 21 mundial, estas nações e seus respectivos estados e municípios devem definir as suas próprias Agendas 21, considerando as características e prioridades locais. A Agenda 21 mundial está dividida em quatro seções básicas: I - Dimensões sociais e econômicas; II - Conservação e gerenciamento dos recursos para desenvolvimento; III - Fortalecimento do papel dos grupos principais e IV - Meios de implementação.

A seção III - Fortalecimento do papel dos grupos principais, capítulo 30, refere-se ao "Fortalecimento do papel do comércio e da indústria" no qual é atribuído às empresas pertencentes a estes grupos, incluindo as empresas transnacionais, um papel crucial no desenvolvimento econômico e social de um país, recomendando assim, que estas participem das atividades relacionadas com esta Agenda. O documento enfatiza que o comércio e a indústria "devem reconhecer o manejo do meio ambiente como uma das mais altas prioridades das empresas e fator determinante essencial do desenvolvimento sustentável" (SENADO FEDERAL, 1997, p. 481).

Reconhecendo que o turismo pode também causar impactos ambientais negativos ao meio ambiente e, como outra qualquer atividade econômica, deve buscar a sua sustentabilidade, em 1996, três organizações internacionais, resolveram juntar esforços para lançar um documento norteador, inspirado na Agenda 21 mundial, para a prática de um turismo sustentável. Esse documento foi denominado "*Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development*", e surgiu a partir do trabalho das seguintes organizações: WTTC- *World Travel & Tourism Council* (Conselho Mundial de Turismo e Viagens), *World Tourism Organization*- WTO (Organização Mundial de Turismo) e *Earth Council*- EA (Conselho da Terra). O documento original foi circulado extensamente entre governos, indústria, organizações não-governamentais e a mídia. Um programa de cinco anos foi iniciado para aumentar a consciência ambiental dos envolvidos e identificar os mecanismos para promover a execução regional deste documento. Os resultados deste Programa foram divulgados em eventos que ocorreram em Londres (fevereiro 1997) e Jakarta (novembro 1997).

BUTLER (1991) refere-se ao turismo sustentável como uma forma de turismo que favorece o equilíbrio ecológico e que pode ser desenvolvido em uma área (comunidade, ambiente), durante um período indefinido de tempo, de tal modo e em tal escala, que não provoque a degradação do meio ambiente.

Segundo ARCHER & COOPER (2001) o conceito de turismo sustentável exige uma visão de longo prazo na atividade econômica, considera o imperativo do crescimento econômico contínuo e garante que o consumo do turismo não vá exceder a capacidade de

um destino anfitrião de satisfazer futuros turistas. Para os autores, o conceito representa um equilíbrio aceitável entre necessidades atuais e futuras da atividade turística.

Segundo WINTER (1988), o turismo deveria preocupar-se com o desenvolvimento sustentável porque depende dos recursos naturais, assim como da herança cultural da sociedade. O produto vendido pelo turismo é a própria natureza do lugar, que precisa ser compartilhada com a população local. Assim, este precisa agir e cooperar com outros setores para garantir a integridade dos recursos naturais. Para o autor, embora o setor turístico seja considerado menos agressivo em relação a outras atividades econômicas, sua dimensão e sua presença em alguns lugares têm provocado impactos ambientais e sociais significativos. Reconhecendo este fato, nas duas conferências sobre Oportunidades Globais para os negócios e o meio ambiente -Globo 90 e 92, que aconteceram em Vancouver- Canadá, foram feitas recomendações referentes ao papel das organizações, empresários e turistas na promoção do desenvolvimento sustentável do setor. Segundo MURPHY (2001), grande parte de recomendações desta natureza, diz respeito a questões políticas, procedimentos e implicações, sem, contudo, mencionar as necessidades específicas referentes da indústria turística e de seus principais clientes, os turistas, que precisam se envolver e se comprometer com estas questões.

Segundo RUSCHMANN (1997) os impactos oriundos do turismo não constituem eventos pontuais resultantes de uma causa específica. Eles são consequência de um processo de interação entre turistas, comunidade e meios receptores.

Visando administrar os impactos causados pelo turismo foi introduzido o conceito de “capacidade de carga”, que, segundo GÓMEZ et al. (1993), é definida como a relação entre o número de visitantes e o grau de desenvolvimento ótimo que um local pode receber, sem que implique em efeitos prejudiciais aos recursos e à perda da qualidade da atração. BOO (1990, p.225), por sua vez, refere-se a este conceito de uma forma mais precisa: “[...] número máximo de visitantes (por dia/mês/ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações nos meios físico e social [...]”. Para ela, esta capacidade depende do tipo e do tamanho da área, do solo, da topografia, dos hábitos da população, da vida selvagem e, ainda, do número e da capacidade dos equipamentos destinados a atender aos turistas. Segundo WEARING & NEIL (2000) a capacidade de carga é fundamental para a proteção ambiental e aplicação de um turismo sustentável, mas os seus limites podem ser difíceis de quantificar. Para RUSCHMANN (2000) o fato de que o conceito de turismo e de meio ambiente ainda não são precisamente definidos, dificulta mais ainda a determinação da capacidade de carga, já que esta leva em conta os dois conceitos.

Diante do grande desafio da aplicação de um turismo sustentável no mundo, a Agenda 21 da Indústria de Turismo e Viagens deve ser o principal guia a ser seguido por essa indústria já que, além de sugerir áreas prioritárias de ação, define objetivos e diretrizes para o alcance desses objetivos, enfatizando a importância das parcerias entre o governo, a indústria e as ONGs- Organizações Não-Governamentais e demonstrando os benefícios que a prática do turismo sustentável pode trazer para cada nação e para o mundo. Os principais princípios norteadores desta Agenda (WTTC, WTO & *Earth Council*,1995), suas prioridades, ações sugeridas e recomendações gerais para a prática do turismo sustentável estão descritas a seguir:

Princípios norteadores:

- Ajudar as comunidades a terem uma vida saudável e produtiva em harmonia com natureza;
- Contribuir com a conservação, proteção e restauração dos ecossistemas da terra;
- Conduzir ações tomando como base padrões sustentáveis de produção e consumo;
- Combater o protecionismo no comércio e serviços da atividade turística;
- Entender que a proteção ambiental deve estar inserida no processo do desenvolvimento do turismo;
- Permitir que as ações direcionadas para o desenvolvimento do turismo em nível local sejam definidas com a participação da comunidade interessada;
- Advertir sobre os desastres naturais que podem afetar turistas ou áreas de turismo;
- Criar empregos para mulheres e povos indígenas ou nativos das áreas onde estão localizadas;
- Reconhecer e respeitar a identidade, a cultura e os interesses das comunidades locais;
- Respeitar as leis internacionais que protegem o ambiente.

Prioridades definidas:

- Criação de mecanismos regulatórios, econômicos e/ou voluntários para estimular a prática do turismo sustentável;
- Avaliação das implicações econômicas, sociais, culturais e ambientais das operações relacionadas com a atividade turística;
- Promoção de treinamento, instrução e consciência pública;
- Realização de planejamento para o desenvolvimento sustentável do turismo;

- Promoção da troca de informação e de tecnologias relacionadas com a prática do turismo sustentável entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento;
- Promoção e participação de todos os setores da sociedade na projeção de novos produtos do turismo como parte do processo do desenvolvimento;
- Medição do progresso alcançado com a prática do desenvolvimento sustentável em nível local;
- Estabelecimento de parcerias para a prática do desenvolvimento sustentável.

Ações sugeridas:

- Minimização, reuso e reciclagem de efluentes líquidos;
- Conservação e gerenciamento eficiente de energia;
- Gerenciamento do uso de água;
- Gerenciamento de efluentes;
- Gerenciamento de substâncias perigosas;
- Uso racional de transporte;
- Planejamento e gerenciamento do uso de solo;
- Envolvimento da equipe de funcionários, clientes, comunidades nas questões ambientais;
- Desenvolvimento de projetos para a sustentabilidade.

Recomendações gerais:

- Devem ser criados indicadores para medir o alcance dos objetivos ambientais;
- A expansão controlada e melhoria da infra estrutura é crítica à realização do turismo sustentável;

- Os impostos ambientais, onde aplicados, devem ser justos e não discriminatórios. Estes devem ser pensados com cuidado para minimizar seu impacto no desenvolvimento econômico local e os rendimentos devem ser alocados para programas de melhoria associados ao turismo do ambiente;
- Os organismos financiadores internacionais, nacionais e locais devem incluir a prática do desenvolvimento sustentável como a parte de seus critérios de liberação de recursos financeiros;
- A instrução e o treinamento ambientais devem ser intensificados, particularmente para a equipe de funcionários que atuam na prestação de serviços turísticos;
- A conscientização dos turistas deve ser intensificada com a criação de material educativo, tais como vídeos, artigos de bordo, etc;
- Eventos em várias regiões do mundo devem ser organizados a fim examinar e/ou adaptar meios para a aplicação dos princípios da Agenda 21 da Indústria de Turismo e Viagens em cada região.

2.3- O ECOTURISMO COMO UMA ALTERNATIVA DE SUSTENTABILIDADE

Como uma alternativa turística com alto perfil de sustentabilidade, surge o Ecoturismo que vem crescendo em grandes proporções nestes últimos anos. Assim, este é considerado como uma forma de viabilizar a prática do turismo sustentável.

O termo “ecoturismo” foi inicialmente utilizado por Hector Ceballos-Lascuráin, em 1983, em diversos debates e palestras quando este lutava pela conservação das áreas de florestas tropicais do estado mexicano de Chiapas. Ele enfatizava que o ecoturismo podia

tornar-se uma ferramenta muito importante para a conservação dos recursos naturais, definindo-o como uma forma de viagem na qual o ambiente natural é o foco principal. O termo, porém, apareceu escrito pela primeira vez em março de 1984, pela *American Birds*, como propaganda para uma atividade turística. (WEARING & NEIL, 2001).

O gosto do homem de procurar estar próximo da natureza vem se manifestando ao longo dos anos e não é algo característico da sociedade contemporânea. O clube britânico de alpinismo foi fundado em 1857, e, em 1863, surgiram os clubes italiano, austríaco e suíço. Em 1872, na América do Norte, foi criado o primeiro parque nacional do mundo, o *Parque Nacional de Yellowstone*.

HAWKINS & KAHN (2001) citam os mais importantes fatores responsáveis pelo crescimento do ecoturismo:

a) a necessidade do desenvolvimento sustentado do turismo; b) a crescente consciência ambiental por parte da comunidade global; c) desejo de um segmento relativamente afliente de turistas do mundo industrializado de ter experiências com a natureza; d) a convicção do mundo em desenvolvimento de que os recursos naturais são finitos e que, portanto, precisam ser conservados para as gerações futuras. (HAWKINS & KAHN, 2001, p. 207).

WEARING & NEIL (2001) afirmam que o interesse global e o aumento exponencial do ecoturismo não podem ser explicados como qualquer das muitas tendências no ramo do lazer, mas sim, como um reflexo de uma mudança fundamental no modo como os seres humanos observam a natureza e se relacionam com ela. RYEL & GRASSE (1991) afirmam que o ecoturismo tem como objetivo gerar uma compreensão da história cultural e natural, salvaguardando ao mesmo tempo a integridade do ecossistema e proporcionando os benefícios econômicos que estimulam sua conservação, o que está de acordo com a definição dada pela EMBRATUR, a seguir: "... um segmento da atividade turística que

utiliza de forma sustentável o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem estar das populações envolvidas” (EMBRATUR apud WWF/Brasil, 2001, p.16).

Para ZIFFER (1989) o ecoturismo é mesmo uma estratégia, administrada pelo país ou região anfitriã, que se compromete a estabelecer e manter os lugares com a participação dos habitantes locais mediante um *marketing* adequado, aplicação de normas, utilizando os proventos obtidos por meio dessa iniciativa para financiar a administração da área e também para o desenvolvimento das comunidades.

O papel do turista que pratica o ecoturismo é ressaltado por CEBALLOS-LASCURÁIN (1987) que afirma que, geralmente, este tipo de turista vem buscar a natureza por não poder desfrutar dela na sua rotina urbana, passando assim, a adquirir uma consciência que o transformará em alguém zelosamente envolvido na questão da preservação.

De acordo com BOO (1990), embora o ecoturismo tenha como foco a prática de um turismo sustentável, existe uma carência de destinações que demonstrem como o turismo, por si só, pode promover conservação e desenvolvimento sustentável. Segundo ela, em muitos locais, existe o potencial para a prática do ecoturismo, mas os administradores preferem não promovê-lo. Na maioria dos locais, a razão pelo qual o ecoturismo não prospera é que essas áreas não estão prontas para tal atividade. Muitos dos locais não possuem planejamento turístico, sistemas turísticos, infra-estrutura e facilidades. As pessoas

que administram esses locais não são treinadas para o turismo, e a comunidade local não está preparada para esta nova atividade. Sem um planejamento apropriado e esta preparação, o ecoturismo, caracterizado como uma alternativa de desenvolvimento sustentável, passa a ter uma característica contrária, gerando sérios impactos negativos. Este fato é reconhecido no documento “Diretrizes para uma Política Estadual de Ecoturismo” (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1997) no qual é destacado que o ecoturismo, sendo uma atividade econômica, produz impactos, benéficos ou negativos nas áreas visitadas. Porém, tanto seus benefícios, quanto os problemas dele decorrentes, dependem da forma que são organizados e realizados seu planejamento, implementação e monitoramento. Entre os impactos negativos causados pelo ecoturismo, o documento apresenta alguns, tais como: alteração da paisagem pela implantação de construções e infra-estrutura; consumo excessivo dos recursos naturais e estímulo ao consumo de *souvenirs* produzidos a partir de elementos naturais escassos, podendo levar ao seu esgotamento; produção excessiva de lixo e resíduos sólidos e efluentes líquidos; desequilíbrios dos ecossistemas naturais pela introdução de espécies exóticas de animais e plantas; surgimento de construções mal planejadas e de favelas; aumento do custo de vida devido à elevação de preços de imóveis e de itens de consumo; perda de valores tradicionais em consequência da introdução de novas culturas; aumento da população local devido à geração de fluxos migratórios para áreas de concentração turística, entre outros.

BUTLER (1991) questiona o fato do ecoturismo causar impactos negativos. Segundo ele, para uma atividade ou experiência ser considerada ecoturismo, deve contribuir positivamente para o meio ambiente e se não pode ser alcançado, ao menos um benefício líquido, no que se refere à sua sustentabilidade e integridade ecológica, então a atividade

praticada no local não é ecoturismo. Neste caso, o autor ao referir-se ao meio ambiente, além do ambiente natural - flora, fauna, topografia e aspectos atmosféricos - também se refere aos elementos social, econômico, científico, administrativo e político. Pensando de forma similar a Butler, BRAGG (1990) afirma que o ecoturismo, por definição, deve provocar o mínimo impacto ambiental, já que ambientes naturais não devastados constituem a atração desse tipo de turismo. VALENTINE (1991(a)) também chama a atenção para a forte dependência do ecoturismo com a integridade do meio ambiente, já que as oportunidades para sua prática se perderão se a biodiversidade ou a aparência física forem alteradas de modo significativo.

Segundo WEARING & NEIL (2001) as preocupações fundamentais do ecoturismo devem incluir a degradação ambiental, o impacto sobre as comunidades locais e a necessidade de um gerenciamento turístico de alta qualidade para garantir a sustentabilidade. Assim, a definição global de turismo baseada na conservação da natureza não é totalmente apropriada para definir o ecoturismo. Esta deve ser principalmente, focalizada para a prevenção da degradação ambiental. Desta forma, a gestão ambiental pode atuar com um instrumento efetivo para esta prevenção.

CORRÊA (2000), em oposição aos pesquisadores que associam o turismo com preservação dos recursos naturais, seja este o ecoturismo ou outro tipo qualquer, defende que o turismo, sendo um tipo de negócio, sempre vai provocar um conjunto dos processamentos de recursos que de uma forma ou de outra, vai causar uma certa deterioração. O texto abaixo argumenta seu pensamento:

Uma idéia aceita por grande número de estudiosos de turismo nos dias atuais, de que esta é uma indústria que processa recursos naturais sem deteriorá-los, não pode ser generalizada como uma definição, por mais ampla que seja. Isso porque o turismo é uma forma de negócios, e tem sido nesta condição que estabelece o processo mediante o qual se processa, se anuncia, se vende e se consome o serviço turístico (CORRÊA, 2000, p.95-96).

Para CORRÊA (2000), se não houver um trabalho voltado para o comprometimento do turista sobre a preservação ambiental, fato que ainda não é priorizado no setor turístico, este, como usuário e consumidor do espaço que pagou para usufruir, acabará assimilando como natural fazer uso deste espaço da forma que lhe convier, seja agredindo-o ou preservando-o. Segundo ele, enquanto consumidor, o turista coloca-se no mercado como um agente que busca a vantagem do negócio bem realizado. Neste caso, a sua predisposição, em maior ou menor grau, para o entendimento do significado de que realmente seja patrimônio natural, assim como da necessidade de preservá-lo, somente será estimulada se tenham merecido uma previsão no curso do negócio. Neste sentido, o documento Diretrizes para Política Nacional de Ecoturismo (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2003) estabelece como ação no. 08 a “Conscientização e Informação do Turista” fixando como objetivo: divulgar aos turistas atividades inerentes ao produto ecoturístico e orientar a conduta adequada nas áreas visitadas.

Sobre a postura do turista, MENDONÇA (1996) defende que as pessoas escolhem viagens ecoturísticas por critérios que não incluem forçosamente a personalidade do lugar, seus aspectos peculiares e especiais, suas características ambientais mais fortes. Isto faz com que haja uma grande superficialidade na relação destas pessoas com a natureza e com as populações locais. De fato, observa-se que o ecoturismo, principalmente no Brasil, vem sendo vendido como qualquer atividade de lazer que promova o contato do turista com a

natureza, tais como praticar esportes ao ar livre, turismo de aventura, turismo contemplativo, entre outras modalidades. Mihalic (apud WWF/BRASIL, 2001) lançou o termo “eco-determinantes para o turismo”, para se referir às empresas, principalmente agências e operadoras, que tentam ampliar o efeito de *marketing* de seus produtos turísticos associando-os a certas palavras como turismo ecológico, natural, romântico, entre outras. O uso inadequado do termo ecoturismo, em particular, deve-se ao fato que, tanto as operadoras de turismo, como os próprios turistas que se interessam pelo ecoturismo, não possuem conhecimento sobre os princípios e requisitos que devem ser seguidos para a sua prática (WWF/BRASIL, 2001).

Existem também alguns autores, como WIGHT (1993), que costumam ampliar o conceito de ecoturismo, caracterizando-o como turismo *soft*, turismo da aventura, turismo responsável, turismo verde, também classificando-o como um tipo de turismo alternativo. Porém WEARING & NEIL (2001) mencionam que o termo o turismo alternativo é interpretado por muitos autores de modo divergente e até mesmo de forma completamente contraditória. Para alguns, trata-se de um requintado pacote turístico para pessoas ricas em lugares exóticos, enquanto para outros, é definido como uma perambulação de jovens mochileiros com recursos financeiros limitados (BUTLER, 1990; COHEN, 1972). Outros autores chegam até sugerir que tudo que não se enquadra na classificação de turismo de massa pode ser considerado turismo alternativo. Isto aumenta a confusão e descaracterização da prática do ecoturismo, fazendo com que a sua associação com o turismo sustentável se torne frágil ou inconsistente.

Buscando-se evitar este tipo de problema, inúmeras conferências internacionais e discussões relativas a posições de diversos pesquisadores sobre a prática do ecoturismo estão ocorrendo no mundo inteiro. Em todas elas há o consenso maior que a conservação deve ser parte essencial de qualquer definição de ecoturismo, necessitando, no entanto, trabalhar alguns aspectos para que esta conservação seja assegurada, a exemplo do aspecto comportamental do turista, para o qual CORRÊA (2000) chama atenção. A WWF/BRASIL (2001), ressalta o papel fundamental das operadoras ecoturísticas, já que são elas que interagem com as diversas pontas da cadeia da indústria do turismo (clientes, fornecedores, entre outros). Neste aspecto enfatiza:

Se as operadoras não buscarem um caminho de conscientização e educação de clientes e fornecedores para a sustentabilidade apregoada pelos novos conceitos de ecoturismo, ou se não se comprometerem com uma postura responsável nas suas operações próprias, este tipo de turismo cairá na vala comum do turismo convencional, contribuindo para a contínua degradação da base de recursos atrativos. (WWF/BRASIL, 2001, p. 17)

Reconhece-se também o importante papel que o setor privado pode exercer na prática do turismo sustentável, o qual, por meio da atuação do empresariado, será parte preponderante na consolidação do ecoturismo como instrumento de crescimento econômico e de sustentabilidade da atividade turística. Cabe, portanto, a este, promover as medidas indispensáveis à qualidade dos serviços a serem prestados, além de contribuir na melhoria da infra-estrutura e na capacitação de seus recursos humanos. Considerando que o segmento hoteleiro é um dos mais importantes suportes para a indústria de turismo, sua atuação neste contexto, torna-se muito relevante.

2.4- PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

O crescimento exponencial do turismo que vem ocorrendo nos últimos anos, já pode caracterizá-lo como uma grande indústria, capaz de gerar riqueza para diversas nações.

Reconhecendo que essa indústria pode causar impactos ambientais significativos, em analogia ao modelo de desenvolvimento sustentável, foi criado o termo “turismo sustentável”, caracterizado como um tipo de turismo que pode ser conduzido, de tal modo e em tal escala, que não excede a capacidade de um destino anfitrião de satisfazer futuros turistas, representando assim, um equilíbrio aceitável entre necessidades atuais e futuras da atividade turística. (BUTLER,1991; ARCHER & COOPER, 2001). Para aplicação deste modelo de turismo foi lançada a “Agenda 21 da Indústria de Turismo e Viagens” e, como uma alternativa concreta para a sua prática, surge o ecoturismo, o qual deve ter como principal objetivo a compreensão do patrimônio natural, cultural e histórico local, preservando-os e utilizando-os de forma que também possam trazer benefícios sociais econômicos para as suas comunidades. No entanto, devido ao fato que o ecoturismo, principalmente no Brasil, vir sendo vendido como qualquer atividade de lazer que promova o contato do turista com a natureza, sem que as devidas orientações e atendimento de requisitos específicos para a sua prática sejam disseminadas, corre-se o risco que esse tipo de turismo venha adquirir as mesmas características de outras modalidades de turismo de massa, não permitindo assim, que ele cumpra o seu objetivo principal.

A partir do exposto observa-se que o setor privado pode exercer um importante papel na prática do turismo sustentável, cabendo a este promover os meios para que isso venha acontecer. Assim, a gestão ambiental pode atuar com um destes meios, devendo ser considerada nos modelos de gestão de todas empresas que atuam no segmento ecoturístico, em especial as hoteleiras, visto que estas são consideradas um dos mais importantes suportes da indústria de turismo.

CAPÍTULO 3

A GESTÃO EMPRESARIAL COM ENFOQUE NO SEGMENTO HOTELEIRO

3.1-PRINCÍPIOS GERAIS DA GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo MAXIMINIANO (1990) uma empresa é um tipo de organização que consiste na combinação de esforços individuais com o objetivo de realizar aspirações coletivas utilizando recursos humanos, naturais, financeiros, materiais, tais como as máquinas e equipamentos, além do tempo, espaço e conhecimentos. Para ele, é através do seu modelo de gestão que a empresa traduz o seu processo de tomada de decisões sobre os objetivos e utilização dos seus recursos e, quanto maior a quantidade destes recursos, mais abrangente deve ser o seu processo de gestão.

Embora praticar a gestão de empresas, que também é sinônimo de administrar, seja uma arte antiga, ainda é recente o fato desta prática ter adquirido um *status* de uma ciência específica do conhecimento. À medida que as empresas proliferaram e se tornaram complexas, tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes e com isso surgiram literaturas e escolas de administração. (ANDRADE et al, 2000).

Entre os personagens que contribuíram na construção dos fundamentos do moderno conhecimento sobre administração empresarial podem ser citados Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry Fayol e Elton Mayo. Além destes, outros pesquisadores das

relações humanas contribuíram para que os princípios da escola clássica de administração pudessem incorporar o enfoque sistêmico em que as empresas modernas trabalham. Sob a luz deste enfoque, as empresas são definidas como um sistema, constituída de um conjunto de partes interdependentes e que estão num processo de troca de energia e informações com o ambiente. Assim, estas influenciam efetivamente, tanto no ambiente em que estão inseridas, como nas pessoas e nos diversos fatores que envolvem a sociedade (sociais, políticos, econômicos, éticos, entre outros).

DONAIRE (1995) demonstra perceber estas influências. De acordo com o seu pensamento a linha de demarcação entre empresa e seu ambiente é vaga e ambígua. Assim, muitas das decisões internas requerem considerações explícitas das influências do ambiente externo, e isso inclui considerações de caráter social e político, as quais se somam às tradicionais considerações econômicas.

A nova visão de empresa, na qual admite a complexidade das relações que ela tem com tudo aquilo que lhe cerca, ainda é muito moderna. A teoria geral dos sistemas que inspirou o enfoque sistêmico e que norteia o novo conceito de empresas, surgiu a partir da contribuição de vários cientistas. Em 1924, psicólogos alemães desenvolveram o conceito de *gestalt*, conhecido como teoria da forma, segundo o qual os fenômenos não devem ser separados uns dos outros para ser explicados e devem ser considerados como conjuntos indissociáveis. Essa teoria foi suficiente para induzir o enfoque sistêmico, visto que sua idéia básica conduz a um raciocínio integrativo, que considera qualquer fenômeno do ponto de vista dos múltiplos fatores que o provocam e o afetam, além dos inúmeros efeitos que cada elemento causa no conjunto.

Sob a ótica do enfoque sistêmico, as empresas são tipos de sistemas que influenciam e interagem de forma interdependente com o ambiente. É no ambiente onde se originam os recursos que utilizam (entradas) e para onde vão os resultados que produzem (saídas), de forma a realizar seus objetivos. Além dos recursos, outros elementos do ambiente agem sobre qualquer empresa, tais como outras empresas ou grupos com os quais ela tem relação direta ou indireta, os eventos, situações ou ações que exercem, todos estes, de alguma forma, influenciam sobre ela.

Os resultados ou saídas que a empresa (sistema) produz compreendem os produtos e serviços que esta destina aos seus clientes ou usuários, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, o aumento das qualificações de sua mão-de-obra ou quaisquer outras conseqüências de seu funcionamento ou efeitos que exercem sobre o ambiente. No núcleo do sistema, existem os processos que transformam as entradas em saídas. Cada tipo de sistema tem um processo ou dinâmica própria, que define seus resultados e sua natureza. O sistema troca energia com o ambiente, do qual retira e para o qual devolve recursos e informações, mantendo assim um ciclo de retroalimentação entre as suas entradas e saídas.

Segundo ANDRADE et al (2000) enfoque sistêmico possibilita uma visão macroscópica da empresa é o ponto de partida para a concepção de um modelo de gestão que permita atender eficazmente a concorrência acirrada e as expectativas dos clientes que se encontram em constante mutação. Neste sentido, o autor afirma que a organização, como um todo, tem um mecanismo de controle, que é seu processo de gestão, o qual permite interpretar e reagir ao *feedback* interno e externo, de modo que ela possa se manter equilibrada quanto ao ambiente externo.

Um processo de gestão que vem sendo amplamente utilizado pelas empresas modernas é a Gestão para Qualidade Total- GQT, que de acordo com QUEIROZ (1996) é uma gestão voltada para a contínua adequação da empresa as necessidades e expectativas dos seus clientes, dos seus colaboradores (cliente interno) e da sociedade como um todo. Diante deste pressuposto, a gestão empresarial passa a ter uma abrangência muito maior, devendo incluir, além dos componentes relacionados com a qualidade de produtos/serviços/processos, também aqueles relacionados com a saúde, segurança dos empregados, meio ambiente e aspectos sociais.

A qualidade total está subdividida em cinco dimensões, as quais estão listadas a seguir:

- Qualidade, que se refere à qualidade intrínseca do produto ou serviço;
- Custo, que se refere à preocupação com o custo para executar o produto/serviço e com o preço de venda;
- Atendimento ou entrega, que se refere à entrega ou ao desenvolvimento do serviço no prazo certo, no lugar certo e na quantidade certa;
- Moral, que diz respeito à preocupação com a ambiência do fator humano, ou seja a preocupação com o ambiente e o social;
- Segurança, que se refere ao respeito pela integridade física das pessoas, sejam estas parte ou não da organização, no que diz respeito à execução de suas tarefas na empresa ou no uso/manuseio dos produtos e serviços da empresa.

Em relação à dimensão qualidade intrínseca do produto ou serviço, LÓPES & BELTRÓN (1990) estabelecem que esta qualidade se compõe de duas variáveis ou

elementos: uma parte tangível e outra intangível. A parte tangível constitui o produto ou o serviço em si, tal como é oferecido e a parte intangível está vinculada diretamente a percepção que os consumidores/usuários têm destes produtos ou serviços. Tomando como exemplo as empresas hoteleiras, os componentes tangíveis da qualidade dizem respeito à sua aparência física e à qualidade técnica dos seus produtos e equipamentos, tais como a manutenção do prédio e dos jardins, a apresentação dos empregados, entre outros fatores. Os componentes intangíveis correspondem à dimensão da qualidade mais subjetiva e estão mais ligados aos procedimentos humanos, como por exemplo: amabilidade, cortesia, presteza e cooperação dos empregados, e a qualidade do meio ambiente natural, tais como as praias e seu entorno, as águas, a beleza da floresta nativa entre outras atrações naturais do lugar. Sobre esta ótica, presume-se que, tanto a gestão ambiental, como a gestão de pessoas, devem ser elementos essenciais a serem considerados no modelo de gestão macro de uma empresa, principalmente empresas que atuam no segmento hoteleiro.

Visando contribuir com as empresas brasileiras na adoção de um modelo de gestão capaz de torná-la mais competitiva e equilibrada, tanto ao seu ambiente interno, quanto ao externo, a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade- FPNQ, entidade privada, sem fins lucrativos, composta de membros representativos de empresas privadas e do setor público, criou os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial os quais nortearam a definição dos requisitos do Prêmio Nacional da Qualidade- PNQ. Este prêmio visa promover o amplo entendimento dos requisitos necessários para alcançar a excelência da gestão, assim como a

troca de informações sobre métodos e sistemas que alcançaram sucesso e obtiveram benefícios decorrentes do atendimento aos requisitos em questão. Os critérios de excelência criados pela FPNQ são considerados o estado da arte da gestão empresarial, já que estão fundamentados nas técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de empresas. No Estado da Bahia, à luz do PNQ, foi criado o Prêmio Gestão Qualidade Bahia-PGQB, cujo principal objetivo é capacitar as empresas baianas para buscarem o desafio do PNQ.

Os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ (FPNQ, 2002) estão listados a seguir:

- **Critério 1: Liderança**

O conceito de liderança abrange os membros da equipe responsável pela gestão e funcionamento da empresa, incluindo diretores, gestores, quadros *sêniores* e, em alguns casos um conselho consultivo. Este critério está associado com o comprometimento das lideranças em envolver pessoalmente os colaboradores da empresa no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da empresa.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. Ela é necessária em todos os tipos de empresas. Segundo R. Taneenbaum et al, (apud CHIAVENATO,1999) é uma atividade de gestão na qual a influência interpessoal é exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos de uma empresa. Desta maneira, deve ser avaliada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais das pessoas que exercem esta liderança. Assim, independente dos traços de personalidade que os líderes possam ter, esses devem exercer suas lideranças demonstrando o comprometimento com os compromissos assumidos pela empresa, com sua missão e objetivos, contribuindo e influenciando os diversos departamentos ou grupos a caminharem em sintonia, na mesma direção.

Um aspecto fundamental associado à liderança é esta demonstrar ter um conhecimento claro dos seus clientes e das suas diferentes exigências, assim como demonstrar ter um compromisso para com ele, a sociedade e todas partes interessadas na empresa (WHITELEY & HESSAN, 1996).

O documento *Common Assessment Framework- CAF* (Estrutura de Avaliação de Organizações Públicas) (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL, 2002) desenvolvida pelos Ministros da União Européia (UE), o qual consiste numa ferramenta construída para ajudar as organizações públicas da UE a melhorarem o desempenho empresarial, faz algumas recomendações para que as lideranças de uma empresa assumam as seguintes atribuições, tais como: desenvolver de forma clara a visão, a missão e os

valores da empresa; servir de modelo e demonstrar empenho pessoal na melhoria contínua de desempenho da empresa, implantar um sistema de comunicação da visão e da estratégia empresarial em todos os seus níveis; motivar e apoiar as pessoas da empresa, estimulando a responsabilidade; delegar competências; criar um envolvimento com os cidadãos/clientes, os parceiros e a sociedade, conhecendo, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades; criar parcerias e redes, participando em iniciativas de organizações profissionais e de outros grupos de interesse; buscar o atendimento da legislação; praticar a responsabilidade democrática; entre outras recomendações. Observa-se portanto que o papel da liderança é fundamental para uma gestão efetiva, já que esta orienta as pessoas a alcançarem os objetivos da empresa.

Critério 2: Estratégias e Planos

Este critério está associado com a visão de futuro de longo alcance que a empresa possui e examina o processo de formulação das suas estratégias, de forma a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva. Desta maneira, são investigados as estratégias; como os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados junto aos diversos departamentos da empresa e como se define o sistema de medição de desempenho global, demonstrando o foco nos seus resultados.

Em qualquer nível de gestão empresarial, o planejamento estratégico é o processo que define ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas e, embora esse planejamento já seja considerado uma característica das empresas bem sucedidas, muitas ainda não o praticam de forma sistemática, mostrando-se muito mais preocupadas com o

dia-a-dia e com as questões mais imediatas. (MAXIMINIANO, op cit.). Segundo o autor, embora, sempre exista um momento em que a empresa identifica estratégias implícitas, formais e não formais sobre, pelo menos os aspectos relacionados aos produtos/serviços que esta pretende oferecer ou os mercados e clientes que esta pretende atingir, este momento costuma acontecer do passado para o presente e é muito difícil encontrar empresas que definiram seus planos estratégicos do presente para o futuro.

Para DRUCKER (1984), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de tomar decisões atuais que envolvam riscos, baseando-se no conhecimento das tendências do futuro. Envolve, tanto a definição das atividades necessárias para à execução dessas decisões, como uma retroalimentação organizada de informações, visando medir os resultados em confronto com as expectativas alimentadas.

Entre as ações que devem ser desenvolvidas pela equipe responsável pelo planejamento estratégico de uma empresa, MAXIMINIANO (1997) sugere monitorar o ambiente de negócios, identificando as ameaças e oportunidades; compilar informações e fazer projeções sobre tendências sociais, econômicas, demográficas, comportamentais, etc. O autor ainda acrescenta que tão importante quanto formular uma estratégia coerente com os desafios do ambiente é monitorar sua implementação. Para isso, o monitoramento deve utilizar os mesmos indicadores considerados na elaboração do plano estratégico. Assim, se a empresa focalizou ganhar novos mercados/clientes, ela pode monitorar o alcance deste objetivo verificando como evoluíram o faturamento, a sua participação no mercado e a sua colocação em relação aos seus concorrentes.

- **Critério 3: Clientes e Sociedade**

Esse critério está associado com a gestão centrada nos clientes e no social. Examina como a empresa monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, adquirindo uma ação pró-ativa; divulgando seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, assim como estreitando seu relacionamento com clientes e interagindo com a sociedade e o meio ambiente. Neste sentido, a empresa precisa demonstrar como ela identifica, compreende e monitora as necessidades das comunidades e dos ecossistemas afetados por suas atividades, visando fortalecer o espírito de cidadania e cumprimento de seu papel social.

Stroup e Neubert, (apud CORRÊA, 1997) afirmam que as ações sociais de uma empresa requerem um planejamento e precisa se antecipar às cobranças da sociedade. Só assim a empresa pode ser considerada socialmente responsável. Em relação às práticas direcionadas para o social, SIMON (1995) afirma que estas são mais freqüentes nas empresas que adotam a estratégia de busca por mercados internacionais, principalmente aqueles formados por países em desenvolvimento, onde as necessidades básicas das comunidades ainda não foram atendidas. Em contrapartida, o atendimento dessas demandas sociais, traz benefícios sobre a imagem da empresa junto à sociedade.

Na realidade, tem-se percebido que a imagem da empresa é melhorada, a cada dia, à medida que esta assume responsabilidades na solução de problemas que afetam a comunidade onde ela está inserida, respondendo, de certa forma, às demandas vindas da sociedade quanto à sua utilidade social. Assim, o atendimento destas demandas pode se caracterizar como uma estratégia de *marketing* empresarial.

Entre as ações sociais que as empresas vêm implementando está o patrocínio de programas educativos/profissionalizantes direcionados para a comunidade local. Isto ocorre, principalmente, por elas perceberem que existe o retorno do investimento, a médio ou a longo prazo, a exemplo que posteriormente, a empresa terá acesso mais fácil a mão-de-obra qualificada, já que numa comunidade melhorada, as pessoas tendem a se qualificar e se capacitar profissionalmente. Isto facilitará o recrutamento de pessoal para trabalhar, além de do local atrair mais moradores e visitantes, garantindo maior consumo dos seus produtos e serviços. Na Legislação Ambiental Brasileira já existem recomendações para que alguns empreendimentos dêem preferência a mão-de-obra local, principalmente quando se trata daqueles destinados para a prática do ecoturismo, os quais devem proporcionar oportunidades para que os moradores do lugar sejam inseridos na nova atividade econômica. Têm-se também percebido que há uma tendência natural de que empresas que atuam na área de turismo venham praticar ações sociais direcionadas para a melhoria da qualidade de vida das comunidades locais, em particular empresas hoteleiras, visto que seus hóspedes se sentirão incomodados e desconfortáveis num local em que a comunidade vive em condições precárias, passando a dar preferência a outros lugares.

É fato que as iniciativas direcionadas para o social gera um ciclo, no qual uma sociedade, que é alvo de benefícios sociais, termina criando, em contrapartida, um ambiente de melhor qualidade para as empresas benfeitoras. Por outro lado, nenhuma empresa pode se manter competitiva se inserida numa região repleta de problemas sociais, mesmo que sua fonte de renda venha toda do mercado externo, já que seus recursos humanos e outros materiais não poderão ser totalmente importados de outras áreas.

DONAIRE (1995) menciona que a sociedade dá à empresa a liberdade de existir e trabalhar por um objetivo legítimo. Assim, essa deve oferecer alguma contribuição para a sociedade como pagamento dessa liberdade, a qual deve ser reavaliada de forma permanente, de acordo com as modificações que ocorrem no sistema de valores desta sociedade.

Considerando que as preocupações da sociedade moderna em torno da qualidade ambiental vêm se acentuando à cada dia, as ações sociais empresariais passam a ter um enfoque muito grande nesta direção. Essas mudanças no ambiente dos negócios têm influenciado na forma pela qual os administradores geram seus negócios e provocado uma reflexão sobre qual é o papel que as organizações devem desempenhar frente à sociedade.

O documento CAF, (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL, 2002), já citado, faz as seguintes recomendações para as empresas que desejam atender os requisitos referentes a clientes e sociedade: implementar programas para identificar e prever as necessidades dos cidadãos/clientes; implementar procedimentos de tratamento das

reclamações de forma a garantir o efeito útil da reclamação; desenvolver uma política de parcerias com organizações não governamentais e associações locais que desenvolvam projetos sociais, culturais e ambientais e outras; consultar e envolver os grupos adequados na definição das leis e regulamentos associados com o ramo de negócios da empresa.

- **Critério 4: Informações e conhecimento**

Esse critério está associado com a gestão baseada em processos e informações e verifica como a empresa utiliza as informações e busca a sua aprendizagem contínua, assim como protege seu capital intelectual.

Segundo LEITÃO (1995), devido ao fato de todo sistema administrativo ser baseado na informação, esta deve ser tratada como um dos bens mais importantes de uma empresa, visto que ela também dá apoio ao funcionamento de todos os demais processos. Na etapa de planejamento estratégico, a informação tem um papel fundamental provendo as informações referentes ao ambiente externo à empresa, as quais permitem identificar, com antecedência, as oportunidades e ameaças que ela pode enfrentar em um futuro mais remoto.

BOGAN & ENGLISH (1996) afirmam que as empresas de alto desempenho admitem que podem aprender com qualquer outra empresa ou pessoa e por isso dão especial atenção a informação e ao conhecimento. Essas empresas são capazes de acelerar seus índices de aprendizado e mudanças adotando idéias de fontes tanto internas, quanto externas. São capazes de personalizar idéias para adaptá-las a diferentes situações e necessidades. Seus

sistemas de cultura, premiação e reconhecimento apóiam, tanto a criação de idéias, quanto à busca de referenciais que possam balizar esta criação. Esse exercício está projetado para o mérito de aprender com os outros.

O documento CAF (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL, 2002) faz as seguintes recomendações para uma empresa fazer um bom uso de informações e conhecimentos: desenvolver e implementar o planejamento integrado da informação de modo a apoiar a política e a estratégia da empresa; implementar medidas que assegurem um acesso adequado à informação no âmbito interno e externo à empresa; identificar parceiros estratégicos (públicos ou privados) que possam fomentar a difusão do conhecimento e da informação, estruturando as relações de parcerias de modo a maximizar os benefícios; promover e apoiar pensamentos criativos e inovadores; criar sinergias para melhorar os processos e os resultados.

- **Critério 5: Pessoas**

As pessoas de uma empresa são os seus empregados e todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboram com ela prestando serviços aos seus clientes. Incluem-se, assim, todas as categorias de empregados, parceiros e voluntários, alguns dos quais poderão necessitar de um apoio especial de modo a atingirem todo o seu potencial de trabalho. As pessoas que trabalham na empresa são também designadas por clientes internos.

Esse critério está associado com a valorização das pessoas e examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização do potencial da força de trabalho, em consonância com as estratégias empresariais. Examina também os esforços para criar e manter um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas e da empresa.

O documento CAF (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL, 2002) faz as seguintes recomendações para as empresas que buscam uma boa gestão de pessoas: planejar, gerir e melhorar as políticas de recursos humanos, em sintonia com a política, a estratégia, a estrutura e os processos da empresa; utilizar critérios claros e bem definidos para o recrutamento e desenvolvimento de carreiras; promover a conscientização para problemas ligados à saúde, segurança, ambiente e questões sociais; realizar análise sistemática das necessidades formativas de modo a adequar as competências às exigências presentes e futuras da empresa; desenvolver planos e estratégias de recursos humanos baseados em necessidades levantadas junto aos diversos departamentos da empresa.

- **Critério 6: Gestão de processos**

Entende-se por processo um conjunto de atividades que transforma os fatores de produção ou meios (*inputs*) em resultados (*outputs*), gerando assim os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Esse critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da empresa, incluindo o planejamento do produto/serviço, os processos de apoio e aqueles relacionados

aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a empresa administra seus recursos financeiros e materiais, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

Em relação a processos, o documento CAF (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL, 2002) faz as seguintes recomendações: assegurar uma gestão eficaz da manutenção, conservação e utilização dos equipamentos da empresa; implementar procedimentos sistemáticos para otimizar os inventários, as compras e o consumo de produtos, água e energia; otimizar a utilização dos recursos financeiros, desenvolvendo processos apropriados; implementando mecanismos para assegurar uma utilização eficaz dos recursos, evitando desperdícios e despesas inúteis e avaliando o custo-benefício de cada ação; desenvolver e implementar estratégias e métodos inovadores de trabalho e de melhoria da eficácia e da eficiência da empresa; utilizar procedimentos apropriados de gestão de processos; assegurar procedimentos para otimizar a utilização dos bens da empresa (áreas físicas, equipamentos, materiais, recursos naturais, etc.).

- **Critério 7: Resultados da empresa**

Esse critério está associado com o foco nos resultados e com capacidade de aprendizagem contínua da empresa. Examina a evolução do seu desempenho em relação aos clientes e aos mercados, à sua situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos

organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

BOGAN & ENGLISH (1996) mencionam a importância da aplicação de práticas de *benchmarking* de forma a orientar as empresas na análise de seus resultados. Estes autores definem *benchmarking* como um método sistemático de procurar os melhores processos, idéias inovadoras e os procedimentos de operações mais eficazes que possam conduzir a um desempenho superior. Neste sentido, o documento CAF (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL, 2002) faz as seguintes recomendações para que as empresas possam trabalhar com foco nos seus resultados: definir indicadores de desempenho que possam ser acompanhados e melhorados; implementar procedimentos que permitam a prática de *benchmarking*; aplicar as conclusões retiradas do *benchmarkings* nas decisões de política relativas a processos, estruturas, contratação externa, prestação do serviço, etc.

3.2- A GESTÃO EMPRESARIAL NO SEGMENTO HOTELEIRO

À medida que o turismo cresce no mundo, aumenta a necessidade da criação de empreendimentos hoteleiros capazes de oferecer conforto e qualidade de serviços. Trata-se de uma relação lógica: o turismo não pode continuar crescendo, sem o grande suporte que o setor hoteleiro lhe oferece.

Segundo a EMBRATUR (1996), não se pode desconsiderar os efeitos da globalização na atividade turística, visto que esta fornece contribuição para atrair capital ao setor produtivo de um país e para inserção das empresas e produtos no mercado internacional. Sendo assim, as corporações transnacionais tenderão a tomar cada vez mais espaço na oferta de produtos e serviços em dimensão mundial, vindo a competir ferozmente por preço e qualidade com as empresas nacionais. Desta forma, a EMBRATUR recomenda que os empresários do setor turístico considerem seus negócios, tendo em vista a realidade da globalização, investindo em tecnologia, treinamento de mão-de-obra e na reorganização das empresas, através da implantação de modernas técnicas de gestão. Essas medidas devem contribuir para a sobrevivência num mercado competitivo e, também, para obter redução de custos e fornecimento de um produto de maior qualidade a preços mais baixos. Neste sentido, algumas empresas hoteleiras, principalmente aquelas que atuam no turismo internacional, estão implantando Sistemas da Gestão da Qualidade, tais com a ISO 9000 ou o GQT- Gestão para Qualidade Total. No Brasil já existe o Programa de Certificação da Qualidade Profissional direcionado para o setor hoteleiro que vem tendo o suporte do Instituto da Hospitalidade. Este Instituto foi criado em 1997 por iniciativa de 32 organizações governamentais e não-governamentais que atuam na área de educação, trabalho, cultura e turismo. Seu objetivo é contribuir com o aprimoramento do turismo através da qualificação de recursos humanos. O Programa vem conferindo normas de qualidade na prestação de serviços de hospedagem, as quais são adotadas como referência para os treinamentos promovidos por este Instituto.

No caso do Estado da Bahia uma das mais importantes metas do governo é transformar o Estado no principal destino turístico do país, até o final de 2010. Para tanto,

uma estrutura básica, que inclui a abertura de rodovias estratégicas, a construção, ampliação e a modernização de aeroportos, a realização de obras de infra-estrutura em cidades de maior potencialidade turística e a adoção de medidas de proteção ao meio ambiente vêm sendo implementadas. Adicionalmente, o governo vem criando mecanismos visando tornar suas empresas mais competitivas. Neste sentido, foi criado o Programa de Certificação da Qualidade do Setor de Turismo do Estado da Bahia – Bahia Qualitur, o qual orienta empresas que atuam no turismo a implantarem sistemas de gestão da qualidade. Para incentivar a adesão ao Programa, um projeto piloto foi desenvolvido subsidiado pelo governo para as 192 primeiras empresas interessadas, conforme regras de elegibilidade, escopo de trabalho e termo de adesão do Programa. Este projeto piloto iniciou em junho de 2003 e se estenderá até dezembro de 2005, incluindo etapas orientadoras e de suporte para que as empresas venham a se certificar pelo Programa (QUALITUR, 2003).

O Programa Bahia Qualitur adota um processo de certificação próprio, baseado em critérios específicos e também permite que a empresa participe da Premiação PGQB- Prêmio Gestão Qualidade Bahia, já citado, que é opcional. Esta certificação está distribuída em três níveis (C, B e A) em ordem crescente de abrangência e complexidade, considerando dois pilares principais: Gestão da Qualidade e Certificação Profissional, sendo esta última coordenada pelo Instituto da Hospitalidade

A iniciativa do Governo do Estado da Bahia em criar o Programa Bahia Qualitur é de extrema importância para consolidar o Estado da Bahia num Pólo Turístico Internacional já que de acordo com a WWF/BRASIL (2001), o perfil das empresas turísticas no Brasil, o que inclui conseqüentemente a Bahia, em especial as hoteleiras, não é, de maneira geral,

competitivo. No caso específico das empresas hoteleiras, a grande maioria delas é de pequeno porte, de cunho familiar e possui pouco capital de investimento. Predomina a falta de profissionalismo e a informalidade no setor, os guias turísticos não possuem habilitação ou licença legal para atuar, entre outras características que prejudicam a competitividade dos serviços turísticos no País. Embora grandes grupos nacionais, com atuação legalizada e que apresentam excelência de qualidade de serviços já estejam começando a surgir, eles terão que competir com grupos estrangeiros, que estão se instalando no Brasil. Assim, precisarão criar diferenciais competitivos capazes de atrair clientes mais exigentes.

Segundo BENI (1996), algumas tendências já observadas no turismo mundial, serão consolidadas nos próximos anos, entre elas a hotelaria deverá oferecer espaços, instalações e equipamentos adaptados, segundo padrões universais de conforto e qualidade, aos diversos meios ambientes, sem agressão à ecologia e às culturas locais. Em relação ao atendimento a padrões de qualidade, NORMANN (1993) alerta que, quando se trata de empresas prestadoras de serviços, este padrão nem sempre é fácil de se definir, já que há uma grande subjetividade, e conseqüentemente dificuldade, de estabelecer o que é qualidade, característica que, como já foi mencionada, está associada com o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Para o autor, os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço, e cada um possui uma determinada percepção, que pode variar, até mesmo com o seu "estado de espírito" no momento de usufruir o serviço. Para o autor, a característica de intangibilidade, juntamente com o fato que a oferta do serviço deva sempre ocorrer com a presença do cliente, que o avalia de imediato, torna a sua padronização e conseqüentemente a sua gestão mais complexa.

Observa-se que no Brasil, durante muito tempo a indústria hoteleira pouco se preocupou com o real atendimento das necessidades dos hóspedes dando mais ênfase a estrutura física dos hotéis (prédios imponentes, etc). No entanto algumas empresas hoteleiras já estão se preocupando em satisfazer as necessidades de seus hóspedes, percebendo que a melhor maneira de conseguir isto é prestando um serviço com qualidade, os quais envolvem muitas variáveis tais, como: boas instalações, funcionários preparados, administração comprometida, processos padronizados, bom desempenho ambiental, entre outros.

No que se refere ao produto oferecido pelo setor hoteleiro, GIANESI (1999) afirma que este possui características próprias já que o cliente tem participação indispensável no seu processo. As principais características do produto hoteleiro são trazidas por CASTELLI (1994) e apresentadas a seguir:

- Reúne simultaneamente elementos tangíveis e intangíveis; materiais e imateriais;
- É estático, sendo o cliente o elemento móvel, já que é ele que se desloca até o hotel e efetua o ato de consumo;
- Não é estocável, as unidades de hospedagem que não forem ocupadas em um dia, não podem ficar no estoque para o dia seguinte, representando uma perda irrecuperável;
- É instantâneo. A produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo.

Quando se trata de buscar atender as necessidades do cliente, FERREIRA (1999) chama atenção sobre a importância de algumas características dos empregados num empreendimento hoteleiro, reconhecendo que os recursos humanos são os bens mais preciosos do setor de prestação de serviços. Exemplificando isso diz que num hotel, um hóspede não associa uma máquina ou equipamento, por mais moderna que seja, aos bons serviços recebidos. No entanto, a eficiência ou principalmente a não eficiência de um garçom, maletreiro, ou recepcionista é logo notada, porque são eles que aparecem, comunicam e realizam os desejos dos clientes. Assim, verifica-se que a gestão de pessoas deve ser um elemento essencial no modelo de gestão de uma empresa hoteleira. Pensando na mesma linha, LAMPRECHT & RICCI (1997) recomendam que todos os funcionários de um hotel passem por um treinamento denominado “super satisfação do cliente”, o qual consiste em discutir e analisar como o cliente deve ser atendido. Sugerem também que estes passem por estágios em todos os setores do hotel, de maneira que possam adquirir uma compreensão do sistema de trabalho como um todo, o que irá ajudá-los a oferecer um tratamento especial aos clientes.

No que se refere ao bom desempenho ambiental, isto ainda não despertou muito o interesse dos empresários que atuam no setor hoteleiro principalmente pelo fato, trazido por GIL et al (2003), por este vir se mantendo marginalizado das pressões oriundas dos Órgãos de Proteção Ambiental. Contudo, quem estiver ingressando neste ramo de negócio ou quiser nele permanecer deverá repensar a missão da sua empresa. O lucro passa, necessária e prioritariamente, pela satisfação das pessoas, sobretudo das pessoas enquanto hóspedes (CASTELLI, 1994). Verifica-se também que as novas modalidades do turismo global vêm buscando hotéis que valorizam os aspectos naturais e considerem as suas questões

ambientais, por estarem de acordo com as novas exigências do mercado. Neste sentido os empreendimentos ecoturísticos vêm sendo muito procurados e alguns hotéis já estão buscando a certificação nos moldes da norma internacional ISO-14001 ou de outras certificações ambientais específicas para ao setor hoteleiro. A gestão ambiental e outras iniciativas direcionadas para esse tipo de gestão serão abordadas nos próximos capítulos.

3.3- PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

As empresas traduzem os seus processos de tomada de decisões através dos seus modelos de gestão. Devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, desencadeadas, principalmente, pelo efeito da globalização, os requisitos de competitividade estão cada vez mais abrangentes incluindo, tanto a qualidade de processos e serviços, quanto a qualidade sócio-ambiental. Buscando atender estes requisitos, as empresas estão implantando sistemas de gestão da qualidade e/ou buscando novos modelos a serem seguidos. Com esse intuito, foi criado no Brasil o PNQ, o qual integra os requisitos considerados a excelência da gestão empresarial, agrupados em critérios de análise que consideram aspectos relacionados com a liderança; estratégias e planos; gestão de pessoas; processos e serviços; informação e conhecimento; partes interessadas e sociedade e resultados da empresa. Por representarem o estado da arte da gestão empresarial estes critérios devem ser considerados na identificação e seleção de elementos indicativos da gestão ambiental, já que este tipo de gestão é parte de uma gestão maior, a qual deve sempre estar alinhada com referenciais de excelência, de forma a manter a empresa competitiva.

Este capítulo também levou a concluir que as empresas hoteleiras brasileiras não são, em geral, competitivas, principalmente as pequenas. No entanto aquelas que estiverem ingressando neste ramo de negócio e desejarem nele permanecer deverão repensar as suas formas de gestão, procurando sempre privilegiar processos que não causem impactos ambientais. Por outro lado, com o crescente interesse dos turistas por áreas de grande valor natural, é importante que as empresas localizadas em regiões com estas características, em especial àquelas destinadas para a prática do ecoturismo, possam incorporar práticas de gestão ambiental visando manter a integridade dos recursos naturais e, conseqüentemente, dos seus negócios. Assim, uma proposição no sentido de identificar elementos da gestão ambiental que possam se aplicar às empresas ecoturísticas hoteleiras pode se caracterizar como uma oportuna contribuição para que estas venham a se tornar mais competitivas.

CAPÍTULO 4

GESTÃO AMBIENTAL COM ENFOQUE EM EMPREENDIMENTOS ECOTURÍSTICOS HOTELEIROS

4.1-CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO AMBIENTAL

De acordo com ANDRADE et al (2000) a gestão ambiental empresarial é um conjunto de decisões tomadas, sob princípios pré-estabelecidos de qualidade ambiental e ecológica, com a finalidade de atingir os objetivos da empresa. Neste sentido, o autor enfatiza que a qualidade ecológica amplia o foco da qualidade ambiental, a qual, de maneira geral, é voltada apenas para a resolução dos problemas ambientais e ao atendimento aos requisitos legais, enquanto que a qualidade ecológica, insere a preocupação com o bem-estar das futuras gerações, tendo como ponto de partida o enfoque sistêmico, o desenvolvimento sustentável e a mudança de valores e cultura da empresa.

MEYER (2000) caracteriza a gestão ambiental de uma empresa a partir dos seus objetivos, meios, instrumentos e base de atuação, como descrito a seguir:

- Objetivo: manter o meio ambiente saudável para atender as necessidades humanas atuais, sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras;
- Meio: plano de ação viável técnica e economicamente, com prioridades perfeitamente definidas e focalizadas para o meio ambiente;
- Instrumentos: monitoramentos, controles, taxações, imposições, subsídios, divulgação, obras e ações mitigadoras, além de treinamento e conscientização;
- Base de atuação: diagnósticos e prognósticos (cenários) ambientais da área de atuação, a partir de estudos e pesquisas dirigidos à busca de soluções para os problemas ambientais que forem detectados.

Winter et al. (apud CALLENBACH et al,1993), apontam entre as principais razões pelas quais os empresários devem implementar os princípios da gestão ambiental: a preocupação com a sobrevivência humana; o consenso público; a oportunidade de mercado; a redução de riscos; os custos e a integridade ética pessoal.

De acordo com DONAIRE (1995), a empresa que decide inserir as preocupações nos seus modelos de gestão passam por 03 fases, que podem ocorrer de forma superpostas ou independentes, descritas a seguir:

- Fase de controle de poluição, caracterizada pela instalação de equipamentos de controle, redes de esgotos, mantendo sem alterações a estrutura produtiva. Embora sejam realizados

investimentos na área ambiental, nem sempre os problemas são eliminados, sendo questionados pelo público e pela própria empresa;

- Fase em que o controle ambiental é integrado nas práticas e processos produtivos, deixando de ser uma atividade de controle de poluição para ser uma atividade da produção com características de prevenção;

- Fase em que a empresa reconhece que a excelência ambiental é necessária para garantir o seu sucesso e que pode se converter em oportunidades de novos ganhos e oportunidades.

Segundo o autor, verifica-se que algumas estão na primeira fase, enquanto a maioria se encontra na segunda fase e apenas uma minoria já está amadurecida na terceira fase.

Para DUARTE (1985), as empresas que desejam demonstrar a responsabilidade ambiental ou ecológica devem, inicialmente, elaborar uma Política Ambiental, na qual devem estar explícitos os compromissos e padrões ambientais a serem perseguidos, assim como os seus objetivos e metas formais. Entre os compromissos declarados devem estar incluídos o cumprimento da legislação vigente e a disponibilidade das informações referentes aos impactos ambientais provocados pela empresa.

Com o foco na qualidade ambiental, a empresa deverá atuar de forma a prevenir a poluição, recuperar áreas degradadas e minimizar os resíduos, adotando práticas de reutilização e reciclagem de materiais.

No que se refere à área de consumo ou mercado, a empresa deve garantir que os seus produtos e serviços não causem prejuízos à saúde e ao meio ambiente, disponibilizando ao

público todas as informações referentes à segurança, desempenho e eficácia dos produtos/serviços, evitando práticas comerciais anti-éticas.

CALLENBACH et al. (1993) comentam que as preocupações relativas às questões de proteção ambiental vem dando resultados, mudando o comportamento das empresas e promovendo um novo modelo de comportamento em âmbito mundial e é possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas.

Elkington e Burke (apud DONAIRE, 1999) citam os dez passos necessários para uma empresa que busca a excelência em gestão ambiental:

1-Desenvolva uma política ambiental; 2-Estabeleça metas e continue avaliar os ganhos; 3-Defina claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal e administrativo; 4- Divulgue interna e externamente a política, os objetivos , metas e responsabilidades; 5- Obtenha recursos adequados; 6-Eduque, treine seu pessoal e informe os consumidores e a comunidade; 7- Acompanhe a situação ambiental da empresa e faça auditoria e relatórios; 8- Acompanhe evolução da discussão sobre a questão ambiental; 9- Contribua para os programas ambientais da comunidade e invista em pesquisa e desenvolvimento aplicado à área ambiental; 10-Ajude a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos envolvidos: empresa, consumidores, comunidade, acionistas, etc. (Elkington e Burke,apud DONAIRE, 1999, p. 52).

Percebe-se assim que a gestão ambiental requer o atendimento de requisitos e a implementação de ações, as quais exigem o comprometimento e envolvimento de toda a empresa.

4.2- A GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS E SEUS ANTECEDENTES

De acordo com TIBOR (1996) e MAIMON (1996), as primeiras iniciativas direcionadas para a gestão ambiental nas empresas tinham como foco a adequação às regulamentações e normalmente avaliavam o controle da poluição no final dos processos, tendo como referência os principais estatutos federais.

Com o aumento das pressões sobre o bom desempenho ambiental, oriundas do governo, da sociedade em geral, das organizações internacionais e nacionais de administração ambiental, entre outras, as empresas passaram a praticar auditorias focadas nas suas questões ambientais. No entanto, como estas questões não eram gerenciadas de forma sistemática, isto dificultava a operacionalização e eficácia destas auditorias. Desta maneira, a necessidade de estruturar a gestão ambiental, tornou-se eminente.

As primeiras auditorias ambientais surgiram em meados da década de 70, nos EUA, quando foram utilizadas com o objetivo de identificar e corrigir não-conformidades ambientais de cunho legal. Posteriormente, estas foram se tornando também um processo sistemático para obter, avaliar e registrar fatos, buscando conformidade com determinados padrões estabelecidos, os quais poderiam ser até mais restritivos do que a legislação aplicável (KUHRE, 1996).

As auditorias ambientais contribuíram efetivamente com a sistematização da gestão ambiental nas empresas, ajudando-as a minimizar seus impactos ambientais. Através destas, foi também

possível auxiliar investidores e acionistas a avaliar passivos ambientais e/ou desempenho ambiental das empresas, bem como membros da própria empresa a identificar e traçar planos com medidas de ações corretivas e preventivas visando melhorias de desempenho.

Na década de 80 e 90, quando o bom desempenho ambiental já tinha se consolidado como diferencial competitivo, alguns modelos de gestão ambiental surgiram, tais como: a BS 7750, o EMAS- *Environmental Management Auditor Scheme* (Sistema de Auditoria e Gestão Ambiental), a ISO-14001 e o *Responsible Care Program* (Programa de Atuação Responsável). Vale ressaltar que estes modelos não foram designados como obrigatórios por nenhum tipo de instrumento legal, caracterizando-se como uma iniciativa voluntária. Recentemente é que o Programa de Atuação Responsável foi considerado como um pré-requisito exigido para as empresas que desejavam se associar à Associação das Indústrias Químicas de cada país, inclusive a do Brasil- ABIQUIM- Associação Brasileira das Indústrias Químicas.

Têm-se verificado que os programas e as iniciativas voluntárias estão contribuindo de forma significativa para a inserção de elementos de gestão ambiental nos modelos de gestão empresarial. Alguns deles conferem certificados ambientais as empresas, os quais podem servir para atestar para seus clientes, e suas demais partes interessadas, que elas estão gerenciando de forma adequada suas questões ambientais, contribuindo com a melhoria de imagem e credibilidade. Por outro lado, as empresas

começaram a perceber que o bom gerenciamento ambiental também podia lhes trazer benefícios financeiros. CALLENBACH et al. (1993) afirma que é possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar as empresas. Segundo ele, as preocupações relativas às questões de proteção ambiental vêm dando resultados e, portanto, passarão a ser associadas ao desempenho financeiro das empresas. Na mesma linha de pensamento, BADUE et al (1996) enfatizam que o bom desempenho ambiental permitirá o uso mais racional e produtivo de todos os materiais utilizados numa empresa, permitindo que esta obtenha redução nos seus custos. Com isso, a autora afirma que o quanto antes elas perceberem a questão ambiental como uma oportunidade competitiva, maior será sua probabilidade de sobreviver e lucrar.

À medida que a gestão ambiental foi demonstrando suas vantagens para as empresas, outros instrumentos norteadores para a implementação ou melhoria desta gestão foram surgindo, tais como a “Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável”, que consiste de 16 princípios direcionados para a melhoria de desempenho ambiental. Quando foi lançada, em 1991, muitas empresas se tornaram signatárias desta Carta, assumindo o compromisso de praticar os princípios nela estabelecidos. Estes Princípios, apresentados por JÖHR (1994), foram compilados no Quadro 1.

Princípios	Recomendações relacionadas
1-PRIORIDADE CORPORATIVA	Assumir o gerenciamento ambiental como uma prioridade corporativa, estabelecendo políticas, programas e práticas operacionais direcionadas para as questões ambientais.
2-GERENCIAMENTO INTEGRADO	Integrar a política ambiental com demais políticas, programas e práticas da empresa.
3-PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	Promover o desenvolvimento ambiental da empresa com foco nos progressos técnicos, conhecimentos científicos, necessidades do consumidor e expectativas da comunidade, tendo como ponto de partida as regulamentações legais.
4- EDUCAÇÃO DO EMPREGADO	Educar, treinar e motivar empregados a realizar suas funções de uma

	maneira ambientalmente responsável.
5- AVALIAÇÃO PRÉVIA	Avaliar previamente os impactos ambientais provenientes de qualquer atividade/produto e serviço da empresa.
6- PRODUTOS E SERVIÇOS	Desenvolver e fornecer produtos ou serviços que sejam seguros e compatíveis com a qualidade ambiental.
7- INFORMAÇÃO AO CONSUMIDOR	Informar e educar consumidores, distribuidores e o público sobre o uso seguro, transporte, armazenagem e manejo relativos aos produtos da empresa, aplicando considerações semelhantes no fornecimento de serviços.
8- INSTALAÇÕES E OPERAÇÕES:	Desenvolver, planejar e administrar instalações e conduzir atividades levando em consideração os aspectos de segurança e de preservação do meio ambiente.
9- PESQUISA	Conduzir ou apoiar pesquisas que visem a minimização de impactos ambientais.
10- ABORDAGEM CAUTELOSA	Modificar a manufatura, comércio, uso de produtos e serviços ou condução de atividades, compatibilizando-os com o conhecimento científico e técnico, de forma a prevenir problemas ambientais.
11- CONTRATANTES E FORNECEDORES	Estimular contratantes e fornecedores para adoção dos mesmos princípios ambientais adotados na empresa.
12- MEDIDAS DE EMERGÊNCIA	Desenvolver e manter, onde existem riscos significativos, planos direcionados para o atendimento a situações de emergência.
13- TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	Contribuir com a transferência de tecnologia ambiental e com adoção de métodos gerenciais no setor industrial e público.
14- CONTRIBUIR PARA O ESFORÇO COMUM	Contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas, programas empresariais e educacionais direcionadas pra a consciência e proteção ambiental.
15- FRANQUEZA NAS COLOCAÇÕES	Desenvolver uma relação franca e aberta com os empregados e público em geral, antecipando e respondendo às preocupações ambientais associadas com as atividades/produtos da empresa.
16- COMPROMISSO E INFORMAÇÃO	Medir o desempenho ambiental realizando auditorias e provendo as informações apropriadas para o Conselho de Diretores, acionistas, empregados, autoridades e o público em geral.

Quadro 1

Princípios inseridos na Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Resultado da compilação de informações (JÓHR,1994) elaborada pela própria autora.

Um marco importante associado com a gestão ambiental empresarial foi o lançamento, em 1996, da série de normas internacionais ISO-14000, um conjunto de normas que orienta as empresas para a melhoria de desempenho ambiental. A ISO-14001, que fornece diretrizes às empresas para a implementação de sistemas de gestão ambiental, tendo como norma de apoio a ISO-14004, será abordada no item 4.3.4.

4.3- PROGRAMAS, NORMAS E MANUAIS QUE ORIENTAM PARA A GESTÃO AMBIENTAL DIRECIONADOS PARA EMPRESAS EM GERAL

Neste item serão abordados quatro tipos de programas/normas que orientam para a gestão ambiental direcionados para empresas em geral. Essa abordagem permitirá identificar algumas características e requisitos presentes em cada um deles, de forma a caracterizá-los como elementos indicativos da gestão ambiental.

4.3.1- O Programa de Atuação Responsável

O Programa de Atuação Responsável (*Responsible Care Program*) surgiu no Canadá em 1984, através de uma iniciativa das indústrias químicas, formalizada pelo *Canadian Chemical Producers Association- CCPA (Associação dos Produtores Químicos Canadense)*. Atualmente é adotado em mais de 40 países, inclusive no Brasil, onde foi oficialmente lançado em 1992 e é coordenado pela ABIQUIM- Associação Brasileira das Indústrias Químicas (LEVER,1998).

O Programa se propõe a ser um instrumento eficaz para o direcionamento do gerenciamento ambiental, no sentido mais amplo, incluindo, além dos aspectos ambientais, a segurança das instalações/processos/produtos, a preservação da saúde ocupacional dos trabalhadores. Concebido sob a visão da melhoria contínua procura orientar as empresas na adoção de práticas que permitam o desenvolvimento de sistemas e metodologias adequadas para cada etapa do gerenciamento ambiental. O Programa é composto dos seguintes elementos:

- *Princípios Diretivos*: São equivalentes a uma declaração de propósitos e consistem em padrões éticos que direcionam a política de ação da indústria química em termos de saúde, segurança e meio ambiente.
- *Códigos de Práticas Gerenciais*: São documentos que definem práticas gerenciais as quais permitem a implementação efetiva dos princípios diretivos, abrangendo todas as etapas dos processos de fabricação dos produtos químicos, além de tratarem das suas peculiaridades.
- *Comissões de Lideranças Empresariais*: São fóruns de debates visando a coordenação das atividades conjuntas ligadas ao Programa de Atuação Responsável e a troca de experiências entre profissionais e dirigentes de empresas associadas.
- *Conselhos Comunitários Consultivos*: Formados para discutir, de forma aberta, os temas importantes ligados às questões envolvidas no Programa. É composto por membros de diferentes segmentos da sociedade que colaboram com a indústria química.
- *Ações de Acompanhamento e Avaliação de Progresso*: Buscam sistematizar as avaliações do programa, as quais envolvem uma auto-avaliação por parte de cada empresa, devendo, com o tempo, envolver a avaliação por terceiros.
- *Ações de difusão para a cadeia produtiva*: Visam estimular a ação integrada de toda a cadeia produtiva ligada a indústria química, transmitindo a seus clientes e fornecedores os valores e práticas ligados ao Programa. Estas ações iniciam-se com o "Programa de Parcerias", mantido com transportadores e distribuidores de produtos químicos e com tratadores de resíduos químicos.

Os princípios diretivos do Programa de Atuação Responsável norteiam a indústria química brasileira para uma gestão ambiental ampla e efetiva e estabelecem a base ética do

processo, indicando as questões fundamentais que devem ser focalizadas. Como resultado de uma análise destes princípios, feita à luz dos Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ já apresentados, foi construído o Quadro 2.

PRINCÍPIOS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Assumir o gerenciamento como expressão de alta prioridade empresarial, através de um processo de melhoria Continua em busca de excelência;	Liderança
Promover em todos os níveis hierárquicos o senso de responsabilidade individual com relação ao meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e o senso de prevenção de todas as fontes potenciais de risco associados a suas operações, produtos e locais de trabalho;	Liderança
Ouvir e responder as preocupações da comunidade sobre seus produtos e operações;	Clientes e Sociedade
Colaborar com os órgãos governamentais e não governamentais na elaboração e aperfeiçoamento de legislação adequada, segurança da comunidade, locais de trabalho e meio ambiente;	Clientes e Sociedade
Avaliar previamente o impacto ambiental de novas atividades, processos e produtos;	Processos
Monitorar os efeitos ambientais de suas operações;	Processos
Buscar continuamente a redução de resíduos, efluentes e emissões atmosféricas para o ambiente;	Processos
Cooperar com a solução de impactos negativos ao meio ambiente decorrentes das disposições inadequadas de produtos ocorridas no passado;	Processos
Transmitir às autoridades, clientes, funcionários e à comunidade informações adequadas quanto aos riscos à saúde, segurança e meio ambiente de seus produtos e operações, e recomendar medidas de proteção e emergência	Clientes e Sociedade
Orientar fornecedores, transportadores, distribuidores, consumidores e o público para que transportem, armazenem, usem, reciclem e descartem os seus produtos com segurança;	Processos

Quadro 2
Princípios Diretivos do Programa de Atuação Responsável

PRINCÍPIOS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Exigir que os contratados, trabalhando nas instalações da empresa, obedeçam os padrões adotados pela contratante em segurança, saúde e meio ambiente;	Processos
Promover a pesquisa e o desenvolvimento de novos processos e produtos ambientalmente compatíveis;	Informação e Conhecimento
Promover os princípios e a prática da atuação responsável, compartilhando experiências e oferecendo assistência a outras empresas para a produção, manuseio e transporte, uso e disposição de produtos, principalmente as pequenas e médias empresas.	Informação e Conhecimento

Quadro 2 (Cont.)
Princípios Diretivos do Programa de Atuação Responsável
Fonte: Resultado da compilação de informações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS, 2003) elaborada pela própria autora.

4.3.2- EMAS- *Eco-Management and Audit Schem* (Sistema de Auditoria e Gestão Ambiental)

Trata-se de um Sistema Europeu de Eco-Gestão e Auditorias estabelecido pela Comunidade Européia o qual define critérios para certificações ambientais de processos industriais. Este sistema entrou em operação a partir de 1995. As empresas que adotam o EMAS são registradas junto a uma comissão da Comunidade Européia. Este registro é divulgado através de jornal desta Comissão e serve como um comprovante, perante clientes e outras partes interessadas na empresa, que esta tem um bom desempenho ambiental.

Os requisitos para a obtenção de tal registro, associados com os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ, são apresentados no Quadro 3 no qual observa-se que os requisitos presentes, na sua maioria, estão associados ao Critério Liderança sendo que alguns são bastante abrangentes, a exemplo do requisito “Implantar um sistema de gestão ambiental considerando políticas, objetivos e programas ambientais; organização e pessoal; definição de responsabilidades pelas atividades de controle ambiental; avaliação e registro dos efeitos ambientais; controles operacionais; registros ambientais e auditorias ambientais”. Associar elementos com estas características significa que a liderança da empresa pode exercer um papel especial, tendo o poder de orientar e criar condições para que todos os demais critérios de excelência da gestão possam ser incorporados e praticados na empresa.

REQUISITOS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Adotar uma política ambiental que, entre outros requisitos, inclua um compromisso com a melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa através do uso das melhores tecnologias práticas disponíveis.	Liderança
Implantar um sistema de gestão ambiental considerando políticas, objetivos e programas ambientais; organização e pessoal; definição de responsabilidades pelas atividades de controle ambiental; avaliação e registro dos efeitos ambientais; controles operacionais; registros ambientais e auditorias ambientais.	Liderança

Instituir um programa de gestão ambiental, que vise cumprir os objetivos estabelecidos na política ambiental da empresa.	Liderança
Efetuar auditorias ambientais periódicas.	Processos
Fixar objetivos de melhoria contínua do desempenho ambiental.	Estratégias e Planos
Elaborar uma declaração ambiental.	Liderança
Proceder análises críticas periódicas da política, dos programas e do sistema de gestão ambiental.	Liderança /Resultados da empresa
Comunicar os dados da declaração ambiental ao organismo ambiental do país onde se situa a unidade industrial.	Clientes e Sociedade

Quadro 3

Requisitos do EMAS

Fonte: Resultado da compilação de informações (CAMPOS, 2001) elaborada pela própria autora.

4.3.3- STEP-Strategies for Today's Environmental Partnership

O Programa STEP-*Strategies for Today's Environmental Partnership* (Estratégias para Alianças Ambientais do Presente) trata-se de programa direcionado para a indústria de petróleo americana, criado pela API-*American Petroleum Institute* (Instituto Americano do Petróleo), em 1990, com o objetivo de orientar as empresas do setor para o aprimoramento de seu desempenho, no que refere-se as questões ambientais, saúde e segurança. (CAMPOS, 2001). Para isso, foi criado o *American Petroleum Institute Environmental* (Instituto Ambiental do Petróleo Americano), *Health and Safety Mission and Guiding Principles* (Guia e Missão da Saúde e Segurança). Os princípios deste documento, associados com os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ, são apresentados no Quadro 4. Verifica-se que no caso deste Programa há uma predominância do Critério Informação e Conhecimento. Não se pode deixar de considerar o nível de importância que esse critério deve assumir na gestão ambiental já que, quando se trata de questões ambientais, a disseminação e a busca da informação e o conhecimento devem ser mais abrangentes possíveis para que todos possam aprender e

aplicar os princípios do desenvolvimento sustentável, objetivo comum da sociedade moderna.

PRINCÍPIOS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Reconhecer e responder à comunidade quaisquer reclamações sobre matérias-primas, produtos ou operações nas companhias de petróleo.	Clientes e Sociedade
Operar plantas e fábricas e manusear matérias-primas e produtos protegendo o meio ambiente, a saúde e segurança dos funcionários, bem como de toda comunidade envolvida, e de clientes.	Processos
Considerar prioritárias as questões relacionadas à saúde, segurança e meio ambiente nos planejamentos, e no desenvolvimento de produtos e processos.	Liderança
Comunicar prontamente aos funcionários, clientes, órgãos oficiais, e todo público envolvido, quaisquer questões relacionadas a danos ambientais, de saúde e segurança, e recomendar medidas pró-ativas.	Clientes e Sociedade
Contribuir na capacitação de funcionários, clientes, terceiros, transportadores e outros envolvidos quanto ao manuseio, transporte e disposição final de matérias-primas, produtos e resíduos.	Pessoas
Desenvolver e produzir economicamente utilizando os recursos de forma eficiente.	Processos
Sempre buscar aumentar conhecimentos através de pesquisas nas áreas que afetam o meio ambiente, saúde e segurança dos produtos, matérias-primas, processos e resíduos	Informação e Conhecimento
Comprometer-se em reduzir a geração de resíduos e emissões.	Processos
Trabalhar em parceria para resolver problemas criados pelo manuseio e disposição de substâncias perigosas geradas nas operações.	Informação e Conhecimento
Participar com entidades governamentais e outras entidades na criação de leis responsáveis, regulamentações e Normas para salvaguardar a comunidade, os locais de trabalho e o meio ambiente.	Clientes e Sociedade
Promover estes princípios e praticá-los, dividindo experiências e oferecendo assistência a todos que produzam manuseiem, utilizem, transportem ou disponham matérias-primas similares, produtos e resíduos derivados de petróleo.	Informação e Conhecimento

Quadro 4

Princípios do STEP - *Strategies for Today's Environmental Partnership*

Fonte: Resultado da compilação de informações (CAMPOS, 2001) elaborada pela própria autora.

4.3.4- A norma ISO-14001

A norma ISO-14001 faz parte do conjunto de normas ISO-14001 e é conhecida internacionalmente como “*Environmental Management Systems – Specification with guidance for use*”. No Brasil é denominada NBR ISO 14001- Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e diretrizes para uso. No âmbito da norma da série ISO-14000, até o momento, é a única norma passível de certificação.

A ISO uma organização não- governamental, fundada em 1947, com o objetivo de reunir órgãos de normalização de diversos países e criar um consenso internacional normativo. Com sede em Genebra, na Suíça, possui mais de 100 países membros que participam, com direito a voto, das decisões ou apenas como observadores das discussões. O Brasil integra a ISO como fundador e com direito a voto. É representado pela ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. A ISO é também a criadora das normas da qualidade ISO-9000, que foram elaboradas por um comitê denominado TC-176. Para a criação da série ISO-14000, foi criado o TC-207.

A Norma ISO-14001 não se aplica somente às grandes empresas podendo ser implantadas, tanto por uma grande multinacional, como por uma pequena empresa, que se preocupa com as questões ambientais. No entanto, a iniciativa ainda se limita as grandes empresas, principalmente quando se trata de empresas hoteleiras.

A norma não estabelece exigências absolutas para o desempenho ambiental além de compromissos, expressos na política, de atender a legislação e regulamentos aplicáveis e de se buscar a melhoria contínua. Aplica-se aos efeitos ambientais que possam ser controlados pela organização e sobre as quais espera-se que a mesma tenha influência (REIS,1996). Segundo a própria NBR ISO 14001, “a principal finalidade desta norma é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades sócio-econômicas da organização, no seu sentido mais abrangente” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS,1996, p.2). Ela especifica os requisitos relativos a um Sistema de Gestão Ambiental-SGA permitindo a uma organização formular sua política e objetivos que

levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais significativos. Aplica-se aos aspectos ambientais que possam ser controlados pela organização e sobre os quais presume-se que tenha algum tipo de influência. Em linhas gerais, a norma é aplicável a organizações que desejam: a) implementar e manter um SGA; b) assegurar a conformidade com a sua política ambiental; c) demonstrar sua conformidade a terceiros; d) buscar certificação do seu SGA por terceiros; e) fazer uma auto determinação e declaração da sua conformidade com a norma.

O processo de implantação de um SGA nos moldes da ISO-14001 passa por cinco etapas básicas conforme ilustração da Figura 1. O ciclo de implantação é conhecido “Ciclo do PDCA”, iniciais das palavras inglesas *Plan, Do, Check, Act* é utilizado nos processos de implantação do Gerenciamento pela Qualidade Total - GQT. A espiral representada na figura indica que esse ciclo é sempre retomado, de forma que a melhoria contínua seja alcançada progressivamente. (ABREU, 2000).

Vale salientar que, apesar de não ser uma etapa exigida pela norma, antes de iniciar o processo de implantação do SGA, faz-se necessário verificar o estágio atual da empresa no que se refere às questões ambientais. Essa etapa é denominada por algumas empresas de Análise Crítica Preparatória ou Diagnóstico Preliminar, na qual, como o próprio nome já indica, analisa-se criticamente a situação da empresa em relação às suas questões ambientais, de forma que esta análise venha servir como subsídio para a identificação dos pontos que devem ser focalizados no processo de implantação do SGA. As etapas necessárias para a implantação de um SGA, com os respectivos elementos presentes no

processo de implantação da ISO-14001, associando-os com os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ, são apresentados no Quadro 5.



Figura 1

Ciclo de implantação da ISO-14001

Fonte: Adaptação da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996

No caso desta norma verifica-se que há uma grande predominância de requisitos associados com o Critério Processos. Vale ressaltar que, assim como o EMAS, a presença do requisito “Análise Crítica pela Administração” com foco na melhoria contínua permite identificar, no modelo, o “Critério Resultados da Empresa”, o qual é muito importante na busca de uma gestão ambiental efetiva. A Análise Crítica passa ser um mecanismo de acompanhar, monitorar e garantir a melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa. já que o modelo não faz referência a utilização de referencias de desempenho ambiental, a exemplos de valores *benchmarkings*.

ETAPA	ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
1 - Política Ambiental	Documento da Política Ambiental	Declaração da empresa demonstrando seu comprometimento com o meio ambiente.	Liderança
2- Planejamento	Identificação e priorização de aspectos e impactos ambientais.	Identificação e definição do grau de significância das atividades, produtos/serviços da empresa que interagem com o meio ambiente.	Processos

	Requisitos legais e outros requisitos	Identificação, acesso e cumprimento da legislação e de outros requisitos setoriais que se aplicam aos aspectos ambientais da empresa.	Informação e Conhecimento
	Objetivos e metas ambientais e Programa de Gestão Ambiental	Definição de objetivos ambientais e estratégias para alcançá-los.	Estratégias e Planos
3- Implementação e Operação	Estrutura e Responsabilidade	Definição da estrutura, responsabilidades necessárias para implementar e facilitar o SGA.	Liderança
	Treinamento, conscientização e competência	Plano de treinamento que possa garantir que todos os empregados, envolvidos com impactos significativos estejam capacitados para dar suporte ao SGA.	Pessoas
	Comunicação	Definição de procedimentos para facilitar a comunicação interna e externa referente ao SGA.	Informação e Conhecimento
	Documentação do SGA	Organização de um sistema de documentação para dar apoio ao SGA.	Informação e Conhecimento
	Controle de documentos.	Definição de procedimentos para um efetivo gerenciamento e controle de todos documentos do SGA.	Informação e Conhecimento
	Controle operacional	Identificação e controle das operações e atividades associadas com os impactos aspectos ambientais.	Processos
	Registros	Definição de procedimentos para a identificação, manutenção e descartes de registros ambientais.	Processos
	Preparação e atendimento à emergência	Identificação de riscos, preparação para enfrentar e evitar acidentes ambientais.	Processos
4- Verificação e Ação Corretiva	Auditorias do SGA	Realização de auditorias periódicas do SGA	Processos
	Não-conformidades e ações corretivas e preventivas	Definição de procedimentos para prevenir e/ou eliminar a recorrência de não-conformidades.	Processos
5-Análise Crítica	Análise Crítica pela Administração	Definição de procedimentos para a alta administração revisar periodicamente o SGA, tendo como foco a busca da melhoria contínua.	Liderança e Resultados da empresa

Quadro 5: Etapas e elementos relativos ao processo de implantação da ISO-14001

Fonte: Resultado da compilação de informações ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (1996) elaborada pela própria autora.

4.4- A GESTÃO AMBIENTAL NO ÂMBITO DO TURISMO SUSTENTÁVEL

De acordo com as considerações já apresentadas sobre o turismo sustentável, associadas com a preservação do patrimônio natural local (BUTLER,1991; ARCHER & COOPER,2001) é de se esperar que a gestão ambiental deva ser uma prioridade de qualquer empreendimento que deseje aplicar os princípios deste modelo de turismo. A própria

Agenda 21 da Indústria de Turismo e Viagens recomenda ações relativas a gestão ambiental quando menciona a minimização, reuso e reciclagem de efluentes líquidos; a conservação e gerenciamento eficiente de energia; o gerenciamento do uso de água; o gerenciamento de efluentes; o envolvimento da equipe de funcionários, clientes, comunidades nas questões ambientais; o desenvolvimento de projetos para a sustentabilidade, entre e outras ações já mencionadas anteriormente. No que se refere à prática do ecoturismo, por este ser considerado uma alternativa de turismo sustentável, o compromisso dos empreendimentos que atuam nesta linha de turismo passa a ser mais relevante. Neste sentido, a WTTC e WTO, vêm incentivando a criação de programas e certificações que possam estimulá-los e/ou orientá-los para a gestão ambiental, assim como para o atendimento de outros requisitos mais específicos relacionados com a prática do turismo sustentável e/ou ecoturismo. De acordo com a WWF/BRASIL (2001) já existem mais de 100 programas desta natureza em funcionamento, os quais têm diversas abrangências geográficas e se destinam a diferentes segmentos do turismo, tais como hotéis, atrativos, operadoras, transporte, etc. De maneira geral estes programas exigem pagamentos de taxas de adesão e requerem investimentos adicionais para atender aos seus requisitos. Em relação a estes programas, a WWF/BRASIL (2001) faz as seguintes considerações:

- A multiplicidade de programas pode confundir o consumidor podendo anular ou minimizar os seus objetivos;
- Estes tipos de programas ainda não são conhecidos pelos consumidores podendo fazer com que os empresários se desinteressem em implantá-los.

Embora algumas pesquisas indiquem uma crescente predisposição dos consumidores em adquirirem produtos ou preferirem serviços alinhados com a sustentabilidade, não há evidências que os destinos turísticos que adotam estes tipos programas venham ter a preferência dos turistas, o que poderia incentivar os empresários a adotá-los visto que, os fatores que ainda prevalecem no momento da escolha são: preço, saúde e segurança. Por outro lado, as pessoas não percebem como sua opção pode reduzir os impactos sobre o meio ambiente. SIRAKAYA & UYSAL (1997) defendem a idéia que os indivíduos ou as organizações somente seguirão normas e regulamentos se obtiverem recompensas ou forem ameaçados com sanções se não aderirem a estas. Numa pesquisa realizada pelos autores junto a operadoras de turismo dos Estados Unidos, Canadá e México, as quais voluntariamente aderiram as diretrizes do *The International Ecotourism Society-TIES* (Sociedade Internacional do Ecoturismo), os levaram a concluir que a ética, moralidade pessoal era um dos fatores que mais motivava para a adesão de programas desta natureza. No entanto, a motivação diminuía de acordo com a percepção das operadoras que a violação das diretrizes não era uma ameaça ou não gerava prejuízo. Estas observações estão de acordo com o pensamento de GIL et al (2003) que mencionam que os empresários que atuam no setor hoteleiro ainda não demonstram muito interesse em considerar as questões ambientais nos seus negócios, principalmente pelo fato destes virem se mantendo marginalizados das pressões oriundas dos Órgãos de Proteção Ambiental.

Para ABREU (2001 (b)) o número de turistas que consideram as questões ambientais no momento de fazer suas escolhas do local para se hospedarem, vem aumentando a cada dia. Denominando estes turistas de “ilustres hóspedes verdes”, a autora caracteriza-os como pessoas que, além de serem mais atentas as questões ambientais, procuram fazer a diferença

através de suas atitudes, a exemplo de zelar pelo lugar e exigir dos hotéis onde estão hospedadas iniciativas alinhadas com o modelo de desenvolvimento sustentável. Na citação abaixo, a autora define um comportamento característico destes hóspedes:

Quando de férias, muitos dos hóspedes verdes procurarão roteiros ecoturísticos, não porque esses roteiros estão na moda, mas, sim, porque eles sempre buscam uma integração maior com a natureza, na qual sabem que estão inseridos e com a qual já aprenderam o bastante, a ponto de entenderem os seus mecanismos e as suas fragilidades. Assim, num grupo de turistas comuns, eles se destacam dos demais pela postura e pelo zelo que demonstram aos locais que visitam. Nos hotéis que se hospedam, estão atentos aos detalhes, observando tudo, desde o destino do lixo, ao consumo de água e energia do empreendimento. (Abreu, 2001, p. 21).

Referente às preferências relativas aos roteiros ecoturísticos, BENI (1996) e LINDBERG (1991), identificam quatro tipos básicos de turistas que possuem estas preferências:

- Especiais: cientistas pesquisadores ou participantes de viagens especificamente planejadas com finalidades educativas, retirada de lixo, ou para fins semelhantes.
- Dedicados: pessoas que viajam especificamente para ver áreas protegidas e querem conhecer a história natural e cultural do local.
- Comuns: pessoas que visitam a Amazônia, o parque dos gorilas em Ruanda, ou outros destinos principalmente em busca do inusitado.
- Casuais: pessoas que tomam contato com a natureza por acaso, durante uma viagem mais ampla.

Para BENI (1996), embora um indivíduo possa se enquadrar nessas diferentes categorias em momentos diferentes, essa tipologia pode ser útil para orientar as necessidades destes grupos. Por exemplo, os turistas que têm um propósito especial e os dedicados à

natureza, provavelmente são mais tolerantes com a limitação do conforto ou poderão estar mais atentos para as questões ambientais do que os turistas casuais.

GÓMEZ et al (1993) relacionam algumas características que os alojamentos destinados ao ecoturismo devem possuir:

- As construções e os equipamentos infra-estruturais devem ser desenhados em harmonia com o entorno natural.
- O processo de construção e o desenvolvimento devem integrar os requisitos para a conservação da vida silvestre e as características naturais relevantes.
- Deve-se minimizar o consumo de energia e a geração de resíduos líquidos e sólidos.
- Deve-se promover o estabelecimento e manejo de áreas protegidas na zona de influência do alojamento.
- Deve-se fomentar uma maior compreensão e apreciação sobre a natureza e o meio ambiente.
- Deve-se realizar um uso sustentável dos recursos e características naturais da área.
- Deve-se oferecer alimentos, bebidas e serviços que promovam uma vida saudável.
- Os produtos e os serviços oferecidos devem refletir a cultura local e suportar a economia local.
- Referente aos serviços de informação, estes devem ser vinculados a programas de educação e interpretação ambiental, recomendando-se oferecer aos visitantes mapas das áreas, guias de campo, material promocional, etc.

No que diz respeito ao pagamento de uma taxa de adesão exigida pelos programas de certificação de turismo sustentável, SIRAKAYA et al, (2000) chamam a atenção que isto pode fazer com que iniciativas como estas não possam ser tomadas por pequenos empresários, ficando restritas aos grandes empreendimentos já que, além desta taxa, é necessário realizar alguns investimentos adicionais de forma a seguir as recomendações do Programa.

Em relação aos requisitos exigidos por estes Programas, MORGAN (1999) opina que sejam considerados os gostos dos turistas, desde que estas preferências não venham a causar prejuízos ambientais. Sua sugestão é baseada na pesquisa que realizou sobre as preferências e prioridades de freqüentadores de praia diante de 70 opções de praias da Escócia. Esta pesquisa indicou que as praias certificadas não tinham a preferência dos turistas, justamente por possuir algumas características exigidas pelos Programas de Certificação.

O Quadro 6 apresenta as principais características de alguns programas de certificação internacionais direcionados para a prática do turismo sustentável.

Programa	Área de Abangência	Unidades de Certificação	Crítérios de avaliação	Certificador	Requisitos para adesão	Tempo de validade do certificado
GG21- <i>Green Globe 21 Program</i>	Mundial	Praticamente todas: hospedagem, empresas aéreas; operadoras; destinos turísticos (comunidades).	Avalia tanto o sistema de gestão adotado, como o desempenho do empreendimento, baseando-se em valores <i>benchmarks</i> .	Empresa/instituição independente qualificada.	Taxas de inscrição anual variando de acordo com a dimensão do empreendimento; São utilizados 02 tipos de logomarcas: uma quando é feita adesão ao Programa e	01 ano.

					outra após atender os critérios.	
NEAP Australian Nature and Ecotourism Accreditation and Certification Program	Nacional (Austrália)	Hospedagem, produtos e atrativos turísticos.	Baseados em desempenho. Utilização de questionários, visitas anuais por membros voluntários e cartas de referência.	Conselho composto por membros de associações de ecoturismo, operadoras e representantes da universidade de Queensland.	Taxas de inscrição anual variando de acordo com a dimensão do empreendimento.	03 anos.
CST- Costa Rica Certificação para o Turismo Sustentável	Nacional (Costa Rica), com proposta de ampliação para a América Central.	Hospedagem, com iniciativas de expansão para operadoras.	Baseado em desempenho. Mas também avaliam as características dos processos de gestão.	Conselho Nacional Certificador composto por representantes de diversos setores governamentais e não-governamentais.	Inicialmente sem taxas. Durante o processo de implantação há cobrança de taxas.	Feita avaliação a cada 06 meses.
European Blue Flag	Europa, com planos de expansão para outras regiões do mundo.	Praias e marinas	Baseado em desempenho.	Conselhos Nacionais compostos de representantes de setores governamentais e não-governamentais que emitem parecer	Taxas variam de acordo com o país.	01 ano.

Quadro 6

Principais características de Programas de certificação em turismo sustentável

Fonte: Adaptado da WWF/Brasil (2001)

Observa-se que no caso do GG21, são citados 02 tipos de critérios de avaliação:

- 1- Critérios baseados em sistemas de gestão (processos);
- 2- Critérios baseados no cumprimento de requisitos externos mensuráveis (desempenho). Neste caso os empreendimentos são avaliados à luz de alguns referenciais considerados *benchmarkings*, a exemplo do consumo médio de energia ou água por unidade de hospedagem ou outro tipo de indicador associado com um aspecto ambiental.

De acordo com a WWF/BRASIL (2001), os critérios baseados em desempenho podem fazer com que os empreendimentos atinjam mais rapidamente um desempenho condizente com a prática de um turismo sustentável, já que estes são encorajados a buscar referências de excelência. No caso dos critérios baseados em processos de gestão, os empreendimentos são orientados para implantar um sistema de gestão ambiental de forma a gerenciar seus impactos ambientais. Neste caso, uma empresa que é certificada por este tipo de critério de

avaliação pode estar gerenciando adequadamente estes impactos, mas ainda não atingiu valores considerados satisfatórios em termos de desempenho ambiental. Considera-se assim, que neste caso a sustentabilidade é alcançada mais lentamente, à medida que o empreendimento desenvolve seu processo de gestão em busca da melhoria contínua (SYNERGY, 2000).

O grande problema relacionado com critérios de avaliação baseados em desempenho é que estes exigem indicadores para serem tomados com referência. SIRAKAYA et al (2000) concluem que ainda não há no mundo um consenso sobre sistemas de mensuração e monitoramento do desempenho sustentável. Iniciativas para universalizar os requisitos/critérios de avaliação para certificação de empreendimentos/atividades quanto à prática do turismo sustentável estão sendo conduzidas pelo STSC- *Sustainable Tourism Stewardship Council* (Conselho Administrativo do Turismo Sustentável), embora muitas discussões ocorram do sentido de chamar atenção que esta universalização deve ser cuidadosamente avaliada, visto que, tanto os aspectos ecológicos como aqueles relacionados com as peculiaridades de cada comunidade e suas relações com os ecossistemas locais devem ser considerados.

Reconhecendo que os critérios de avaliação devem atender as características específicas de cada local, a OMT vem desenvolvendo um trabalho visando incentivar que, em cada região, sejam criados indicadores que sejam mais relevantes para as suas realidades específicas (WTO, 1998). Neste sentido, a WWF/Brasil recomenda que o processo inclua a participação estratégica dos diversos atores locais e que estes partam de

uma base de indicadores mais amplamente aceita, abordando tanto os aspectos ecológicos, quanto sócio-culturais do desenvolvimento do turismo.

No que diz respeito a gestão ambiental nas empresas hoteleiras, em 1992 foi criada a IHEI- *International Hotels Environment Initiative* (Iniciativa Ambiental de Hotéis Internacionais), a qual trata-se de uma organização que tem como objetivo divulgar e estimular a aplicação das melhores práticas ambientais, de forma a orientar o segmento hoteleiro para este tipo de gestão, tornando-o assim mais competitivo e lucrativo.

A iniciativa de criação IHEI surgiu quando um grupo de executivos de 12 hotéis internacionais juntaram forças para promover a melhoria contínua da performance ambiental das empresas que atuavam e/ou davam apoio a grande indústria do turismo. A partir dessa iniciativa, outros hotéis associaram-se ao grupo, buscando recursos e trocando experiências para ajudarem-se entre si e atingir o objetivo proposto pela organização.

A IHEI tem sede em Londres e faz parte da PWBLF -*The Prince of Wales Business Leaders Forum* (*Forúm de Líderes de Negócios do Principado de Wales*), o qual tem o Príncipe de Gales como presidente. O conselho da organização é constituído de representantes dos seguintes hotéis internacionais: Accor, Bass Hotels & Resorts Worldwide, Forte Hotels, Hilton International, Mandarin Oriental Hotel Group, Marco Polo Hotels, Marriott International Inc., Radisson SAS Hotels Worldwide, Scandic Hotels AB, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc., The Taj Group of Hotels and Touristik Union International. Atualmente a IHEI tem mais de 8.000 hotéis associados, localizados em diversos países ao redor do mundo e, no Brasil, firmou uma parceria com a ABIH-

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis com o objetivo de contribuir com esta Associação na melhoria do desempenho ambiental das empresas brasileiras hoteleiras. A partir desta parceria foi criado o Programa Hóspedes da Natureza- PHN que será abordado no item 4.5.1 deste capítulo.

4.5- PROGRAMAS, NORMAS E MANUAIS QUE ORIENTAM PARA A GESTÃO AMBIENTAL DIRECIONADOS PARA EMPRESAS TURÍSTICAS

Neste item serão abordados quatro tipos de programas/manuais que orientam para a gestão ambiental direcionados para empresas turísticas, sendo que dois deles são direcionados para a hotelaria, um é destinada para hotéis; linhas aéreas; operadoras de turismo e agências de viagens e outro é mais específico, direcionado para a prática do ecoturismo, considerados padrões internacionais recomendados para qualquer empresa que atua nesta linha de turismo. Essa abordagem permitirá identificar algumas características e requisitos presentes em cada um dos programa/manuais de forma a caracterizá-los como elementos indicativos da gestão ambiental.

4.5.1 - Programa Hóspedes da Natureza-PHN

Este Programa foi fruto de uma parceria entre a ABIH e IHEI e vem sendo executado pelo IBQP- Instituto de Qualidade e Produtividade, que tem sede no Paraná. Em sua primeira formatação este era executado pela própria ABIH, sob a coordenação de um

consultor, especialmente contratado para cumprir este objetivo. O Programa era composto de três fases:

- Sensibilização e adesão, cujo objetivo maior era a divulgação do Programa aos empresários da rede hoteleira, visando incentivá-los para a adesão.
- Capacitação do empreendedor e de seus funcionários visando a formação dos Responsáveis pela Qualidade Ambiental- RQAs no hotel, os quais ficariam responsáveis em realizar diagnóstico, planejamento e implementação das ações ambientais recomendadas pelo Programa.
- Realização de diagnósticos e desenvolvimento de programas ambientais, visando alcançar em bom desempenho ambiental . Posteriormente, a implementação destas ações seriam avaliadas e, estando em conformidade com o planejado e com a pontuação mínima exigida pelo Programa, o empreendimento receberia o Selo de Compromisso Ambiental.

Após um ano do início do Programa, a experiência adquirida pela ABIH permitiu reconhecer que era necessário realizar alguns ajustes visando adequá-lo à realidade brasileira. Por outro lado, era importante proporcionar uma maior flexibilidade, de maneira a estimular a adesão de novos empreendedores. Neste reajuste, algumas questões relacionadas às ações sociais também foram acrescentadas à nova edição do Programa. Essa inserção justifica-se pelo fato que as ações de proteção ambiental não podem estar desvinculadas das ações relativas à qualidade de vida das pessoas.

De acordo com o INSTITUTO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (2003), a definição do PHN, na sua versão atual é: “um conjunto de ações planejadas de modo a

proporcionar a qualificação de pessoal, a implementação de projetos e a certificação de hotéis e congêneres, em relação ao aprimoramento de suas responsabilidades sócio-ambientais”. Seu objetivo geral é favorecer aos empresários hoteleiros a cultura de investimentos em ações sócio-ambientais que possam se reverter em benefícios econômicos, sociais e ambientais, para o empreendimento em si, e para a comunidade em geral, com efetiva participação dos hóspedes. Quanto aos seus objetivos específicos o PHN se propõe a:

- Envolver as organizações, que têm a hospedagem enquanto escopo central, nos processos de aprimoramento e termos de responsabilidades sócio-ambientais;
- Contribuir com o desenvolvimento e a implementação de projetos de racionalização de usos de recursos, de redução/eliminação de impactos e de ampliação do nível de qualidade de vida das pessoas;
- Oportunizar o aprimoramento, a atualização e a qualificação constantes de massa crítica ao redor das questões referentes às responsabilidades sócio-ambientais inerentes ao ramo da hotelaria e congêneres.
- Certificar, de acordo com metodologia especificamente desenvolvida para o Programa, as organizações que havendo elaborado e implementado Plano de Ação, satisfaçam categorias de avaliação indicativas do exercício de responsabilidades sócio-ambientais.
- Fomentar a constante preocupação das organizações no sentido de que suas opções tecnológicas impliquem em aquisição da melhor tecnologia possível, sob condições economicamente viáveis e compatíveis com a permanente ampliação de índices positivos de responsabilidades sócio-ambientais.

Uma das responsabilidades do hotel ao aderir ao Programa é efetuar o pagamento dos serviços de implementação que varia de acordo com o porte do empreendimento e o grau de complexidade para a execução das tarefas por parte dos técnicos do PHN. O Programa inclui a elaboração do diagnóstico sócio-ambiental por um consultor técnico devidamente qualificado e previamente designado pelo Programa; a realização de atividades de sensibilização, que são desenvolvidas nas dependências do hotel, com o objetivo de maximizar a participação efetiva de todos os funcionários no Programa; a assessoria na elaboração e implementação de um plano ambiental que deverá ser avaliado quanto à eficácia de sua implementação por um avaliador credenciado pelo Programa.

Quando o empreendimento alcança a pontuação mínima estipulada para a primeira fase, o PHN emite o selo ABIH de Compromisso Sócio-Ambiental. Este selo tem validade de dois anos, quando o hotel deverá solicitar uma nova avaliação, que será mais detalhada, e por conseguinte, mais exigente. Sendo bem avaliado, o hotel estará apto a receber o selo ABIH de Responsabilidade Sócio-ambiental. Os principais pontos a serem verificados pela equipe de avaliadores, associados aos Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ, são apresentados no Quadro 7.

Os principais resultados esperados pela ABIH com a implantação do Programa de forma a contribuir com a prática do turismo sustentável e na melhoria da competitividade do segmento hoteleiro brasileiro são: economia de energia elétrica; redução no consumo de água; redução de resíduos sólidos; redução no consumo de gás; redução de emissão de efluentes; diminuição dos custos operacionais dos hotéis; diminuição do impacto ambiental da atividade hoteleira; melhoria das condições ambientais dos destinos turísticos; melhoria

da imagem dos hotéis junto à comunidade; contribuição na mudança de imagem internacional sobre o destino Brasil; adequar produtos e serviços dos fornecedores com foco nas questões ambientais; abrir perspectiva de novos mercados; disseminar conceitos de responsabilidade sócio-ambiental; melhorar qualidade de vida das pessoas envolvidas no processo; fortalecer as culturas locais.

PONTOS DE VERIFICAÇÃO	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Definir e cumprir uma Política Ambiental.	Liderança
Definir claramente um plano ambiental.	Estratégias e planos
Gerenciar os resíduos sólidos.	Processos
Racionalizar e gerenciar a eficiência no consumo de água e energia.	Processos
Gerenciar e preservar as reservas e fontes naturais de água.	Processos
Definir política de relacionamento com fornecedores com foco no desempenho ambiental.	Liderança/Processos
Motivar empregados para participar de programas ambientais e de iniciativas relacionadas com a comunidade local.	Liderança/Pessoas/Clientes e Sociedade
Estabelecer política de armazenamento e uso de substâncias perigosas.	Processos
Estabelecer ações do uso adequado do solo.	Processos
Racionalizar o uso de transporte.	Processos
Definir a arquitetura e "design" do empreendimento compatível questões ambientais.	Processos
Controlar questões relacionadas com o ruído.	Processos
Estabelecer parcerias para o desenvolvimento de programas de desenvolvimento sustentável.	Clientes e Sociedade
Monitorar as práticas ambientais, realizando a revisão dos documentos e procedimentos, entrevistas com os empregados e outros participantes do Programa.	Resultados da empresa/Informação e Conhecimento
Realizar ações sociais junto às comunidades locais.	Clientes e Sociedade

Quadro 7

Pontos de verificação do PHN

Fonte: Resultado da compilação de informações (INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2003) elaborada pela própria autora.

Verifica-se que o Programa é bastante abrangente, incorporando pontos que puderam ser associados a todos os sete Critérios de Excelência do PNQ. Em adicional, traz também elementos que poderiam ser mais apropriadamente associados a um novo critério, que pode ser denominado - “Gestão de Recursos Naturais”, o qual não é contemplado nos Critérios do PNQ e, devido a isto, no Quadro 7, estes elementos foram associados ao Critério

Processos. Estes elementos referem-se ao gerenciamento e preservação das reservas e fontes naturais de água e ao estabelecimento de ações relacionadas com o uso adequado do solo. Isso permite concluir que na construção da matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empresas hoteleiras ecoturísticas, este novo critério deve ser criado e considerado. Vale ressaltar a citação de VALENTINE (1991), já apresentada anteriormente, na qual este autor chama a atenção para a forte dependência do ecoturismo com a integridade dos recursos naturais visto que as oportunidades para sua prática se perderão se estes recursos forem alterados de modo significativo.

4.5.2-O Manual das Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE

O Manual das Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE, cujo título original é *Environmental Management for Hotels- The Industry guide to best practice*, foi produzido pelo IHIE (1994) e trata-se de um guia orientador para hotéis que desejam introduzir práticas ambientais nos seus modelos de gestão. Além deste manual, outros produtos são desenvolvidos pela IHIE com o mesmo objetivo, tais como filmes, encartes, etc.

Na sua introdução o Manual traz as vantagens da gestão ambiental para a hotelaria, destacando-se entre estas:

- oportunidades de redução de consumo e conseqüentemente os custos dos hotéis;
- receber a preferência de hóspedes que levam em consideração os requisitos ambientais no momento de escolher o local onde querem se hospedar;
- melhoria da imagem da empresa perante seus empregados e demais partes interessadas;

- garantia de um ambiente seguro e saudável de trabalho;
- evitar problemas com a legislação;
- contribuir com a solução dos problemas ambientais globais e regionais;
- redução do consumo de água, energia e outros insumos.

O Manual é dividido em capítulos, cada um abordando um tema relacionado com aspectos ambientais que devem ser controlados nos hotéis. Em cada um deles são apresentados casos de sucesso e oferecidas informações técnicas e dados referentes aos temas em questão. O Manual também permite que o empreendimento hoteleiro avalie o seu desempenho ambiental, a partir de uma tabela que pontua o atendimento dos requisitos chave nela inseridos.

O Quadro 8 apresenta o resumo do Manual, de forma a ilustrar os aspectos que são enfatizados e recomendados para controle. Neste Quadro estes aspectos estão também associados com os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ. Verifica-se que o Manual é totalmente direcionado para o controle dos processos desenvolvidos em hotéis, muito embora no seu capítulo introdutório sejam feitas considerações referentes aos Critérios Liderança, Pessoas e Clientes e Sociedade muito similares aos princípios presentes no EMAS e na ISO-14001. Assim, os mesmos critérios presentes nestes modelos, embora não apareçam de forma explícita no Quadro 8, estão também presentes neste Manual.

NO. DO CAPÍTULO E TÍTULO	ASSUNTO	PRINCIPAIS ASPECTOS ABORDADOS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
1-Introduzindo e desenvolvendo uma cultura	Recomendações para a inserção da	Recomendações similares às apresentadas na norma ISO-14001 e EMAS. Enfatiza questões relacionadas com a motivação das	Liderança/ Pessoas/Clientes e

ambiental no seu hotel.	gestão ambiental no hotel	pessoas e com a ação junto à comunidade e hóspedes.	Sociedade
2-Gerenciamento de Resíduos Sólidos.	Recomendações direcionadas para a aplicação dos princípios dos 3 Rs- Reduzir, Reutilizar, Reciclar.	Resíduos mais comuns nos hotéis e medidas de gerenciamento; tabelas para serem aplicadas na qualificação e quantificação destes resíduos e no acompanhamento dos custos/benefícios obtidos com as medidas sugeridas.	Processos
3-Conservação de água e energia.	Recomendações visando o bom uso de água e energia.	Exemplos de boas práticas; aspectos relacionados com treinamento das pessoas; plano de ação para uso eficiente do uso de energia; auditorias de energia; valores <i>benchmarks</i> de consumo água/energia de acordo com o porte os equipamentos/recursos disponíveis nos hotéis; guia para o cálculo do consumo de eletricidade; avaliação do desempenho ambiental de uma cozinha em termos do consumo de água e energia; cogeração de energia; controle automatizado de temperatura e umidade; energia solar.	Processos
4- Qualidade da água.	Aspectos relacionados com o controle da qualidade da água.	Diretrizes para garantir o suprimento permanente da água com ênfase no uso sustentável e na garantia da sua qualidade; métodos de tratamento; identificação dos padrões de qualidade recomendados pela legislação; ações direcionadas para o garantia da qualidade; identificação e eliminação de substâncias tóxicas; avaliação das condições de reservatório e dos procedimentos adotados para a distribuição de água; aspectos relacionados com a contaminação por <i>legionella pneumophila</i> ; origens dos principais problemas associados à qualidade da água e orientações relativas ao seu tratamento.	Processos
5- Compras de produtos.	Princípios da compra ambientalmente responsável.	Princípios da compra responsável; critérios para a escolha de fornecedores; guia para avaliação dos impactos ambientais associados com o ciclo de vida de produtos; produtos mais comuns em hotéis <i>versus</i> impactos ambientais.	Processos
6- Qualidade do ar interno.	Considerações sobre controle da qualidade do ar em ambientes fechados.	Principais causas e conseqüências da baixa qualidade do ar em ambientes fechados; fontes potenciais de poluentes; diagnóstico de problemas; síndrome de edifício doente (<i>sick building syndrome</i>), programas de controle, padrões aplicáveis.	Processos
7- Qualidade do ar externo.	Considerações sobre controle da qualidade do ar externo.	Fontes e efeitos de poluentes; plano de controle de poluentes; principais fontes dos hotéis: dióxido de carbono, dióxido de enxofre, óxido de nitrogênio, material particulado atmosférico, matérias voláteis, CFCs, odor e outros gases oriundos de pesticidas e inseticidas, usados em jardins.	Processos
8- Controle de Ruídos.	Considerações sobre poluição sonora e controle de ruídos em hotéis.	A problemática do ruído na hotelaria; fontes de ruído; níveis permissíveis de ruídos; auditoria de ruídos; controle de ruídos.	Processos

Quadro 8

Aspectos ambientais de controle aplicados à hotelaria tratados no Manual das Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE

NO. DO CAPÍTULO E TÍTULO	ASSUNTO	PRINCIPAIS ASPECTOS ABORDADOS	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
9- Armazenamento de combustíveis.	Considerações sobre armazenamento de combustíveis.	Principais perigos associados com armazenamento de combustíveis; inventário destes produtos; padrões de segurança que devem ser seguidos; treinamentos direcionados para a prevenção de acidentes; programa de monitoramento contínuo para detectar vazamentos ou respingos e formas de evitá-los.	Processos
10- Uso de PCBs Compostos Bifenílicos Poli Clorados.	Perigos associados ao uso e armazenamento dos PCBs.	Utilização dos PCBs em transformadores elétricos: legislação, códigos e regulamentos associados ao uso e descarte.	Processos
11- Uso de pesticidas e herbicidas.	Considerações sobre o uso de pesticidas e herbicidas em hotéis.	Perigos associados ao uso destes produtos, recomendações para a substituição; código de prática para uso quando este é inevitável; treinamento dos usuários.	Processos

12- Uso de produtos perigosos.	Considerações sobre o uso de produtos perigosos	Tipos e fontes de produtos perigosos; manual de uso destes produtos; armazenagem e cuidados necessários; plano de ação visando a redução de uso; treinamentos para aqueles que manipulam; modelo de ficha de identificação destes produtos que inclui, características, perigos associados, cuidados necessários, os EPIs- Equipamentos de Proteção Individual recomendados e os primeiros socorros para os casos de acidentes envolvendo os mesmos.	Processos
13: Uso de arbustos.	Considerações sobre o uso de arbustos	Matérias que possuem arbustos nas suas composições; perigos associados ao produto; investigação do uso deste material na estrutura hoteleira; contratação de um consultor habilitado para realizar este trabalho; cuidados a serem observados na realização de contratos com prestadores de serviço visando garantir que estes não venham utilizar este tipo de material; lista de materiais que podem possuir arbustos na sua composição e de instituições que podem fornecer adicionais informações sobre este tipo de material.	Processos
14: Melhorias de instalações e infra-estrutura.	Aspectos que podem ser melhorados	Recomendações para que a arquitetura, as instalações, e os projetos de infra-estrutura considerem aspectos ambientais, observando-se os materiais que são escolhidos, o eficiência do uso de energia e água, o uso de aparelhos de ar condicionado e/ou aquecedores, o <i>lay out</i> , entre outros itens; lista de materiais associados com a quantidade de energia que foi requerida para a sua fabricação; lista de organizações internacionais que trabalham com o foco na preservação ambiental e que podem ajudar os hotéis a vencer o desafio da qualidade ambiental.	Processos

Quadro 8 (Cont.)

Aspectos ambientais de controle aplicados à hotelaria tratados no Manual das Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE

Fonte: Resultado da compilação de informações (IHEI, 1994) elaborada pela própria autora.

4.5.3-O Programa *Green Globe 21*

Este Programa conhecido, pela sigla GG21, é direcionado para a Indústria do Turismo e tem como objetivo orientar suas empresas para a prática de um turismo sustentável. O Programa foi criado em 1993 pelo WTTC- *World Travel and Tourism Council* (Conselho Mundial do Turismo e Viagens) e foi inspirado na Agenda 21 da Indústria do Turismo e Viagens, já mencionado anteriormente. Cerca de 500 empresas, entre hotéis, linhas aéreas, operadoras de turismo e agências de viagens aderiram ao Programa, o que ajudou na sua divulgação, despertando o interesse de outras empresas. Porém, logo que o *Green Globe 21* foi criado, este foi criticado por ser julgado como um instrumento de *marketing*. Devido a isto, o Programa foi reestruturado com apoio de uma parceria com o CRC- *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism of Australia*, (Centro de Pesquisa Cooperativa do Turismo Sustentável da Austrália) o qual, juntamente com algumas universidades deste

país, introduziu mecanismos para a verificação independente dos requisitos ambientais exigidos. Estes requisitos, além de cobrirem elementos de gestão ambiental, levam também em consideração aspectos relacionados com ações sociais, respeito a identidade cultural da área turística, contribuições para o crescimento da economia local e atendimento aos princípios da melhoria contínua.

O Programa GG21 pode ser utilizado por qualquer tipo de empreendimento, independente do porte e tipo, incluindo empresas hoteleiras, áreas turísticas, operadoras de turismo, entre outras empresas que dão suporte à indústria do turismo. Ele é coordenado pela Fundação *Green Globe 21*, a qual recebe uma porcentagem dos seus recursos financeiros, investindo-os em projetos sustentáveis, tais como na promoção de pesquisa, definição e disseminação de padrões de desempenho ambiental ou ainda cooperando com as autoridades locais no desenvolvimento do turismo e na promoção da consciência ambiental das comunidades inseridas em áreas turísticas.

Visando incorporar no Programa requisitos que considerem o sistema ambiental, cultural e político de cada região o *Green Globe 21* tem contado com o apoio de três *joint ventures* regionais: uma, envolvendo as regiões da Europa, África e Oriente Médio; outra envolvendo a região das Américas e outra envolvendo as regiões da Ásia e do Pacífico. No caso, por exemplo, das regiões que abrangem a Ásia e Pacífico, o *joint venture* foi estabelecido com a Fundação *Green Globe 21* e o CRC que, por sua vez, possui 14 universidades e mais de 20 parceiros, representantes da indústria e do governo, que também contribuem com o Programa.

As etapas que um empreendimento ou área turística devem passar para participar e/ou receber a certificação do Programa GG21 estão descritas a seguir:

- Etapa A, denominada Associação:

Corresponde a etapa em que os empreendimento/áreas turísticas se cadastram no Programa e declaram o compromisso de atingir os seus padrões no prazo de 01 ano, passando também a ter acesso aos recursos do seu *web site*, ferramentas e alguns benefícios oferecidos aos afiliados, os quais ajudam estes atingirem seus objetivos ambientais.

- Etapa B, denominada *Benchmarking*:

Etapa em que os associados passam a receber uma assessoria e monitoramento para o alcance de padrões *benchmarks* de desempenho ambiental definidos pelo Programa. Nesta etapa, os empreendimentos, além de receberem um relatório contendo recomendações para o alcance destes padrões, passam a ter acesso as mais modernas informações sobre tecnologias direcionadas para este alcance.

- Etapa C, denominada Certificação:

Etapa em que o empreendimento já alcançou um desempenho satisfatório e está apto para passar por uma auditoria de certificação.

O GG21 preparou também uma série de guias específicos para cada setor da indústria do turismo (operadoras, hotéis, aeroportos; centros de convenções, entre outras) de forma a ajudá-las a obter a certificação. Estes guias foram desenvolvidos por especialistas da área de meio ambiente e, além de demonstrar os benefícios da adesão ao Programa, elucidam dúvidas sobre o processo de certificação e apresentam alguns indicadores de desempenho simples relacionados com os padrões recomendados pelo Programa. A definição destes indicadores tem sido o maior desafio, principalmente para destinos com características

especiais, tais como aqueles de alto valor histórico e cultural. O GG21 da Ásia e Pacífico estão interessados em desenvolver trabalhos conjuntos com outras instituições voltados para este objetivo. Os padrões do GG21 associados com os Critérios de Excelência da Gestão Empresarial, considerados no PNQ são apresentados no Quadro 9.

PADRÕES DO PROGRAMA GG21	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Compromisso com a melhoria contínua, a qual deve ser demonstrada a cada ano com a renovação de objetivos voltados para o alcance de novos padrões de desempenho.	Liderança/Resultados da empresa/Estratégias e Planos
Cumprimento da legislação ambiental.	Clientes e Sociedade
Criação de mecanismos de comunicação com as partes interessadas do empreendimento, tais como empregados, clientes e fornecedores.	Informação e Conhecimento
Diminuição das emissões de gases da estufa.	Processos
Uso racional da água.	Processos
Eliminação de desperdício.	Processos
Diminuição de impactos negativos sobre a biodiversidade, particularmente os <i>habitats</i> mais sensíveis.	Processos
Planejamento ambiental e uso adequado da terra, particularmente das áreas de grande valor social e ambiental; sociais, culturais e econômicos locais, com ênfase no respeito à cultura local e a na geração de emprego local.	Processos
Cooperação para os setores público/privados através de companhias e disseminação de experiências direcionadas para a prática do turismo sustentável.	Informação e Conhecimento

Quadro 9

Padrões do Programa GG21

Fonte: Resultado da compilação de informações (GREEN GLOBE 21, 2003) elaborada pela própria autora.

Verifica-se que da mesma forma que aconteceu no PHN, este Programa traz em adicional, elementos que poderiam ser mais apropriadamente associados ao critério-“Gestão de Recursos Naturais”, e devido ao fato deste critério não ser contemplado nos Critérios do PNQ, no Quadro 9, estes foram associados ao Critério Processos. Isto reforça a necessidade da criação deste novo critério na construção da matriz já mencionada.

4.5.4- O Programa Green Globe 21 direcionado para a prática do ecoturismo

Reconhecendo o ecoturismo como uma alternativa concreta da prática do turismo sustentável, a Fundação Green Globe 21 lançou requisitos internacionais direcionados para produtos/serviços ecoturísticos visando certificá-los à luz dos princípios do modelo de desenvolvimento sustentável, presentes na Agenda 21 para a Indústria do Turismo e Viagens. Estes requisitos fazem parte do Programa *Green Globe 21* direcionado *para a prática do ecoturismo*- GG21/Ecotur. Embora muito semelhantes aos relativos ao Programa *Green Globe 21*, são mais específicos e totalmente direcionados para três setores distintos da indústria do turismo: acomodação, excursões e atrações que trabalham na linha do ecoturismo. Esta iniciativa visa principalmente evitar o uso indevido do termo ecoturismo, que vem sendo bastante desgastado nos dias atuais, sendo muito utilizado como apelo de *marketing*.

O Programa GG21/Ecotur oferece indicadores de desempenho ou valores *benchmarks*, tais como valores de consumo de energia em função do porte do empreendimento, entre outros indicadores que possam traduzir o seu desempenho ambiental, os quais devem ser atingidos pelos candidatos à certificação. Trata-se de um Programa que melhor se aplica a produtos ou serviços individuais. Assim, um empreendimento que oferece tanto serviços de acomodação, como de excursões e atrações, deve certificar cada um deles separadamente. Embora alguns critérios da certificação sejam relativamente genéricos, há uma ênfase distinta de indicadores específicos de desempenho, que variam de acordo com o produto ou serviço a ser certificado.

A certificação de produtos e serviços de acordo com o GG21-Ecotur ocorre através de dois níveis:

1- Nível básico de certificação, quando o produto ou serviço atingiu um valor *benchmark* considerado linha base de padrões, a qual é definida de acordo com as características da região e, em geral, está associada ao cumprimento de requisitos estabelecidos pela legislação ambiental.

2- Nível avançado de certificação, quando o produto ou serviço alcança os valores *benchmarks* relevantes e pratica, em pelo menos 75%, as melhores práticas de ecoturismo sugeridas pelo Programa.

O Programa define oito princípios básicos que devem orientar a oferta de produtos/serviços ecoturísticos, descritos a seguir:

1. Focalizar e dar aos visitantes a oportunidade de experimentar pessoalmente e diretamente a natureza;
2. Fornecer oportunidades da apreciação da natureza, vinculada com a sua compreensão e interpretação;
3. Aplicar as melhores práticas ambientais de sustentabilidade;
4. Contribuir diretamente com a conservação de áreas naturais;
5. Beneficiar comunidades locais;
6. Respeitar a cultura local;
7. Atender as expectativas do cliente;
8. Utilizar o marketing responsável, não levantando falsas expectativas dos clientes.

Em relação ao princípio 4, este vem confirmar a proposição feita anteriormente referente à consideração do critério “Gestão dos Recursos Naturais” na matriz de análise de elementos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos turísticos hoteleiros.

Os padrões internacionais do Ecoturismo definidos no Programa são apresentados em 03 seções:

- Seção A: Define requisitos para uma política de Ecoturismo
- Seção B: Define os requisitos para a prática dos oito princípios descritos acima, sugerindo as melhores práticas correlacionadas com cada um deles;
- Seção C: Estabelece requisitos para a identificação e controle de impactos ambientais oriundos dos produtos ecoturísticos, definindo códigos de conduta direcionados para este controle.

Os principais requisitos que podem se aplicar ao segmento hoteleiro, associados aos Critérios de Excelência da Gestão Empresarial e considerados no PNQ são apresentados no Quadro 10.

Verifica-se que o GG21-Ecotur traz diversos elementos, tanto associados à preservação dos recursos naturais, como à manutenção do acervo cultural e histórico, ainda que estes estejam agregados a outros critérios como é caso dos requisitos: “definir uma política que também inclua o compromisso de contribuir com a conservação e gerenciamento das áreas de grande valor natural e cultural”, o qual está associado a Categoria Liderança; e “promover a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo científico proveniente de pesquisa histórica, cultural e biológica, utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo”, o qual está associado a Categorias Pessoas. A integração destes requisitos com os demais presentes nas

normas, programas, manuais apresentados no item 4.3, os quais são direcionados para empresas em geral, permitirá a construção da matriz de elementos indicativos da gestão ambiental, aplicada a empreendimentos ecoturísticos hoteleiros, de forma que esta matriz possa ser mais abrangente possível. O percurso para a sua construção e os princípios que nortearam esta proposta estão descritos no Capítulo 5.

PADRÕES DO PROGRAMA GG21 - Ecotur	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Manter um registro atualizado sobre os aspectos legais, tais como aqueles relacionados com as questões ambientais, saúde e higiene ocupacional ou outros aspectos específicos relacionados com o ecoturismo.	Informação e Conhecimento
Cumprir a legislação, os regulamentos e as outras exigências pertinentes, registrando ações corretivas que foram tomadas quando ocorrerem falhas neste cumprimento.	Clientes e Sociedade
Definir uma política de ecoturismo que entre outros compromissos inclua o compromisso de contribuir com a conservação e gerenciamento das áreas de grande valor natural e cultural.	Liderança
Identificar impactos ambientais que seus produtos e serviços podem causar, tomando medidas para <input type="checkbox"/> limina-los ou <input type="checkbox"/> limina-los, assim como estando preparado para responder apropriadamente às ameaças ou aos desastres/acidentes ambientais.	Processo
Promover o treinamento e a conscientização de seus empregados de forma que estes possam responder a todos os riscos ambientais relacionados com o produto ou serviço ecoturístico em questão, além de compreender os valores naturais e culturais da região.	Pessoas
Prover recursos para a implementação de práticas ambientais.	Liderança
Ter garantia que o projeto arquitetônico não domina a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural.	Processos
Dar preferência ao uso de materiais recicláveis ou facilmente renováveis para a construção de obras e do mobiliário.	Processos
Assegurar que o projeto paisagístico valorize e utilize o uso de espécies nativas, evitando as exóticas.	Processos
Assegurar que o movimento de animais silvestres e <i>habitats</i> naturais não sejam perturbados.	Processos

Quadro 10

Padrões do Programa GG21- Ecotur

PADRÕES DO PROGRAMA GG21 - Ecotur	CRITÉRIO DO PNQ ASSOCIADO
Utilizar energia de fontes renováveis.	Processos
Evitar o uso de pesticidas e herbicidas.	Processos
Procurar maximar o uso de luz natural limitando luzes externas durante o dia.	Processos
Maximizar o uso de ventilação natural, aproveitando a climatização local.	Processos
Possuir um programa de uso racional e eficiente de água, garantindo a sustentabilidade da fonte que esta provém.	Processos
Garantir que o efluente seja devidamente tratado e reutilizado em irrigação.	Processos
Utilizar produtos biodegradáveis de limpeza.	Processos
Apresentar medidas de controle de ruído, permitindo que os clientes tenham oportunidade de experimentar a quietude e os sons da natureza.	Processos
Trabalhar os resíduos gerados de acordo com o princípio dos 3Rs- Reduzir, Reutilizar e Reciclar.	Processos

Adotar medidas de uso racional de automóveis, dando preferência a veículos elétricos.	Processos
Comprovar que contribui com projetos sustentáveis locais, que beneficiam a comunidade e/ou a conservação do ambiente local.	Liderança
Não permitir que clientes adquiram mercadorias oriundas de espécies ou materiais raros na região.	Processos
Dar preferência a produtos que possuam selos ambientais ou sejam procedentes de empresas certificadas por normas ambientais.	Processos
Promover a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo científico proveniente de pesquisa histórica, cultural e biológica, utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo.	Pessoas
Utilizar mecanismos para levantar o nível de satisfação dos clientes utilizando-os como subsídios para a introdução de melhorias dos produtos ecoturísticos.	Informação e Conhecimento
Utilizar material de marketing que retrate fielmente as condições ambientais do local, praticando o marketing responsável.	Informação e Conhecimento
Identifique e controle impactos ambientais, definindo código de conduta para clientes e empregados visando prevenir estes impactos.	Processos

Quadro 10 (Cont.)

Padrões do Programa GG21- Ecotur

Fonte: Resultado da compilação de informações (COOPERATIVE RESEARCH CENTRE FOR SUSTAINABLE TOURISM OF AUSTRALIA, 2002) elaborada pela própria autora.

4.6- PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

A gestão ambiental já é reconhecida como um diferencial competitivo para as empresas, principalmente aquelas pertencentes ao setor industrial produtivo, as quais vêm sendo mais pressionadas em relação ao bom desempenho ambiental. No que se refere às empresas hoteleiras, no âmbito internacional, elas também já começam a reconhecer a gestão ambiental como um diferencial de competitividade. Assim, já existem diversos programas/iniciativas que orientam para a gestão ambiental, tais como o Programa de Atuação Responsável, o EMAS, a norma ISO-14001, entre outros e, no âmbito das empresas turísticas/hoteleiras, os programas existentes são direcionados para a prática do turismo sustentável, embora estes ainda não estejam amplamente disseminados.

O capítulo apresenta e caracteriza oito programas/normas/manuais, sendo que quatro se aplicam a empresas em geral e os outros quatro se aplicam a empresas pertencentes ao setor ecoturístico/hoteleiro. A análise dos requisitos/práticas neles presentes, realizada à

luz dos critérios do PNQ, permite concluir que todos elementos identificados podem ser associados a um destes critérios, exceto alguns específicos que estão mais associados a um critério que pode ser denominado “Gestão de recursos naturais”. Tratando-se de um empreendimento ecoturístico hoteleiro, este critério passa a assumir um nível de importância relevante, visto que o ecoturismo é considerado uma alternativa de turismo sustentável, associado com a preservação dos recursos naturais, os quais consistem as suas principais matérias-primas, essenciais para a condução dos seus negócios.

CAPÍTULO 5

FUNDAMENTOS E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA PESQUISA E PROPOSTA DE MATRIZ DE ELEMENTOS INDICATIVOS DA GESTÃO AMBIENTAL APLICADA A EMPREENDIMENTOS ECOTURÍSTICOS HOTELEIROS

5.1- A METODOLOGIA ESTUDO DE CASO

A metodologia aplicada na realização da pesquisa foi do tipo qualitativa, modalidade Estudo de Caso. A pesquisa qualitativa teve suas origens nos trabalhos desenvolvidos pelos antropólogos, quando estes perceberam que muitas informações sobre a vida dos povos não poderiam ser quantificadas e necessitavam ser interpretadas de forma mais ampla, não apenas baseando-se num dado objetivo quantitativo. Mais tarde, este tipo de pesquisa passou a ser aplicada pelos sociólogos em estudos sobre a vida em comunidade. Posteriormente, foi também aplicada em investigações educacionais (TRIVIÑOS, 1994).

Os pesquisadores, mentores da metodologia da pesquisa qualitativa, se recusaram a legitimar seus conhecimentos por processos quantificáveis que viessem a se transformar em leis e explicações gerais. Afirmavam que o estudo de uma realidade social, através de métodos padronizados e sistematizados, poderiam destruir a própria essência desta realidade (GOLDENBERG, 1997).

A pesquisa qualitativa é também conhecida por investigação etnográfica em virtude da sua tradição antropológica. Segundo TRIVIÑOS (1994) é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e baseia-se no exame detalhado de um exemplo ou fenômeno visando tirar conclusões sobre o que se deseja investigar. Aplica-se, em geral, a situações em que um fenômeno é pouco compreendido e/ou quando se deseja descobrir variáveis importantes num contexto em que há novos aspectos, enfoques

ou áreas a serem descobertas, podendo abrir campo para outras pesquisas e/ou geração de hipóteses para trabalhos futuros.

A pesquisa qualitativa tem características de uma pesquisa empírica, e tem como requisito essencial o respeito pela natureza do objeto pesquisado. Ao invés de aplicar esquemas de procedimentos científicos, enfatiza a necessidade de reconhecer, em primeira instância, o caráter peculiar do objeto pesquisado. Para isso, é necessário que a própria metodologia seja apoiada numa teoria sobre a natureza e/ou característica deste objeto, de forma a nortear todo o trabalho da pesquisa (HAGUETTE, 1995). As razões para a escolha de um método qualitativo ou quantitativo podem depender da tendência metodológica do pesquisador. Para os adeptos da pesquisa quantitativa, uso da pesquisa qualitativa se justifica na impossibilidade de geração de dados estatísticos ou por razões de custo e rapidez na pesquisa, enquanto que para os adeptos da pesquisa qualitativa, o seu uso é justificado mencionando-se a superioridade do método, já que permite a compreensão profunda de certos fenômenos que os métodos estatísticos não poderiam dar conta. No entanto, enfatiza a autora, o melhor método é aquele que se adapta ao tipo de objeto de estudo: os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam a especificidade de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser.

Para TRIVIÑOS (1994), entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso é um dos mais relevantes. O termo "estudo de caso" vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, na qual é realizada uma análise detalhada de um caso individual visando explicar a dinâmica e a patologia de uma determinada doença. Este método supõe que a

partir de uma exploração intensa de um único caso, pode-se adquirir conhecimento do fenômeno estudado.

De acordo com MARINHO (2000) o estudo de caso é particularmente apropriado quando o tópico da pesquisa é um fenômeno contemporâneo e os dados e a informação não estão disponíveis oficialmente para o público em geral. Para a autora, estes estudos podem fornecer dados com um nível de riqueza e detalhes que seriam difícil de conseguir com o uso da pesquisa quantitativa. YIN (1993) recomenda o uso de estudo de caso para pesquisas que envolvem questões do tipo como e por quê e onde o limite do fenômeno e o seu contexto não são claramente definidos.

Segundo GOLDENBERG (1997), o estudo de caso é uma análise holística, que considera a unidade social estudada como um todo, visando compreendê-lo em seus próprios termos. A autora faz as seguintes considerações sobre os estudo de caso:

Reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Diferente da "neutra" sociologia das médias estatísticas, em que particularidades são removidas para que se mostrem apenas as tendências do grupo, no estudo de caso as diferenças internas e os comportamentos desviantes da "média", são revelados, e não escondidos atrás de uma suposta homogeneidade. (GOLDENBERG,1997, p. 33-34)

O estudo de caso, pela sua própria característica- estudo detalhado de um fenômeno ou situação específica, não permite a generalização das conclusões que este possa conduzir. No entanto, ao fornecer informação detalhada do contexto, ao invés de uma generalização, obtida através de um estudo estatístico, por exemplo, surgem possibilidades para a “extensão do entendimento” permitindo comparações com outras situações similares

(MARINHO, 2000). Ou seja, os resultados obtidos através do uso dos estudos de caso, podem fornecer informações para que outros pesquisadores interessados no tema focalizado possam interpretar situações ou fenômenos similares.

Para YIN (1993) se o objetivo de um estudo de caso é estudar profundamente uma unidade, essa profundidade só pode ser atingida quando se presencia o fenômeno junto ao indivíduo. Assim, no que se refere à coleta de dados, é importante que esta seja feita de forma direta. Os principais meios de realizá-la são as entrevistas, a observação direta e documentada, os questionários e a análise de documentos. Menciona também os multi-métodos de pesquisa referindo-se a uma mistura de métodos utilizados com o objetivo de reunir o maior número possível de pontos de vista, bem como outras informações pertinentes de forma a melhor observar o objeto de estudo. A seguir são apresentadas algumas características citadas por RIBEIRO (2000), referentes aos principais instrumentos de coletas de dados que foram utilizados nesta pesquisa.

Observação Direta - É o elemento básico mais antigo e tradicional da investigação científica o qual consiste em examinar fatos/fenômenos que se desejam estudar e não apenas ver o ouvir. Entre as vantagens oferecidas pelo uso deste instrumento pode-se citar: permite a evidência de dados não aparentes em questionários ou roteiros de entrevistas; é um instrumento simples; possibilita meios diretos e

satisfatórios para estudar uma amplitude de fenômenos. O autor ainda apresenta algumas limitações deste instrumento de coleta de dados, tais como: o sujeito observado tende a criar impressões favoráveis ou não do observador, a medida em que tem a ciência de ser observado, bloqueando a espontaneidade e dificultando a observação do fato por parte do pesquisador; fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador e podem ser perdidos aspectos importantes, a depender do nível de percepção do pesquisador.

Entrevista - Encontro de duas ou mais pessoas com o objetivo de: obter informações sobre determinado assunto; levantar opinião sobre fatos, averiguá-los; identificar planos de ação; analisar conduta atual ou do passado; identificar razões e motivos, entre outros. Pode ser estruturada, quando o entrevistador organiza as questões a partir de um roteiro previamente preparado; e semi-estruturada, quando o entrevistador organiza um conjunto de questões mas permite, e até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. Entre as vantagens do uso de entrevistas têm-se: podem ser aplicadas a qualquer tipo de pessoa, inclusive analfabetos; podem fornecer uma amostragem mais fiel das populações; são flexíveis; podem fornecer dados não encontrados em fontes documentais; possibilitam obter informações mais precisas que podem ser confrontadas de

imediatos. Entre as limitações relacionadas com as entrevistas pode-se citar: dificuldades de comunicação e de expressão, seja do entrevistador ou do entrevistado, que podem dificultar o processo de obtenção de informações; possibilidade de ocorrer falsa interpretação das perguntas, incorrendo em respostas não significativas; possibilidade que o entrevistador possa induzir inconscientemente a resposta do entrevistado; omissão de dados importantes; tempo requerido para realização.

Questionário- Também conhecido como observação direta extensiva, aplica-se a situações em que se deseja atingir um grande número de pessoas e abranger uma maior área geográfica. Apresenta as seguintes vantagens: economia de tempo e deslocamento, menor possibilidade de distorção devido à influência do pesquisador/entrevistador; maior uniformidade na avaliação; maior segurança, devido ao anonimato. Entre as desvantagens relacionadas ao uso de questionário, as mais relevantes são: pequena percentual de retorno das respostas; grande número de perguntas sem respostas; não pode ser aplicado a analfabetos; impossibilita o apoio ao respondente, em caso de surgirem dúvidas por parte deste.

De acordo com RIBEIRO (2000) é interessante que haja diversidade de instrumentos de coleta de dados desde que isto permite o confronto de um número maior de dados e informações, dando mais subsídios ao pesquisador para as

suas conclusões. Ao autor também destaca a necessidade de descrever a forma como foram operacionalizadas a busca de evidências e a coleta de dados.

O uso de estudo de caso foi considerado como método muito apropriado para conduzir a pesquisa em questão- “Identificação e análise de elementos da gestão ambiental em empreendimentos ecoturísticos hoteleiros”, uma vez que, tanto a gestão ambiental nestes tipos de empreendimentos, como a definição de requisitos padrões que permitam caracterizá-los como ecoturísticos são fenômenos muito modernos. Conseqüentemente, a pesquisa empírica, baseada no estudo de empreendimentos que apresentem ambas características - ser destinado à hospedagem e a prática do ecoturismo, ao mesmo tempo, pode fornecer evidências sobre as questões focalizadas no trabalho.

Os estudos de caso selecionados para desenvolver esta pesquisa foram o Ecoresort Tororomba, localizado na cidade de Ilhéus-BA e o Itacaré Ecoresort, o qual está localizado na cidade de Itacaré-BA, numa área que faz parte de uma das mais importantes APA- Área de Proteção Ambiental do Estado da Bahia- APA- Itacaré Serra Grande. Ambos empreendimentos estão inseridos numa região turística denominada Costa do Cacau. Adicionalmente, foi realizada uma visita à Colônia de Férias SESI (Serviço Social da Indústria), a qual tem características, tanto de um clube, como de uma unidade de hospedagem e vem se preparando para se candidatar ao PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade. A Colônia está localizada na cidade de Valença- BA, numa região de grande potencial para a prática do ecoturismo e pertence ao Sistema FIEB, organização onde trabalha a pesquisadora. A visita à essa Colônia teve como objetivo buscar dados que pudessem enriquecer as conclusões advindas desta pesquisa e está devidamente justificada

no item 5. As localizações das cidades de Ilhéus, Itacaré e Valença estão ilustradas na Figura 2.



Figura 2

Mapa de localização das cidades de Ilhéus, Itacaré e Valença

5.2- DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

5.2.1- Proposta de Matriz de Elementos Indicativos da Gestão Ambiental Aplicada a Empreendimentos Ecoturísticos Hoteleiros

A proposição de elaboração desta matriz teve como objetivo obter um instrumento norteador para realizar a pesquisa de campo. Ela foi resultado da análise e compilação das

práticas/requisitos presentes nos programas/normas/manuais que orientam para a gestão ambiental, apresentados no item anterior, que foram agrupados como a seguir:

Grupo 1: Programas/normas/manuais utilizados por empresas em geral, em particular grandes indústrias do setor produtivo. São estes:

- *Eco-Management and Audit Schem*, identificado com a sigla EMAS;
- Programa de Atuação Responsável, identificado com a sigla PAR;
- *Strategies for Today's Environmental Partnership*, identificado com a sigla STEP;
- Norma ISO-14001, identificada com a sigla ISO 14001.

Grupo 2: Programas/normas/manuais aplicados a empreendimentos turísticos/hoteleiros.

São estes:

- Programa Hóspedes da Natureza da ABIH, identificado com a sigla PHN;
- Manual de Melhores Práticas Ambientais para Hotéis da IHIE, identificado com a sigla MPAH;
- Programa *Green Globe 21*, identificado com a sigla GG21;
- Programa *Green Globe 21* direcionado para a prática do ecoturismo, identificado com a sigla GG21-Ecotur.

Através da análise e compilação destes programas/normas/manuais foi possível identificar e selecionar elementos indicativos da gestão ambiental, de forma que estes pudessem representar práticas/requisitos que:

- Estejam inseridos em normas/programas que orientam para gestão ambiental e que vem sendo utilizados por empresas em geral ;

- Sejam mencionados em programas ou manuais específicos aplicados às empresas hoteleiras;
- Representem padrões de conduta recomendados internacionalmente para a prática do ecoturismo;
- Estejam associados a referenciais de excelência da gestão empresarial. Para tal, estes foram analisados à luz dos critérios da excelência da gestão empresarial considerados pelo PNQ.

5.2.1.1- Etapas da Elaboração da Matriz Proposta

- Etapa 1: Foi realizada a análise detalhada dos programas/normas/manuais mencionados anteriormente, identificando requisitos/práticas que pudessem ser considerados como elementos indicativos de gestão ambiental.
- Etapa 2: Em analogia aos critérios da excelência da gestão empresarial, foram criadas Categorias de Análise para serem incorporadas na matriz em questão. Assim, foram criadas 06 categorias de análise, descritas a seguir:

a) Categoria Liderança, que é identificada com a sigla LID:

Nesta categoria foram incorporados os elementos que evidenciam que a gestão ambiental é uma prioridade da alta administração do empreendimento. Ex: Existe uma política relativa ao controle ambiental amplamente conhecida por todos, é realizado o planejamento e são definidas estratégias para a empresa alcançar um bom desempenho ambiental, seus resultados são acompanhados e analisados criticamente, entre outros. Pode-se verificar que alguns elementos aqui presentes, são agrupados em critérios distintos no PNQ (Estratégias e

Planos ou Resultados da Empresa). Isto foi feito por se considerar que estes elementos podem ser implementados facilmente, se houver uma forte atuação das lideranças do empreendimento.

b) Categoria Pessoas, que é identificada com a sigla PESS:

Nesta categoria foram incorporados os elementos que evidenciam que a gestão de pessoas é realizada com foco da gestão ambiental e na valorização e conhecimento do acervo natural, cultural e histórico do lugar. Ex: Motiva e treina funcionários sobre as questões ambientais, saúde e segurança.

c) Categoria Processos que é identificada com a sigla PROC:

Nesta categoria foram incorporados os elementos que evidenciam que o controle dos processos desenvolvidos pelo empreendimento é realizado com foco na preservação ambiental. Ex: Levanta aspectos e impactos ambientais oriundos de suas atividades, produtos e serviços.

d) Categoria Informação e Conhecimento, que é identificada com a sigla IC:

Nesta categoria foram incorporados os elementos que evidenciam que o empreendimento realiza a gestão da informação e do conhecimento com foco na melhoria de desempenho ambiental e na disseminação e assimilação de práticas ambientais. Ex: Contribui com a disseminação de práticas ambientais.

e) Categoria Clientes e Sociedade que é identificada com a sigla CS:

Nesta categoria foram incorporados os elementos que evidenciam que o empreendimento oferece seus produtos e serviços com foco no cliente e nas expectativas da sociedade, cumprindo com suas obrigações sociais e agindo em favor da qualidade de vida do lugar

onde está inserido. Ex: Possui programas que contribuem com a qualidade de vida da comunidade.

f) Categoria Recursos Naturais, que é identificada com a sigla RN:

Nesta categoria foram incorporados os elementos que evidenciam que o empreendimento atua para manter a integridade dos recursos naturais, implementando programas, consolidando parcerias e tomando medidas direcionadas para esse objetivo. Ex: Possui Programa direcionado para o planejamento ambiental e uso adequado da terra, particularmente das áreas de grande valor social e ambiental.

O agrupamento dos elementos em cada uma destas categorias gerou o Quadro 11, no qual cada um deles está precedido da sigla da categoria que este foi agrupado. Neste quadro também estão sinalizadas as formas em que estes elementos são mencionados nas normas/programas/manuais associados. Para isso foi utilizada a seguinte simbologia:

- O sinal + indica que o elemento em questão foi mencionado de forma explícita no programa, norma ou manual relacionado;
- O sinal +- indica que o elemento em questão foi mencionado de forma implícita, visto que só existem indicativos de sua presença no programa, norma ou manual relacionado;
- O sinal – indica que o elemento em questão não foi mencionado no programa, norma ou manual relacionado.
- A sigla NA, indica que o elemento em questão não se aplica no programa, norma ou manual relacionado.

Elementos indicativos da gestão ambiental	Grupo 1				Grupo 2			
	PAR	ISO 14001	EMAS	STEP	GG21	GG21 Ecotur	PHN	MPAH
LID-1- O desempenho ambiental é uma das prioridades da alta administração.	+	+	+ -	+	+ -	+ -	+ -	+ -
LID-2- Possui Política Ambiental amplamente conhecida por todos, qual está integrada com outras políticas.	+	+	+	+	+	+	+	+
LID-3- Realiza planejamento estratégico, estabelecendo objetivos e metas com foco no desempenho ambiental.	+ -	+	+	+ -	+	+ -	+ -	-
LID-4- Existe o compromisso com a melhoria contínua de desempenho ambiental, realizando periodicamente auditorias e análise crítica de desempenho.	+ -	+	+	+ -	+	+ -	+ -	+
LID-5- Existem recursos financeiros, materiais e humanos destinados para ações ambientais.	-	+ -	-	-	+	+	-	-
PESS-1- Motiva e treina seus funcionários sobre as questões ambientais, saúde e segurança.	+	+	-	+	-	+	+	+
PESS-2- Zela pelas condições do trabalho, visando assegurar a segurança e saúde de empregados e clientes.	+	-	-	+	-	-	-	+
PESS-3- Exige que terceirizados obedçam padrões referentes à segurança, saúde meio ambiente.	+	+ -	-	+	-	-	-	-
PESS-4- Promove o treinamento e a conscientização de seus empregados referente a uma compreensão e interpretação dos valores naturais, culturais e históricos da região.	NA	NA	NA	NA	-	+	-	-
PESS-5- Promove junto aos hóspedes e visitantes a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo proveniente de pesquisa utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo.	NA	NA	NA	NA	-	+	-	-
PROC-1- Identifica aspectos e impactos ambientais oriundos de suas atividades, produtos e serviços.	+	+	+ -	+ -	-	+	+ -	-
PROC-2- Possui um programa de monitoramento dos impactos ambientais provenientes das atividades e serviços do empreendimento.	+	+	+ -	+ -	-	+	+	-
PROC-3- Utiliza tecnologias compatíveis com a proteção ambiental.								
PROC-4- Avalia e dá preferência a equipamentos e produtos e instalações que não causem impacto ambiental.								
PROC-5- Tem como critério de escolha de fornecedores de produtos e serviços que não agredem ao meio ambiente.	+ -	+ -	-	-	-	+	+ -	+
PROC-6- Possui um programa de racionamento do consumo de água e/ou energia.	+ -	-	-	+ -	+	+	+	+
PROC-7- Possui um programa de gerenciamento	+	-	-	+ -	-	+	+	+

de resíduos sólidos.								
PROC-8 -Possui um programa de gerenciamento de resíduos líquidos.	+	-	-	+ -	+ -	+	+	+

Quadro 11

Elementos indicativos da gestão ambiental versus ocorrência em programas/normas/manuais

Elementos indicativos da gestão ambiental	Grupo 1				Grupo 2			
	PAR	ISSO 14001	EMAS	STEP	GG21	GG21 Ecotur	PHN	MPAH
PROC-9 -Possui um programa de gerenciamento de emissões gasosas visando a diminuição das emissões de gases estufa ou daqueles que destroem a camada de ozônio.	+	-	-	+ -	+ -	+	+ -	+
PROC-10 - Possui um programa para atendimento a emergências ambientais.	+ -	+	-	-	-	-	-	-
PROC-11 - Possui uma política para uso adequado e/ou eliminação de produtos perigosos.	-	-	-	+ -	-	-	+	+
IC-1 - Contribui com a disseminação de práticas ambientais, oferecendo assistência a outras empresas, principalmente às pequenas e médias.	+	-	-	+	+	-	+	-
IC-2 - Possui um sistema de documentação que dê suporte a gestão ambiental.	-	+	+	-	-	-	-	-
IC-3 - Cria mecanismos de comunicação com as partes interessadas do empreendimento, tais como empregados, clientes e fornecedores.	+ -	+	+	+		+	-	-
IC-4 - Mantém um registro atualizado sobre os aspectos legais, com ênfase nas questões ambientais, saúde e higiene ocupacional ou outros aspectos específicos relacionados com o ecoturismo.	-	+	+	+	+	+	-	-
CS-1 - Possui programas que contribuam com a qualidade de vida da comunidade.	-	-	-	-	+	+	+	-
CS-2 -Colabora com Órgãos Governamentais na adoção de leis, regulamentos que tenham como foco a questão ambiental.	+	-	-	+	+	-	-	-
CS-3 -Reconhece e responde à comunidade quaisquer reclamações sobre os impactos ambientais causados pelo empreendimento.	+	+	-	+	-	-	-	-
CS-4 -Cumprir a legislação ambiental.	-	+	-	-	+	+	-	+ -
CS-5 -Atende as expectativas do cliente.	-	-	-	-	-	+	-	-
CS-6 -Utiliza o <i>marketing</i> responsável, não levantando falsas expectativas dos clientes.	-	-	-	-	-	+	-	-
RN-1 - Possui Programa direcionado para o planejamento ambiental e uso adequado de áreas de grande valor social e ambiental.	-	-	-	-	+	+	+ -	-
RN-2 -Exige garantia que o projeto arquitetônico não domina a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural .	NA	NA	NA	NA				
RN-3 -Assegura que o projeto paisagístico valorize e utilize o uso de espécies nativas, evitando as exóticas;	NA	NA	NA	NA	-	+	+	-
RN-4 -Assegura que o movimento de animais silvestres e <i>habitats</i> naturais não sejam perturbados.	NA	NA	NA	NA	-	+	-	-
RN-5 -Não permite que clientes adquiram mercadorias oriundas de espécies ou materiais	-	NA	NA	NA	-	+	-	-

raros na região.								
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Quadro 11 (Cont.)**Elementos indicativos da gestão ambiental versus ocorrência em programas/normas/manuais**

- Etapa 3: Nesta etapa a matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos hoteleiros ecoturísticos foi formatada, agrupando-se os elementos nas categorias de análise consideradas. Esta matriz está apresentada no Quadro 12 a seguir.

Categorias de Análise	Elementos indicativos da gestão ambiental
LID Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho ambiental é uma das prioridades da alta administração. • Possui Política Ambiental amplamente conhecida por todos, qual está integrada com outras políticas do empreendimento. • Realiza planejamento estratégico, estabelecendo objetivos e metas com foco no desempenho ambiental. • Existe o compromisso com a melhoria contínua de desempenho ambiental, realizando periodicamente auditorias e análise crítica de desempenho. • Existem recursos financeiros, materiais e humanos destinados para ações ambientais.
PESS Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva e treina seus funcionários sobre as questões ambientais, saúde e segurança. • Zela pelas condições do trabalho, visando assegurar a segurança e saúde de empregados e clientes. • Exige que terceirizados obedeçam padrões referentes à segurança, saúde meio ambiente. • Promove o treinamento e a conscientização de seus empregados referente a uma compreensão dos valores naturais e culturais da região. • Promove junto aos hóspedes e visitantes a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo proveniente de pesquisa, utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo.
PROC Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica aspectos e impactos ambientais oriundos de suas atividades, produtos e serviços. • Possui um programa de monitoramento dos impactos ambientais provenientes das atividades e serviços do empreendimento. • Utiliza tecnologias compatíveis com a proteção ambiental. • Avalia e dá preferência a equipamentos, produtos, instalações e prestadores de serviços que atendam estejam compatíveis com a qualidade ambiental. • Possui um programa de racionamento do consumo de água e/ou energia. • Possui um programa de gerenciamento de resíduos sólidos. • Possui um programa de gerenciamento de resíduos líquidos. • Possui um programa de gerenciamento de emissões gasosas visando a diminuição das emissões de gases estufa ou daqueles destroem a camada de ozônio. • Possui um programa para atendimento a emergências ambientais. • Possui uma política para uso adequado e/ou eliminação de produtos perigosos.
IC	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui com a disseminação de práticas ambientais, desenvolvendo estudos e oferecendo assistência a outras empresas, principalmente às pequenas e médias.

Informação e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Cria mecanismos de comunicação com as partes interessadas do empreendimento, tais como empregados, clientes e fornecedores. • Possui um sistema de documentação que dê suporte a gestão ambiental. • Mantém um registro atualizado sobre os seus aspectos legais, com ênfase nas questões ambientais, saúde e higiene ocupacional ou outros aspectos específicos relacionados com o ecoturismo.
----------------------------------	---

Quadro 12**Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos hoteleiros ecoturísticos**

Categorias de Análise	Elementos indicativos da gestão ambiental
<p style="text-align: center;">CS Clientes e Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possui programas direcionados para a diminuição de impactos sociais, culturais e econômicos locais, com ênfase no respeito à cultura local e na geração de emprego local. • Colabora com os Órgãos Governamentais na adoção de leis, regulamentos que tenham como foco a questão ambiental. • Reconhece e responde à comunidade quaisquer reclamações sobre os impactos ambientais causados pelo empreendimento. • Cumpre a legislação ambiental. • Atende as expectativas do cliente. • Utiliza o marketing responsável, não levantando falsas expectativas dos clientes.
<p style="text-align: center;">RN Recursos Naturais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possui Programa direcionado para o planejamento ambiental e uso adequado de áreas de grande valor natural. • Exige garantia que o projeto arquitetônico não domina a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural ; • Assegura que o projeto paisagístico valorize e utilize o uso de espécies nativas, evitando as exóticas; • Assegura que o movimento de animais silvestres e <i>habitats</i> naturais não sejam perturbados. • Não permite que clientes adquiram mercadorias oriundas de espécies ou materiais raros na região.

Quadro 12 (Cont.)**Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos hoteleiros ecoturísticos****5.2.1.2- Fundamento Teóricos e Considerações que Norteiam a Proposta da Matriz**

A seguir, são feitas algumas considerações baseadas nos fundamentos teóricos trazidos nesta dissertação, em relação à criação das categorias de análise descritas, assim como em relação à seleção dos elementos indicativos de gestão presentes na matriz proposta.

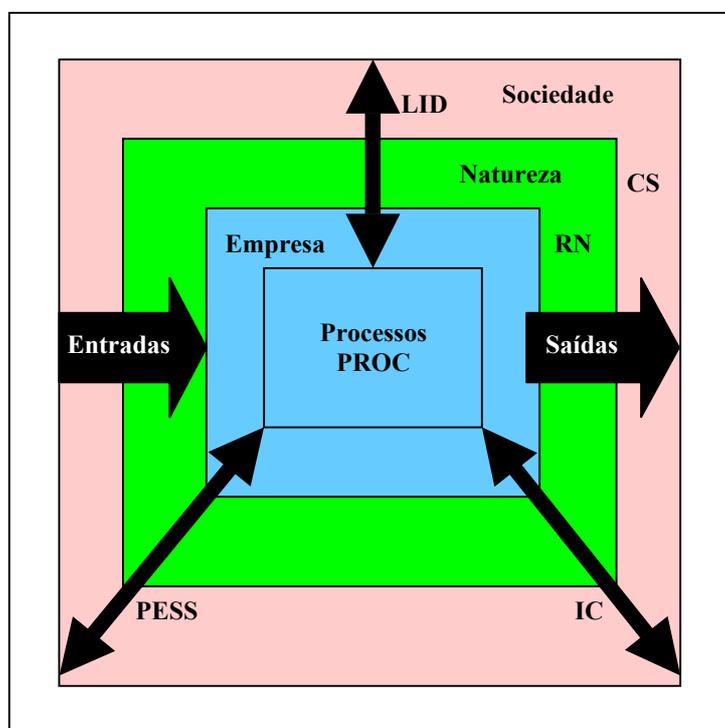
Sob a ótica do enfoque sistêmico, trazido no Capítulo 3, as empresas são consideradas tipos de sistemas que interagem de forma interdependente com o meio ambiente que lhe cerca. Do meio ambiente a empresa tira os recursos necessários (entradas) para realizar os seus processos, assim como devolve para ele os resultados (saídas) gerados nestes processos, sejam estes na forma de serviços, produtos, resíduos ou em outro tipo qualquer de resultado, a exemplo dos resultados econômicos e sociais.

É no núcleo do sistema (empresa) que ocorrem os seus processos, devendo haver, portanto, um controle sobre estes, de maneira a garantir que a relação entre o ambiente interno da empresa e o ambiente externo possa ser harmoniosa. Desta maneira, justifica-se considerar a Categoria Processos (PROC), onde estão inseridos elementos associados com a identificação dos aspectos/impactos oriundos das atividades produtos e serviços do empreendimento, visando a implementação de ações capazes de controlar impactos que estes podem causar ao meio ambiente. Como em geral estes impactos estão relacionados com os resíduos sólidos, líquidos e gasosos, nesta categoria estão inseridos os elementos associados com o controle de desperdícios e da geração destes resíduos; a seleção dos fornecedores com o objetivo de garantir a qualidade dos itens de entrada; o uso adequado de equipamentos e tecnologias compatíveis com a preservação ambiental e o controle de situações de emergência.

De acordo com as considerações feitas por ANDRADE et al (2000), trazidas anteriormente, o mecanismo que as empresas adotam para realizar o controle dos seus processos é o seu modelo de gestão. Um modelo de gestão ambiental deve contemplar

mecanismos de identificação dos impactos ambientais da empresa, visando priorizá-los no seu planejamento estratégico.

A Figura 3, a seguir, visualiza as 06 categorias de análise consideradas na Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental, inseridas no contexto específico de uma empresa ecoturística hoteleira.



Visualização das categorias de análise da gestão ambiental inseridas no contexto de uma empresa ecoturística hoteleira

No núcleo desta empresa encontra-se a categoria PROC. O ambiente externo, no qual ela está inserida é representado por dois retângulos, sendo que o verde representa a natureza local, com seus diversos ecossistemas e onde se encontra a Categoria Recursos Naturais (RN) e o rosa, representa a sociedade em geral com suas comunidades, os clientes do empreendimento, assim como o acervo cultural e histórico local. Neste espaço encontra-se

a Categoria Clientes Sociedade (CS). Por se tratar de uma empresa ecoturística hoteleira, os processos realizados no seu núcleo, os quais estão interagindo de forma dinâmica e constante com o ambiente externo, exigem um controle muito rigoroso, visto que a integridade do patrimônio natural, cultural e histórico local deve ser perseguida, sob o risco de se perder a fonte e a razão do próprio negócio da empresa. Definições e citações relacionadas com o ecoturismo trazidas no Capítulo 2 (WINTER,1988; VALENTINE,1999) concordam que as oportunidades para a prática do ecoturismo se perderão se a biodiversidade, aspectos físicos, culturais do lugar forem alterados de modo significativo. Neste sentido, justifica-se considerar na gestão de empreendimentos ecoturísticos hoteleiros a criação, tanto a de análise Categoria Recursos Naturais (GN), como a Categoria Clientes e Sociedade (CS), nas quais estão inseridos elementos associados com o planejamento ambiental, uso adequado de áreas de grande valor social e ambiental, proteção da fauna e da flora local, atendimento das expectativas do cliente e da sociedade local, entre outros elementos apresentados na Matriz apresentada no Quadro 12.

Na Figura 3 encontram-se também as categorias Liderança (LID), localizada em uma posição superior e em evidência, além das categorias Pessoas (PESS) e Informação e Conhecimento (IC). Todas estas categorias estão representadas por setas de dois sentidos, visto que os elementos nelas inseridos atuam como interfaces entre a empresa e o seu ambiente externo. São através deles que a empresa pode receber os *feedback* internos e externos, identificando as demandas emergentes e se preparando para atendê-las. É certo que a informação, tanto quanto as pessoas da empresa, desde que devidamente motivadas e orientadas, representam os meios para isto acontecer. Neste sentido, a liderança, devido o poder que ela detém de implementar ações estratégicas no empreendimento, exerce um

papel fundamental, podendo viabilizar os demais elementos presentes nas outras categorias. Entre os elementos inseridos nesta Categoria, pode-se citar: a definição de uma política ambiental, assumindo-a como uma prioridade máxima; o planejamento sistemático, estabelecendo-se objetivos e metas com foco na melhoria contínua de desempenho ambiental; o compromisso com a melhoria contínua de desempenho ambiental, realizando periodicamente auditorias e análise crítica de desempenho; e a provisão de recursos materiais, humanos e financeiros para a implementação de ações ambientais.

Em relação à Política Ambiental, a citação de MICHAEL (1995), apresentada anteriormente, chama atenção que esta não poderá estar em vigor apenas como um exercício de relações públicas, mas sim, como uma base para o desenvolvimento de objetivos e metas ambientais específicos, nos seus diferentes níveis. Assim, os compromissos assumidos na política devem refletir, de forma concreta, como as lideranças do empreendimento criam as condições e os mecanismos para atingir um desempenho ambiental satisfatório, de acordo com as demandas das suas partes interessadas e com o foco na melhoria contínua.

Em relação aos elementos presentes na Categoria Informação e Conhecimento (IC) estes permitem captar as informações internas e externas, organizando-as e disseminando-as para que estas possam ser utilizadas, tanto pela empresa, como pelas suas partes interessadas. Assim, estão inseridos nesta categoria: a aprendizagem, a aplicação e a disseminação de práticas ambientais; a existência de um sistema de documentação que dê suporte a gestão ambiental da empresa e a criação de instrumentos eficazes de comunicação interna/externa.

Em relação aos elementos presentes na Categoria Pessoas (PESS), estes são capazes de motivar e preparar as pessoas para contribuírem com o bom desempenho da empresa, a exemplo de programas de treinamento/sensibilização com foco no controle de impactos ambientais e na valorização e preservação do patrimônio natural, cultural e histórico local, tanto em nível interno como externo, incluindo os clientes, turistas em geral e a própria comunidade. Da mesma forma, estão inseridos elementos que garantam a criação de um ambiente de trabalho, seguro e confortável para que as pessoas sintam-se valorizadas, motivando-as a contribuir com a empresa no alcance dos seus objetivos.

5.2.2-Preparação dos Guias de Questões para Serem utilizados nas Entrevistas

Foram preparados 06 guias de questões, cada um referente a uma das categorias de gestão considerada na matriz apresentada no Quadro 12, os quais estão descritos a seguir:

- Guia de Questões 1: Utilizado para investigar os elementos presentes na CATEGORIA LIDERANÇA, o qual é apresentado no Apêndice A e foi direcionado para os gerentes, sendo também aplicados junto a alguns funcionários dos empreendimentos. Neste guia foram inseridas algumas questões adicionais, as quais não estão associadas aos elementos presentes na Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental proposta. Estas questões têm como objetivo verificar as motivações que poderiam levar as lideranças entrevistadas a considerar a gestão ambiental nos seus modelos de gestão.

- Guia de Questões 2: Utilizado para investigar os elementos presentes na CATEGORIA PESSOAS o qual é apresentado no Apêndice B e foi direcionado para os chefes de recursos Humanos, sendo também aplicados junto a alguns funcionários dos empreendimentos.
- Guia de Questões 3: Utilizado para investigar os elementos presentes na CATEGORIA PROCESSOS, o qual é apresentado no Apêndice C e foi direcionado para os chefes de serviços gerais e/ou de manutenção, sendo também aplicados junto a alguns funcionários dos empreendimentos.
- Guia de Questões 4: Utilizado para investigar os elementos presentes na CATEGORIA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO, o qual é apresentado no Apêndice D e foi direcionado para os gerentes dos empreendimentos.
- Guia de Questões 5: Utilizado para investigar os elementos presentes na CATEGORIA CLIENTES E SOCIEDADE, o qual é apresentado no Apêndice E e foi direcionado para os gerentes, sendo também aplicados junto a alguns representantes da comunidade e hóspedes dos empreendimentos.
- Guia de Questões 6: Utilizado para investigar os elementos presentes na CATEGORIA RECURSOS NATURAIS, o qual é apresentado no Apêndice F e foi direcionado para os gerentes, sendo também aplicados junto a alguns representantes da comunidade.

A relação das pessoas que foram entrevistadas é apresentada no Anexo A.

5.2.3- Seleção dos Empreendimentos para Serem Adotados como Estudos de Caso

Inicialmente, a busca dos empreendimentos que pudessem ser adotados como estudo de caso foi feita a partir das seguintes características: ser denominado Ecoresort ou

reconhecido, de alguma forma, por atuar na linha do ecoturismo e estar localizado em área dotada de grande valor natural. Tanto o Tororomba Ecoresort, como o Itacaré Ecoresort atendem estas características que os fazem apropriados para serem adotados como estudos de caso nesta pesquisa.

No caso do Ecoresort Tororomba este foi idealizado pelo seu proprietário para ser uma vitrine do turismo ecológico quando ainda não se falava nesta modalidade de turismo e todos os seus instrumentos de marketing, tais como *site*, jornais, *folders*, boletins, enfatizam a característica do empreendimento relacionada com a prática do ecoturismo. (ECORESORT TOROROMBA, 2003; 1999)

No caso do Itacaré Ecoresort, por estar situado numa das mais importantes APAs do Estado da Bahia, o empreendimento é totalmente direcionado para a prática do ecoturismo, característica também enfatizada nos seus instrumentos de *marketing*. (ITACARÉ ECORESORT, 2003; ROTEIROS DO CHARME ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS, 2002). O Ecoresort pertence a um grupo suíço TESTOS e faz parte da rede de hotéis e pousadas inseridas no Roteiro do Charme, cujo principal requisito de inserção é tornar-se signatário de um código de conduta ambiental, devendo passar por uma auditoria ambiental periódica para verificação do cumprimento deste código. O empreendimento atrai grande número de turistas estrangeiros e, por ter tarifas muito caras, apenas turistas brasileiros, com alto poder aquisitivo, podem freqüentá-lo.

No processo da procura dos empreendimentos, além Ecoresort Tororomba e do Itacaré Ecoresort, foram também consultados:

- Transamérica – Resort de Comandatuba- Ilhéus- Bahia;
- Praia do Forte Ecoresort- Mata de São João –Bahia;
- Resort Costão do Santinho-Florianópolis- Santa Catarina

Deu-se preferência a empreendimentos instalados no Estado da Bahia, visto a vocação eminentemente turística deste Estado. Além disso, esta localização geográfica iria facilitar o acesso a estes empreendimentos já que a pesquisadora mora no referido Estado. O Resort Costão do Santinho, embora localizado em Florianópolis- Santa Catarina, foi também consultado por ser um dos primeiros empreendimentos hoteleiros brasileiros a obter a certificação a ISO-14001 e assim, poderia ser utilizado como um referencial em relação àqueles que não possuem a gestão ambiental formalizada. No entanto, não foi possível adotá-lo como estudo de caso, já que este comunicou que recebia muitas solicitações similares e dava preferência às pesquisas vinculadas a universidades/faculdades localizadas no Estado de Santa Catarina.

O Transamérica – Resort de Comandatuba- Ilhéus- Bahia e o Praia do Forte Ecoresort- Mata de São João –Bahia, também não aceitaram a solicitação da pesquisadora, alegando falta de disponibilidade de pessoas para acompanhá-la no período solicitado.

O contato com todos os empreendimentos mencionados foi feito, inicialmente, por via telefônica, com posterior envio de uma solicitação formal, via e-mail, que continha a logomarca da Universidade Federal da Bahia. Esta solicitação teve um formato de uma carta que descrevia os objetivos da pesquisa e fornecia informações, tanto referentes ao

tempo que deveria ser gasto na realização da pesquisa, quanto ao perfil de cada pessoa que deveria ser entrevistada, o qual era associado ao tipo de atividade que esta deveria estar envolvida. De maneira geral, houve uma resposta imediata, seja positiva, seja negativa, dos empreendimentos e, no caso específico daqueles escolhidos como estudo de caso, que aceitaram e demonstraram muito interesse em contribuir com o trabalho, estes declararam estar buscando mecanismos para adoção de uma gestão ambiental mais efetiva e sistemática para o empreendimento e a pesquisa poderia contribuir com esta busca.

5.2.4- A Coleta de Dados

A pesquisa de campo foi realizada no período de 02 de abril a 09 de abril de 2003, envolvendo os dois estudos selecionados. Os períodos específicos, destinados para cada um dos empreendimentos, são apresentados a seguir:

- De 02 a 05 de abril de 2003- Ecoresort Tororomba- Ilhéus- Bahia;
- De 07 a 09 de abril de 2003- Itacaré Ecoresort – Itacaré- Bahia

Durante a pesquisa de campo utilizou-se a técnica de entrevistas semi-padronizadas, aplicando-se os Guias de Questões, já apresentados, como instrumento norteadores. As entrevistas foram feitas, tanto junto às pessoas diretamente envolvidas com os elementos a serem investigados, como junto aos funcionários ou representantes da comunidade, quando era pertinente, com o objetivo de cruzar resultados, comparando-se respostas. Com isso, pôde-se perceber a visão de diversos atores envolvidos com o empreendimento sobre os elementos a serem investigados.

Ao utilizar os Guias de Questões, procurou-se não transformá-los numa espécie de *checklist*, evitando-se leitura direta destas questões, embora em nenhum momento a pesquisadora deixou de anotar as respostas dos entrevistados e/ou omitiu o uso destes guias, que eram consultados de forma muito natural, quando se fazia necessário. Assim, as entrevistas foram conduzidas de maneira muito informal, tentando-se transformá-las numa espécie de "bate-papo", para que os entrevistados pudessem ficar mais à vontade. Neste sentido, foi evitado o uso de gravador, embora tudo tenha sido anotado com rigor. Foram também consultados documentos e registros dos empreendimentos, visando complementar as informações coletadas, tais como relatórios, boletins e jornais informativos. A observação direta, subsidiada com experiência prática da pesquisadora na área de gestão ambiental, enriqueceu o trabalho, permitindo uma análise mais ampla dos empreendimentos.

Como já foi mencionado, adicionalmente à coleta de dados, junto aos empreendimentos adotados como estudo de caso, foi realizada uma visita à Colônia de Férias SESI-Valença pertencente ao SESI/FIEB. Essa Colônia possui uma excelente infraestrutura de hospedagem. Sua área, dotada de um grande bosque, trilha ecológica e outros atrativos associados com a apreciação da natureza, além de sua localização, adjacente a áreas de grande valor natural e histórico, tais como Parque Ecológico de Candengo, que é composto por várias cachoeiras; Morro de São Paulo e Ilha de Boipeba, permitem identificar no empreendimento um grande potencial para a prática do ecoturismo, embora este ainda não venha sendo explorado, nem utilizado como apelo de *marketing*. A Colônia vem também se preparando para concorrer ao PNQ, juntamente com as demais unidades do

SESI, já tendo inclusive ganho o prêmio PGQB- Prêmio Gestão Qualidade Bahia, incorporando portanto, no seu modelo de gestão, requisitos que foram considerados na construção da matriz de elementos da gestão ambiental proposta neste trabalho. Assim, esta visita teve os seguintes objetivos:

- Investigar como as questões ambientais são tratadas num empreendimento destinado a hospedagem, mas que não se reconhece, nem se vende como um empreendimento ecoturístico;
- Verificar como a gestão ambiental vem sendo tratada num empreendimento que está se ajustando aos critérios do PNQ, visto estes terem sido adotados como referenciais teóricos deste trabalho.

Além disso, a facilidade de acesso a Colônia de Férias, visto tratar-se de uma unidade pertencente à organização onde a pesquisadora trabalha, existe a chance que, no futuro, o empreendimento possa ser utilizado como uma espécie de “laboratório” para a aplicação das principais recomendações oriundas desta pesquisa e/ou para a implementação de ações direcionadas para a gestão ambiental, com foco no grande potencial ecoturístico do lugar.

A coleta de dados e a busca de informações junto à Colônia de Férias SESI – Valença, direcionadas para os objetivos mencionados, foram realizadas nos dias 10 e 11 de abril de 2003, utilizando os mesmos guias de questões utilizados nos empreendimentos adotados como estudos de caso.

5.3- PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Pelas características da metodologia estudo de caso, sua aplicação nesta pesquisa é muito apropriada, já que, tanto a gestão ambiental no setor hoteleiro, como a definição de requisitos padrões para a caracterização de um empreendimento ecoturístico são fenômenos contemporâneos e se tratam de situações em que se deseja descobrir variáveis importantes num contexto em que existem aspectos ou enfoques a serem reveladas, podendo abrir campo para outras pesquisas e/ou geração de hipóteses para trabalhos futuros.

As características dos dois empreendimentos escolhidos como estudos de caso justificam essa escolha: serem denominados Ecoresorts ou reconhecidos, de alguma forma, por atuar na linha do ecoturismo e estarem localizados em áreas dotadas de grande valor natural.

O principal instrumento utilizado realizar a pesquisa de campo foi a “Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos ecoturísticos hoteleiros”, construída a partir da análise e compilação das práticas/requisitos presentes nos programas/normas/manuais que orientam para a gestão ambiental, apresentadas no Capítulo 4, considerando, em adicional, categorias de análise, criadas em analogia aos critérios do PNQ.

Outros instrumentos de pesquisa utilizados foram as entrevistas, orientadas por guias de questões criados a partir desta matriz; as observações diretas; a análise de

documentos e as informações obtidas nos *sites* dos empreendimentos na *internet*. Todos estes instrumentos permitiram coletar dados suficientes que, ao serem analisados, conduziram as conclusões apresentadas no último capítulo desta dissertação. A pesquisa também incluiu uma visita a Colônia de Férias SESI visando investigar algumas questões capazes de enriquecer as análises e conclusões advindas deste trabalho.

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

6.1- DADOS GERAIS SOBRE OS EMPREENDIMENTOS

6.1.1- O ECORESORT TOROROMBA

O empreendimento está localizado na cidade de Ilhéus- Bahia, numa região costeira denominada Costa do Cacau, na Estância Hidromineral de Olivença, Balneário Tororomba. A região possui um grande atrativo turístico, com ênfase no ecoturismo visto estar localizado numa área de Mata Atlântica dotada de uma rica biodiversidade. No local existem fontes e nascentes de águas ferruginosas e medicinais as quais apresentam média radiatividade, além de possuir sais de potássio e outros que lhes conferem propriedades curativas para doenças de pele e do aparelho digestivo. A radiatividade destas águas é

provocada por uma planta conhecida como caiaña, presente na Mata Atlântica. O valor medicinal destas águas só se compara com as águas medicinais encontradas em Vichy, na França. (TOROROMBA ECORESORT, 2002;1999). Além disto, o valioso patrimônio histórico e cultural que representa a cidade de Ilhéus, o qual remonta da época das Capitanias Hereditárias, vem somar-se a este patrimônio natural, criando ótima oportunidade para o crescimento da indústria do turismo local.

Ilhéus possui quase meio milênio de existência e seus monumentos históricos e arquitetônicos, entre estes, uma das capelas mais antigas do Brasil tombada pelo patrimônio nacional, fazem parte do seu acervo histórico. O governo do Estado da Bahia tem investido recursos financeiros visando retomar o crescimento econômico da região, o qual ficou seriamente prejudicado após o aparecimento da praga “vassoura de bruxa”, que arrasou a cultura de cacau na região, principal atividade econômica local no passado. Neste sentido, o turismo desponta como uma atividade promissora que poderá substituir a antiga atividade cacauaieira. Em virtude da presença dos intermináveis cacauais daquela época, que cresciam à sombra de altas árvores da Mata Atlântica ali presente, essa mata pode ser parcialmente preservada caracterizando-se, na atualidade, como o principal atrativo para a prática do ecoturismo. A região é também *habitat* do mico leão dourado, uma espécie rara que se encontra ameaçada de extinção.

O Ecoresort Tororomba foi idealizado pelo seu proprietário Geraldo de Castilho Freire, advogado e jornalista, natural de Itabuna (BA), que o construiu com recursos

próprios na década de 90, quando o ecoturismo ainda não despertava o interesse que desperta hoje. O *marketing* do Ecoresort foi planejado para que o Tororomba se tornasse um referencial para a prática do ecoturismo no Brasil e viesse a ser reconhecido como uma *griffe* da Mata Atlântica ou um *showroom* da Costa do Cacau, como é anunciado no seu material de propaganda. (TOROROMBA ECORESORT, 2003; 1999). Segundo seus proprietários, na sua construção buscou-se valorizar mais a beleza estética do que o resultado econômico do empreendimento. Do mirante de Ecoresort, que tem uma construção na forma de um farol, pode-se ter uma visão do coqueiral e da flora da Mata Atlântica que margeia o Lago Tororomba. No interior desse mirante, memoriais contam a história da Capitânia Hereditária de Ilhéus desde seus primórdios até a atualidade. No bosque, anexo ao hotel, há trilhas temáticas ao longo das quais se encontram painéis com informações sobre aspectos culturais e ecológicos da região e que contam a história da Capitania Hereditária de São Jorge dos Ilhéus e seus ciclos econômicos, passando pelo cenário das obras de Jorge Amado até os dias presentes, com a chegada do turismo ecológico e a implantação de indústrias de ponta na área da informática.

No bosque existem viveiros de pássaros de plumagem, animais campestres e as fontes de águas digestivas, além de uma réplica da igreja rural mais antiga do Brasil que foi edificada pelos jesuítas em 1534. Em frente à réplica desta igreja existe um espaço que foi transformado num arraial onde o Ecoresort promove festividades típicas do meio rural. O Ecoresort está próximo do Eco Parque de Una, um empreendimento apoiado por instituições internacionais.

O Ecoresort possui também uma área reservada para salas e ambientes de trabalho denominada Vila Socó, onde existem o restaurante dos funcionários, lavanderia, oficinas de manutenção, garagem para a sua frota de carros, a qual é constituída 02 ônibus, que transporta os funcionários e são movidos a diesel; 01 camionete D20 também movida a diesel e 02 carros movidos à gasolina. O empreendimento optou por utilizar transporte próprio para o deslocamento de seus funcionários, ao invés de terceirizar este serviço, após ter realizado um estudo do custo/benefício desta opção. Levando em conta que o transporte próprio atende melhor seus funcionários, que teriam que se submeter a horários mais rígidos e a regras mais severas, caso este serviço fosse terceirizado, além de ser freqüente a necessidade de oferecer serviço de transporte aos hóspedes, a relação custo benefício apresentou-se favorável em relação e esta opção.

A infra-estrutura do empreendimento é ilustrada na Figura 4 na qual estão inseridas fotos de alguns espaços físicos do empreendimento.

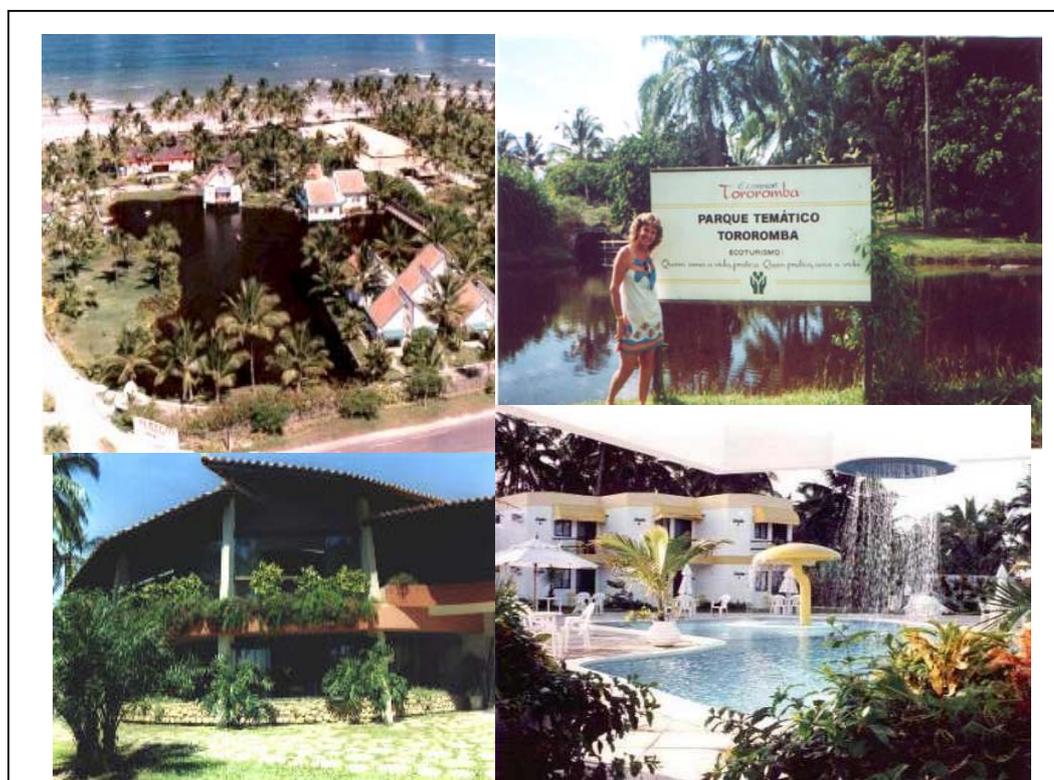


Figura 4
Espaços físicos do Tororomba Ecoresort

O empreendimento adota uma administração familiar, uma característica apresentada pela maioria dos empreendimentos hoteleiros ecoturísticos brasileiros, quando estes não pertencem a uma grande rede de hotéis. O quadro de funcionários do Ecoresort Tororomba é composto de cerca de 54 empregados. Os responsáveis das unidades setoriais existentes no Ecoresort são subordinados a Gerência Geral e respondem diretamente a este. As unidades setoriais existentes no empreendimento estão listadas a seguir: Gerencia Geral; Assessoria de Comunicação; Setor Pessoal; Setor Financeiro; Setor de Reservas; Setor de Recepção; Setor de Serviços Gerais; Setor de Governança; Setor de Compras; Setor de Entretenimento; Setor de Jardinagem; Setor de Segurança; Setor de Lavanderia; Setor de Almoarifado; Setor de Cozinha e Restaurantes.

6.1.2- O ITACARÉ ECORESORT

O empreendimento está localizado no Costa do Cacau, no município de Itacaré, a 64,5 km ao norte da cidade de Ilhéus, sendo banhado por inúmeros rios e riachos que vão

desaguar no Oceano Atlântico, destacando-se o Rio de Contas, que nasce ao sul da Chapada Diamantina e atravessa o município numa extensão de 72 Km.

Itacaré possui cerca de 20 mil habitantes e está inserido numa das mais importantes APAs- do Estado da Bahia- Itacaré- Serra Grande, a qual foi criada pelo Decreto Estadual nº. 2.186, de 07/06/93. Esta APA tem aproximadamente 16 mil hectares, ocupando uma faixa litorânea de aproximadamente 6 Km de largura por 28 Km de comprimento, abrigando uma região costeira de relevante importância ecológica. Abrange, também o município de Uruçuca, fazendo limite no riacho Sargi e na Foz do Rio de Contas, em Itacaré. A criação desta APA foi fundamentada pela presença de falésias, planícies costeiras, cordões arenosos formando restingas, associadas a remanescentes bem preservados da Mata Atlântica, além de áreas estuarinas e manguezais. Pelo potencial turístico, associado a essa beleza natural tão exuberante, percebeu-se então, a necessidade de se preservar esses ricos ecossistemas e, com isso, favorecer a multiplicação de espécies da fauna e da flora, que caracterizam o rico bioma da Mata Atlântica.

A região onde a APA Costa de Itacaré/Serra Grande está inserida apresenta um clima tropical super úmido. Esse clima é muito encontrado no sul do Estado da Bahia, onde ainda se encontram alguns remanescentes da Mata Atlântica. As praias semi desertas são atrativas para o aumento do turismo e da população da cidade de Itacaré. Maior parte da flora encontrada nessa APA é constituída por floresta ombrófila densa em diferentes estágios. A restinga e o manguezal presentes na região, promovem a exploração de recursos naturais que permitem obter a renda familiar de algumas famílias. Espécies marcantes da flora local

são as bromélias e outras flores ornamentais além de espécies frutíferas, como a banana e a cajazeira e árvores de grande porte. São encontradas, também muitas plantas com qualidades medicinais, como a janaúba e outras espécies de valor econômico, tais como o cacau. Entre as espécies da fauna, existem algumas ameaçadas de extinção, na região como é o caso da preguiça-de-coleira, o mico-leão-de-cara-dourada, espécies de felinos como a suçuarana e a jaguatirica. Muitas espécies de aves são também encontradas no local.

Os problemas ambientais mais comuns na região são o desmatamento, queimadas, corte ilegal de árvores, falta de serviços de saneamento, disposição inadequada de lixo e ocupação desordenada do solo. O órgão responsável pelo acompanhamento e fiscalização do Plano de Manejo desta APA é o CRA -Centro de Recursos Ambientais, Órgão de Proteção Ambiental do Estado da Bahia que, através da equipe responsável pela administração desta APA, além de exercer uma ação fiscalizadora, participa intensamente de programas ligados à comunidade, tais como na organização de palestras, reuniões, seminários visando promover uma aproximação da questão ambiental com o interesse público. Um exemplo disso é a criação de um conselho gestor, que é formado de membros representativos da comunidade e do CRA, o qual visa a implantação de uma gestão participativa que possa estimular e viabilizar o desenvolvimento local.

A Cidade de Itacaré teve origem numa aldeia de índios. Com o desenvolvimento do comércio, através do Rio de Contas, que é o elo de ligação da região da Chapada Diamantina e o Oceano Atlântico, a cidade vem crescendo e, atualmente, com a descoberta da beleza local e a busca de tranquilidade, muitas pessoas moram na região. Uma característica marcante da cidade é a freqüente procura de pessoas de diversas partes do

mundo que praticam esportes, dentre eles, o mais praticado, é o *surf*. A grande parte da atividade econômica é baseada no turismo, mas a tradição da pesca ainda é forte no lugar. A preocupação com a preservação do meio ambiente é uma questão que mobiliza uma boa parte da comunidade local, que através de associações busca zelar pela beleza do lugar, além de tentar dar exemplo para turistas que visitam a região.

O Itacaré Ecoresort está inserido na Vila de São José, uma antiga fazenda de cacau à beira-mar e ocupa uma área de um milhão e setecentos e cinquenta mil m² que foi transformada num Condomínio Residencial Hoteleiro, pertencente e construído pela CLK– Desenvolvimento e Participações Ltda. A Vila está localizada na periferia de Itacaré e é composta por vilas residências, bangalôs e dois hotéis: o Eco Village, pertencente a CLK que possui 44 apartamentos; o Eco Resort Itacaré que possui 25 apartamentos. As Vilas Residenciais e os Bangalôs, que são comercializados com escritura pública individualizada, tendo seus proprietários total liberdade de usá-los para lazer ou disponibilizar o imóvel ao *pool* de locação para obter renda. Casas de alto padrão, com projetos arquitetônicos de escritórios renomados, são encontradas na Vila, onde alguns visitantes famosos passam suas férias.

A Vila São José dá acesso a duas praias: São José e Prainha. Cerca de 70% de toda a área desta Vila foi transformada em Reserva Particular junto ao IBAMA. A administração do condomínio hoteleiro vem adotando práticas de preservação ambiental, tais como o gerenciamento de resíduos sólidos, implementando a coleta seletiva de lixo e tratamento de esgoto, através de método biológico. Além disso, o Condomínio dispõe de restaurante

central, centro eqüestre, trilhas pela reserva de Mata Atlântica, estrutura demonstrativa de uma fazenda de cacau, caiaques, além de promover passeios pela região.

O Ecoresort Itacaré foi inaugurado no ano 2000 e seu projeto arquitetônico obedeceu os padrões exigidos para um empreendimento inserido numa APA (MAYR & CARIS CONSULTORIA AMBIENTAL, 2002). Na Figura 5 são apresentadas fotos de algumas áreas naturais inseridas no Condomínio Hoteleiro Vila São José.

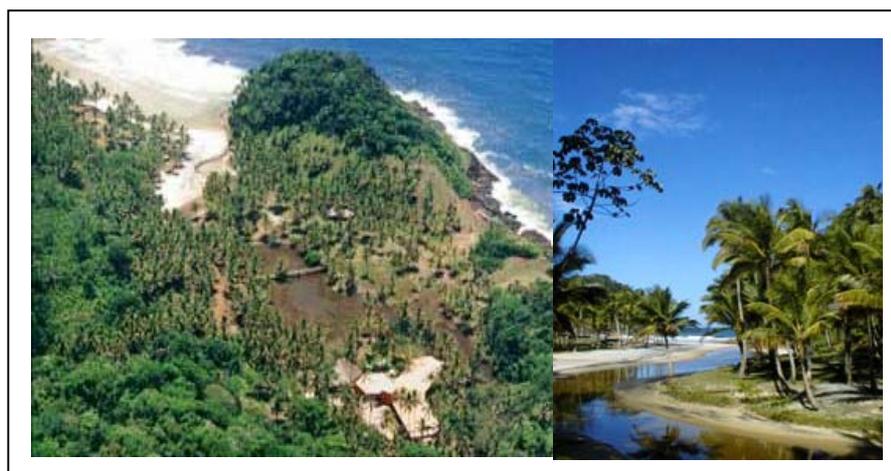


Figura 5 - Fotos de áreas naturais inseridas no Condomínio Hoteleiro Vila São José

O empreendimento é membro da Roteiros do Charme Associação de Hotéis, uma entidade privada sem fins lucrativos que congrega cerca de 38 hotéis e refúgios ecológicos brasileiros, selecionados segundo seus variados perfis, tendo em comum o compromisso de aliar conforto e qualidade de serviço com consciência ambiental e responsabilidade social, o qual é refletido num código de conduta e considerado como a política ambiental do

empreendimento. O empreendimento não dispõe de equipamentos de lazer e entretenimento, já que o grande atrativo para os hóspedes que o frequentam é a própria natureza. A piscina que os hóspedes utilizam é uma piscina de águas naturais, a qual pertence ao Condomínio Hoteleiro Vila São José. A Figura 6 apresenta fotos de algumas áreas físicas do Ecoresort.



Figura 6 - Fotos de algumas áreas físicas do Itacaré Ecoresort.

O Ecoresort também possui um espaço na sede do município de Itacaré- o Casarão Amarelo, um imóvel antigo de rico valor histórico que funciona como um local de apoio para os hóspedes que chegam, já que o Ecoresort fica localizado na periferia do município. Neste local os hóspedes são recebidos e levados para o Ecoresort, onde só podem entrar carros autorizados, em geral pertencentes a frota de carros do Ecoresort ou do Condomínio. Esta medida é adotada visando a preservação ambiental do lugar e para evitar danos acidentais envolvendo os animais silvestres.

As instalações destinadas para salas de trabalho e uso dos empregados são muito pequenas. O local das refeições, por exemplo, é apenas uma bancada. Segundo informação dada pelo gerente geral não existe possibilidade de ampliação destas salas já que a CLK , empresa proprietária do Condomínio Hoteleiro, não quer mais vender nenhum lote de terra do local. Para contornar o problema de espaço, o Ecoresort utiliza áreas do Casarão Amarelo, mantendo no local o seu almoxarifado e a sua lojinha de *souvenirs* . No Ecoresort são mantidos itens básicos de consumo, armazenados numa pequena dispensa. Existe uma *kombi* terceirizada que transporta os itens do almoxarifado para o empreendimento.

O Ecoresort não possui lavanderia e todo o serviço de higienização de roupas de cama e banho é realizado por empresa prestadora de serviço. As unidades setoriais existentes estão listadas a seguir: Gerencia Geral; Sub Gerencia; Departamento Pessoal; Setor de Governança; Setor de almoxarifado; Setor de Controladoria; Assessoria financeira/contábil;

Setor de reservas; Setor de cozinha e restaurantes; Setor de manutenção; Setor de Recepção.

6.2 -ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA GESTÃO AMBIENTAL IDENTIFICADOS NOS EMPREENDIMENTOS ESTUDADOS

A partir das informações e dados coletados durante a pesquisa de campo, realizada junto aos empreendimentos adotados como estudos de caso, na qual foram feitas entrevistas, observações diretas, análise de documentos, tendo como principal instrumento a matriz apresentada no Quadro 12, foi possível identificar alguns elementos da gestão ambiental nos referidos empreendimentos, assim como obter informações valiosas capazes de subsidiar a análise destes elementos. Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

6.2.1- Elementos Associados com a Categoria Liderança-LID

A compilação dos resultados obtidos é apresentada no Quadro 13, seguida da discussão e análise destes resultados.

Elementos investigados	Empreendimentos <i>versus</i> resultados/comentários	
	Ecoresort Tororomba	Itacaré Ecoresort
1- O desempenho ambiental é uma das prioridades da alta administração.	Desempenho financeiro tem prioridade sobre o social, e este sobre o ambiental; A liderança não faz a correlação do desempenho financeiro com o ambiental ou social.	Desempenho financeiro tem prioridade sobre o ambiental, e este sobre o social; A liderança não faz a correlação do desempenho financeiro com o ambiental ou social.
2- Possui Política Ambiental amplamente conhecida por todos, a qual está integrada com outras políticas do empreendimento.	Não possui nenhuma Política Ambiental formal.	Possui Política Ambiental mas esta não é amplamente conhecida por todos.
3- Realiza planejamento estratégico, estabelecendo objetivos e metas com foco no desempenho ambiental.	Não.	Não.
4- Existe o compromisso com a melhoria contínua de desempenho ambiental, realizando periodicamente	Não.	Não.

auditorias e análise crítica de desempenho.		
5- Existem recursos financeiros, materiais e humanos destinados para ações ambientais.	Embora tenham sido identificados investimentos na área ambiental, não existe uma verba fixa e específica, alocada para este fim; Existe um funcionário que trata das questões ambientais informalmente.	Idem ao anterior.

Quadro 13- Resultados referentes aos elementos associados com a Categoria Liderança-LID

- **Nível de prioridade dada ao desempenho ambiental**

De acordo com os resultados apresentados, verifica-se que as lideranças entrevistadas colocaram o desempenho financeiro como prioridade máxima, vindo em segundo plano o desempenho ambiental (Itacaré Ecoresort) ou o social (Tororomba Ecoresort). Embora as lideranças tenham reconhecido que a gestão ambiental é um fator diferencial de competitividade, elas não fizeram a correlação do desempenho ambiental com o financeiro.

No Capítulo 4 foi feita uma citação de CALLENBACH et al. (1993), na qual afirma-se que é possível que os investidores e acionistas (e aqui se pode incluir as lideranças empresariais) usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar as empresas. Tanto essa citação como a de BADUE et al (1996), também já apresentada, defendem que um bom desempenho ambiental, por trazer benefícios econômicos, pode também significar bom desempenho financeiro para uma empresa. Apesar disso, é esperado que algumas empresas ainda não percebam a preservação ambiental como uma oportunidade de lucros ou negócios e, para estas decidirem inserir as preocupações nos seus modelos de gestão, elas devem passar por três fases, as quais podem ocorrer de forma superpostas ou independentes (DONAIRE,1999). Neste sentido, verificou-se que os empreendimentos estudados estão passando pela 1ª fase- em que embora sejam realizados alguns investimentos na área

ambiental (a exemplo do Ecoresort Tororomba, que montou uma estrutura adequada para a implantação da coleta seletiva de lixo e instalou captadores de energia solar em alguns apartamentos), nem sempre os problemas são priorizados e/ou eliminados.

- **Política Ambiental**

Em relação ao elemento Política Ambiental, apenas o Itacaré Ecoresort a possui, a qual trata-se do código de conduta sócio-ambiental, que é obrigatoriamente adotado pelos meios de hospedagem que fazem parte do Roteiro do Charme. Sendo assim, essa iniciativa foi motivada por um fator externo, associado ao diferencial de *marketing* que representa fazer parte desta Associação.

A seguir são apresentados os resultados referentes algumas questões inseridas no Guia de Questões 1, específico para investigar os elementos inseridos na Categoria Liderança, embora estas não façam parte do escopo da “Matriz de elementos indicativos da gestão ambiental aplicada a empreendimentos ecoturísticos hoteleiros”. Estas questões foram inseridas com o objetivo verificar que tipos de motivações podem levar as lideranças a buscar a gestão ambiental.

- Interesse em obter um selo ambiental que pode atuar como *marketing* do empreendimento:

Muitos selos lançados no mercado visam mais obter lucros que contribuir com melhoria da gestão das empresas. Este fator contribui com a falta de credibilidade destes selos, não

motivando as lideranças a buscarem a gestão ambiental com esse objetivo. Esta opinião está de acordo com a que foi trazida anteriormente pela WWF/BRASIL(2001), que faz a seguinte consideração: a multiplicidade de programas pode confundir o consumidor podendo anular ou minimizar os seus objetivos.

- Melhorar a imagem do empreendimento perante a comunidade vizinha:

Esta não é uma motivação relevante para os empreendimentos estudados, já que, segundo uma das lideranças¹, a comunidade local não está muito sensibilizada sobre as questões ambientais. Expressando sua opinião ele declarou: “Acredito que a postura ética que adoto junto aos meus empregados é que pode contribuir efetivamente para fortalecer a nossa imagem”. Neste sentido, durante entrevista junto a alguns representantes das comunidades locais adjacentes ao Tororomba Ecoresort, isso foi confirmado, visto que estes declararam que o fato de saber que os seus proprietários davam um bom tratamento e eram justos com seus empregados, fazia com eles tivessem uma boa impressão do empreendimento. Alguns, inclusive, revelaram que gostariam de trabalhar no local por estas razões e não, por saber que no lugar existiam algumas ações ambientais implementadas. No caso especial de comunidades carentes, como é o caso da maioria daquelas onde grande parte dos empreendimentos ecoturísticos estão inseridos, este diferencial deve ser, de fato, mais significativo que o ambiental, já que além de buscarem oportunidades de trabalho, as comunidades querem ser tratadas com dignidade, tendo a certeza que não estão sendo exploradas.

- Atender as expectativas de hóspedes ou empresas de reserva mais exigentes:

¹ Depoimento do Sr. Nelson Freire, gerente do Tororomba Ecoresort, durante entrevista realizada no dia 02/04/03.

As agências de reservas/viagens ainda não têm feito exigências deste tipo. Algumas lideranças informaram que estas, eventualmente, surgem de alguns hóspedes, que são, em geral, estrangeiros. Em relação a este fato, verificou-se, durante entrevistas junto a alguns hóspedes, que o requisito gestão ambiental não era relevante no momento deles fazerem a escolha do lugar para se hospedar. De acordo com suas respostas, embora eles sejam atraídos por hotéis localizados em áreas dotadas de rico patrimônio natural, os requisitos exigidos eram, principalmente, o conforto e a infra-estrutura. Por outro lado, segundo depoimento dado por um guia local que presta serviço no Itacaré Ecoresort, os estrangeiros se mostram muito mais sensíveis e interessados pelas questões ambientais da região. Algumas pessoas que trabalham no setor de recepção também declararam que, geralmente, os hóspedes que vêm fazer pesquisas relacionadas com a natureza ou que pertencem a alguma ONG ambientalista é que costumam indagar sobre as questões ambientais internas dos empreendimentos, tais como o tratamento de esgotos, o descarte do lixo, entre outras questões. Estes hóspedes portanto, podem ser caracterizados como aqueles designados por ABREU (2001)(a), como “ilustres hóspedes verdes”, os quais, segundo a autora, num grupo de turistas comuns, se destacam dos demais pela postura e pelo zelo que demonstram aos locais que visitam, além da atenção que concentram nos detalhes relacionados com as questões ambientais do lugar. Vale também considerar que o aspecto relacionado com a educação ambiental vem a ser um fator determinante para formar este tipo de hóspede. É certo que pesquisadores e representantes de ONGs em geral são orientados por este tipo de educação, assim como alguns estrangeiros oriundos de países mais mobilizados com a questão ambiental. Desta forma, pode-se concluir que, enquanto não houver uma disseminação ampla deste tipo de educação, os hóspedes, mesmo interessados em áreas ecoturísticas, se manterão desinteressados pelas questões ambientais do lugar que visitam.

Esta observação está de acordo com o que é trazido anteriormente por CORRÊA (2000). Para ele, se não houver um trabalho voltado para o comprometimento do turista sobre a preservação ambiental, este se posicionará apenas como usuário e consumidor do espaço, que pagou para usufruir, e acabará assimilando como natural fazer uso deste espaço, da forma que lhe convier.

Sobre a falta de envolvimento dos hóspedes com as questões ambientais, isto ficou notório quando se verificou que, embora exista nos apartamentos um quadro sensibilizando-os sobre o consumo de água e detergentes para realizar a lavagem diária das toalhas, solicitando assim, que estes sinalizem quando desejam trocar suas toalhas, estes não costumam dar importância para isso. No caso específico do Ecoresort Itacaré, a troca de toalhas é feita duas vezes ao dia, visto que os apartamentos são sombreados, dificultando a secagem das toalhas. Já foi citado anteriormente que a sensibilização junto aos hóspedes pode nem sempre surtir efeito, já que na maioria dos casos, principalmente quando se trata, de áreas de grande potencial turístico, os hóspedes estão em férias e, nestas ocasiões, acham que não devem ficar atentos a nada, exceto descansar (ABREU, 2001(b)). Isto se aplica, principalmente, para os ecoturistas casuais, de acordo com a definição dada por BENI (1996), já mencionada. Sobre este tipo postura, MENDONÇA (1996) defende que as pessoas escolhem viagens ecoturísticas por critérios que não incluem forçosamente a personalidade do lugar, seus aspectos peculiares e especiais, suas características ambientais mais fortes. Isto faz com que haja uma grande superficialidade na relação com a natureza e com as populações locais. Neste sentido, a necessidade de um trabalho de educação ambiental junto aos hóspedes, torna-se mais uma vez evidente.

Levando em consideração os quatro tipos básicos de turistas interessados em áreas ecoturísticas, classificados por BENI (1996) em citação anterior, os primeiros tipos de turistas citados pelos entrevistados poderão se enquadrar nos ecoturistas comuns ou casuais e o segundo, nos especiais, que são representados por cientistas pesquisadores ou participantes de viagens com fins educativos. São principalmente para o primeiro tipo de turista que devem ser direcionadas ações educativas.

- Evitar e/ou prevenir problemas com a legislação ambiental:

Os Órgãos de Proteção Ambiental ainda não exercem muita pressão sobre os empreendimentos hoteleiros, exceto no que se refere à licença ambiental, quando estes se encontram em fase de implantação. Este fato é enfatizado por GIL et al (2003) que afirmam que o setor hoteleiro se mantém marginalizado das pressões oriundas da legislação, devendo haver outras razões para motivar algumas empresas do setor a implementarem ações ambientais. De fato, percebe-se que a legislação ambiental é muito direcionada para o segmento industrial produtivo, que sempre foi apontado como o grande vilão dos problemas ambientais. Neste sentido, este segmento possui um número maior de empresas que já possuem programas e normas ambientais internacionais implantadas, evidenciando assim, que as pressões legais são efetivamente capazes de mobilizar as empresas para a gestão ambiental. Isto está de acordo com a idéia defendida por SIRAKAYA & UYSAL (1997), já apresentada, na qual os indivíduos ou as organizações somente seguirão normas e regulamentos se obtiverem recompensas ou forem ameaçados com sanções se não aderirem a estas. Os mesmo autores também concluíram nas suas pesquisa que a ética, moralidade pessoal era um dos fatores que mais motivava para a adesão a programas desta natureza

pelo setor hoteleiro, fato que também foi confirmado nesta pesquisa como será descrito a seguir.

- Agir com ética, querendo contribuir com o bem estar da humanidade e preservação do planeta.

Em geral, esta razão foi considerada pelas lideranças como a mais motivadora. Associando-a com as razões trazidas por Winter et al. (apud CALLENBACH et al,1993), no Capítulo 4, esta se aproxima daquela que os autores denominam um consenso público, uma ética que vem sendo incorporada pela sociedade. Assim, para os autores, existe uma tendência que se estabeleça um consenso universal, o qual associa a questão ambiental com um valor ético que deve ser respeitado.

- Elevar o nível da classificação hoteleira de acordo com os novos requisitos estabelecidos pela EMBRATUR

Estes requisitos estão mudando a todo instante e deixam os empresários muito confusos. Isto indica a necessidade de se estabelecer uma maior disseminação destes requisitos, além de mantê-los fixos, para que possam ganhar credibilidade.

Verificou-se que nenhum os empreendimentos estudados realiza planejamento estratégico, estabelecendo objetivos e metas com foco no desempenho ambiental. No caso do Itacaré Ecoresort, são realizadas auditorias ambientais periódicas que ocorrem como parte de uma das ações da Associação Roteiros do Charme. Estas auditorias geram um relatório contendo recomendações que devem ser seguidas pelo empreendimento.

Verificou-se que o cumprimento destas recomendações é uma exigência imposta por esta Associação para aqueles que desejam se manter como um dos seus membros. Isto demonstra que Associações como estas podem atuar como fortes elementos mobilizadores para que os hotéis busquem a gestão ambiental.

- **Planejamento estratégico**

A falta deste planejamento, com foco nas questões ambientais, nos empreendimentos estudados, faz com que as ações ambientais se caracterizem como aleatórias e/ou pontuais. Como consequência, o elemento referente ao “compromisso com a melhoria contínua de desempenho ambiental, realizando periodicamente auditorias e análise crítica de desempenho”, não pode estar presente nos empreendimentos, já que os referenciais para esta melhoria contínua não são estabelecidos (objetivos e metas ambientais). Embora se tenha verificado a prática de auditorias ambientais no Itacaré Ecoresort, estas não estão focalizadas para a melhoria contínua de desempenho, mas sim, para o atendimento das recomendações dadas pela Associação Roteiros do Charme. A falta de objetivos e metas ambientais nos empreendimentos também não permite que as ações implementadas sejam acompanhadas, registrando os benefícios oriundos desta implementação, sejam estes financeiros ou relacionados com a melhoria da qualidade ambiental.

- **Recursos financeiros, materiais e humanos, destinados para ações ambientais**

Verificou-se que investimentos desta natureza não são sistematicamente planejados, de forma a reservar uma verba específica para este fim, ainda que alguns investimentos já tenham sido realizados. Em relação aos recursos humanos, nos dois empreendimentos foram apresentadas pessoas designadas para tratar das questões ambientais, as quais exercem outras funções relacionadas com os serviços de manutenção. No entanto, elas não eram reconhecidas pelos demais funcionários com responsáveis por estas questões, revelando-se neste fato a informalidade desta designação. No caso do Ecoresort Itacaré, o chefe da área de manutenção vem assumindo esta responsabilidade, focalizando suas ações, principalmente, para o cumprimento das recomendações feitas no relatório de auditoria ambiental da Associação Roteiros do Charme. Neste sentido, Elkington e Burke (apud DONAIRE, 1999), já citados, afirmam que entre os dez passos necessários para uma empresa buscar a excelência em gestão ambiental, é definir claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das suas áreas e/ou empregados.

Foi também questionado para as lideranças como estas desejariam adotar medidas visando formalizar a gestão ambiental, sendo que uma delas admitiu não possuir conhecimento e/ou habilidade relacionada com este tipo de gestão, já que sua formação acadêmica não é administração de empresas, além de não conhecer muito sobre a gestão ambiental, definindo sua forma de gerenciar anárquica. Sua declaração, transcrita a seguir, evidencia isto: “Aprendi a gerenciar este empreendimento no dia-a-dia, sem nenhuma regra. Deixei de ser advogado por não ter me identificado com esta profissão e, guiado pelo meu pai, comecei no ramo da gestão hoteleira”². A liderança do Itacaré Ecoresort fez o

² Declaração do Sr. Nelson Freire, gerente geral do Tororomba Ecoresort, durante entrevista realizada no dia 02/04/03.

seguinte comentário sobre a implantação da norma ISO-14001: “As normas, de modo geral, torna a gestão hoteleira muita burocrática, pouco prática e não condiz com a realidade deste setor. O ambiente hoteleiro é muito humanizado, diferente do ambiente de uma indústria em que os processos são mais sistematizados”³. Estas observações levam a crer que há necessidade de haver uma metodologia diferenciada para a inserção da gestão ambiental nos modelos de gestão hoteleiros. Neste sentido, o PHN pode vir a tornar uma alternativa, desde que esse venha obter a credibilidade necessária, já que este fator já foi mencionado como um dos capazes de motivar os empresários a aderirem a Programas deste tipo.

6.2.2- Elementos Associados com a Categoria Pessoas-PESS

A compilação dos resultados é apresentada no Quadro 14 a seguir, acompanhada da análise e discussão destes resultados.

Elementos investigados	Empreendimentos <i>versus</i> resultados/comentários	
	Ecoresort Tororomba	Itacaré Ecoresort
1- Motiva e treina os empregados sobre as questões ambientais, saúde e segurança.	Treinamentos oferecidos de maneira informal, em geral, pelas próprias lideranças; Ênfase nos cuidados com os recursos naturais locais. <u>Não</u> existem mecanismos para identificar necessidades de treinamento.	Idem ao empreendimento anterior.
2- Zela pelas condições do trabalho, visando assegurar a segurança e saúde de empregados e clientes.	Sim. A qualidade do clima organizacional é também priorizada pela liderança.	Idem ao anterior.
3- Exige que terceirizados obedeçam padrões referentes à segurança, saúde meio ambiente.	Sim, mas estes adotam postura menos comprometida que os demais empregados.	Idem ao anterior.
4- Promove o treinamento e a conscientização de seus empregados referente à compreensão e interpretação dos valores naturais, culturais e históricos da região.	Não.	Não.
5- Promove junto aos hóspedes e visitantes a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo proveniente de pesquisas, utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo.	Atividade realizada por agências de turismo locais. Não existe a garantia que o conteúdo trabalhado é proveniente de pesquisas e que os guias são devidamente treinados para tal atividade.	Idem ao anterior.

³ Declaração do Sr. Daniel Karrer, gerente geral do Itacaré Ecoresort, durante entrevista realizada no dia 07/04/03.

Quadro 14 Resultados referentes aos elementos associados com a Categoria Pessoas-PESS

- **Treinamento dos empregados sobre as questões ambientais, saúde e segurança**

De acordo com os resultados, verifica-se que a gestão de pessoas, direcionada para as questões ambientais, não está formalizada nos três empreendimentos, muito embora suas lideranças venham desenvolvendo ações que visam a preparação dos seus recursos humanos para estas questões, com especial enfoque nos cuidados com os recursos naturais locais. Não existem mecanismos para identificar necessidades individuais de treinamento. Em geral, estas necessidades são percebidas pelas próprias lideranças dos empreendimentos ou pelos chefes de departamentos.

Há uma priorização para os treinamentos que possam contribuir com a melhoria da prestação de serviços, tais como atendimento ao público e cursos de inglês. Ainda que as lideranças tenham demonstrado perceber que os treinamentos ambientais podem promover a melhoria de alguns aspectos, tais como o desperdício de energia, água e material de consumo, inclusive alimentos, estes não são priorizados. Isto demonstra que a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes, tais como boa comunicação e cortesia sobrepõem-se a qualidade ambiental. Embora estes dois tipos de qualidade, na citação de LOPES & BELTRÓN (1990), já apresentada, façam parte de um mesmo tipo de variável- a intangível na dimensão da qualidade intrínseca de um produto e serviço-, estas adquirem dimensões e nível de importância diferenciados nos empreendimentos estudados. Por outro lado, como as próprias lideranças estão tomando a iniciativa de desenvolver trabalhos educativos, isto

vem constatar que elas reconhecem o nível de importância que este tipo de trabalho também pode representar para o empreendimento.

A principal justificativa para a falta de treinamentos direcionados para as questões ambientais apresentada pelas lideranças foi a dificuldade de encontrar, na própria região, pessoas capacitadas para desenvolver atividades de treinamento/sensibilização ambiental, ficando oneroso trazê-las de outras regiões. Como os treinamentos devem ser realizados em horários que os empregados estejam livres, já que fica inviável permitir que eles se ausentem de suas atividades para participar destes treinamentos, essa dificuldade tende a se potencializar. Em virtude disso é que as próprias lideranças assumem a responsabilidade de realizar trabalhos de sensibilização ambiental, realizando-as de maneira informal, durante reuniões.

Os profissionais que desenvolvem atividades de entretenimento e lazer dos empreendimentos mostraram-se interessados em realizar atividades educativas direcionadas para as questões ambientais, mas admitiram não estarem preparados para isto, já que não recebem treinamento direcionado para esse objetivo. Ainda assim, eventualmente, trabalham este tema nas suas atividades por especial interesse pelo assunto e por estarem inseridos numa área de grande patrimônio natural. No Ecoresort Tororomba, por iniciativa própria destes profissionais vão ser promovidas, como atividade de lazer, *ginkanas* com as crianças, estimulando-as a catarem lixo na praia e a trabalharem com o material coletado, como uma forma de alertá-las sobre os impactos que os resíduos causam ao meio ambiente local, promovendo assim um trabalho de educação ambiental. Desta maneira, verifica-se que existe uma grande predisposição dos empregados para atuarem como agentes de

sensibilização ambiental. Grande parte das pessoas entrevistadas demonstrou esta característica, mesmo aqueles de baixo nível de escolaridade. Foi verificado que algumas delas costumam passar informações e conhecimentos ambientais para os hóspedes e colegas, a exemplo dos garçons, pessoal de limpeza, entre outros. Baseando-se nestas observações, pode-se concluir que, em relação elemento “promover o treinamento e a conscientização de seus empregados referente à compreensão e interpretação dos valores naturais, culturais e históricos da região”, este poderia ser viabilizado facilmente pelos empreendimentos, aproveitando-se a predisposição destas pessoas para a aquisição deste tipo de conhecimento. Por sua vez, elas próprias, após devidamente treinadas, poderiam atuar como multiplicadores do conhecimento adquirido junto a outros empregados.

- **Zelo pela qualidade das instalações e condições do trabalho, visando assegurar o bem estar, segurança e saúde de empregados e clientes**

Foram percebidos alguns cuidados neste sentido, a exemplo da existência da CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; o controle de ruído e do uso de substâncias tóxicas; o uso adequado de EPIs- Equipamentos de Proteção Individual (botas, luvas, capacetes) em trabalhos que exigem este uso; a manutenção da qualidade da água, entre outros cuidados. No caso dos Ecoresorts Tororomba e Itacaré percebeu-se uma grande preocupação com o clima organizacional. Os empregados demonstraram satisfação em trabalhar no lugar e alguns elogiaram, tanto o clima organizacional, como as instalações físicas. No caso do Itacaré Ecoresort já foi realizado PPRA- Programa de Prevenção de

Riscos Ambientais e existe um nutricionista que observa as questões alimentares dos funcionários e hóspedes. Todos estes aspectos revelam o nível de importância que os empreendimentos dão aos seus recursos humanos, fator que o PNQ recomenda como forma de se atingir a excelência da gestão empresarial. Trata-se também de uma demonstração com a qualidade do serviço prestado, já que o tratamento especial para clientes num hotel tem uma relação direta com a qualidade dos seus recursos humanos, de acordo com o que já foi mencionado (FERREIRA,1999).

Uma iniciativa interessante foi observada no Ecoresort Tororomba, em relação a criação do “Grupo Prata da Casa”, que tem como objetivo estimular os empregados a demonstrarem talentos ocultos, relacionados com a música, teatro, dança, entre outros, promovendo *shows* para os hóspedes, cujos apresentadores são os próprios empregados. Desta forma, além de valorizar os talentos destas pessoas, os clientes se sentem homenageados, entendendo este tipo de iniciativa como um tratamento especial.

- **Promoção junto aos hóspedes e visitantes da apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo proveniente de pesquisas, utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo.**

Verificou-se que o Ecoresort Tororomba e Itacaré Ecoresort utilizam empresas de turismo para realizar passeios com os hóspedes, não possuindo nenhum mecanismo de controle e fiscalização em relação a forma que estas realizam essa atividade. Isso significa que os empreendimentos não estão muito atentos ao tipo de informação que é transmitida para seus hóspedes, assim como ao nível de preparo das pessoas que passam estas

informações. Durante entrevista realizada com o guia que presta serviços para o Itacaré Ecoresort, ele informou que embora não tenha sido treinado formalmente para realizar essa atividade, costuma promover junto aos turistas a compreensão e interpretação da natureza do lugar, já que ele vive na região desde criança e a conhece muito bem, além de estudar muito sobre o assunto, por iniciativa própria. Isto revela a informalidade que o ecoturismo vem sendo conduzido na região, verificando-se que um dos requisitos mais importantes, atrelados a definição de ecoturismo não vem sendo reconhecido como importante, o qual refere-se a compreensão da história, cultura e natureza do lugar (RYEL & GRASSE, 1991).

De maneira geral, o que se percebe é que os guias locais nasceram ou moram por muito tempo no lugar, e assim são conhecedores dos seus ecossistemas e de sua história e que, no máximo, receberam um curso de formação de guias promovidos por alguma ONG local, no qual o conteúdo trabalhado não aprofunda o conhecimento biológico, histórico e cultural do lugar. Verificou-se, inclusive, que são também escassas as informações referentes a esse tipo de conteúdo.

No Ecoresort Tororomba existe um local com características de um bosque, que é denominado Parque Temático, onde estão instaladas placas informativas sobre os ecossistemas locais e/ou história do lugar. Assim, a oportunidade dos hóspedes experimentarem pessoalmente e diretamente da natureza e do patrimônio cultural da região pode ser oferecida através destas placas, cujas informações são baseadas em conteúdo científico proveniente de pesquisa histórica, cultural e biológica. Essa é uma alternativa interessante para suprir falta de profissionais capacitados para prover este tipo de informação.

- **Exigência que os empregados terceirizados obedeçam padrões referentes à segurança, saúde meio ambiente**

Em entrevista com alguns dos empregados terceirizados verificou-se que o tratamento que eles recebem é similar ao oferecido aos empregados do empreendimento. No entanto, uma das lideranças dos empreendimentos declarou que eles, em geral não são muito comprometidos e, muitas vezes, é difícil exigir deles que atendam as regras relativas à saúde e segurança ou mesmo um comportamento ético ambiental. Esta falta de comprometimento pode ser consequência de sentimento de não pertinência, que não deveria se manifestar, já que o tratamento e as condições de trabalho oferecidas para eles são similares a oferecidas aos demais empregados.

6.2.3- Elementos Associados com a Categoria Processos-PROC

A compilação dos resultados obtidos é apresentada no Quadro 15, seguida da discussão destes resultados.

Elementos Investigados	Empreendimentos <i>versus</i> resultados/comentários	
	Ecoresort Tororomba	Itacaré Ecoresort
1- Identifica aspectos e impactos ambientais oriundos de suas atividades, produtos e serviços.	Não existem mecanismos para realizar esta identificação.	Idem ao anterior.
2- Possui um programa de monitoramento dos impactos ambientais provenientes das atividades e serviços do empreendimento.	Não possui.	Não possui.
3- Utiliza tecnologias compatíveis com a proteção ambiental.	Identificada o uso de energia solar em alguns apartamentos.	Uso de tecnologia limpa para limpeza de filtros do aparelho de ar condicionado e absorção de umidade dos quartos e adega.
4- Avalia e dá preferência a equipamentos, produtos, instalações e prestadores de serviços que estejam compatíveis com a qualidade ambiental.	A preferência é orientada, pelo requisito preço e eficiência de uso/praticidade/gosto dos hóspedes.	Idem ao anterior.
5- Possui um programa de racionamento do consumo de água e/ou energia.	São adotadas algumas medidas pontuais, mas não existe um programa formal de racionamento com acompanhamento de resultados.	Idem ao anterior.
6- Possui um programa de	Implantado Programa de Coleta Seletiva de	Idem ao anterior. Possui área para realizar

gerenciamento de resíduos sólidos.	Lixo.	compostagem dos resíduos orgânicos.
7- Possui um programa de gerenciamento de resíduos líquidos.	Sistema de fossa. Existe projeto para implantação de ETE- Estação de Tratamento de Esgoto. Não existe nenhuma iniciativa visando redução de geração.	Esgoto tratado em ETE administrada pelo Condomínio Hoteleiro. Não existe nenhuma iniciativa visando redução de geração.
8- Possui um programa de gerenciamento de emissões gasosas visando a diminuição das emissões de gases da estufa e/ou que agridem acamada de ozônio.	Não possui. Evita-se o uso de gases de refrigeração a base de CFCs.	Idem ao anterior.
9- Possui um programa para atendimento à emergências ambientais.	Não possui.	Não possui.
10- Possui uma política para uso adequado e/ou eliminação de produtos perigosos.	Evita-se o uso de pesticidas e adubos químicos.	Idem ao anterior.

Quadro 15: Resultados referentes aos elementos associados com a Categoria Processos-PROC

- **Identificação e monitoramento dos aspectos e impactos ambientais oriundos de suas atividades, produtos e serviços**

De acordo com os dados compilados no quadro apresentado, verifica-se que os empreendimentos estão ainda muito incipientes em relação à gestão dos seus processos e serviços com o foco nas questões ambientais. O fato de não possuírem nenhum mecanismo para identificar os aspectos/impactos ambientais, inviabiliza o monitoramento destes, assim como o planejamento das suas ações ambientais, já que esse planejamento deve ser feito à luz desta identificação. Por sua vez, a falta de um planejamento ambiental indica que as ações ambientais são pontuais, não existindo critérios previamente estabelecidos para decidir que estas sejam implementadas. Em outra das suas publicações ABREU (2000(a)), autora classifica este tipo de ação de Iniciativa do Tipo “A” cuja característica principal é o fato delas não estarem atreladas a nenhum tipo de planejamento, sendo associadas às

necessidades mais comuns, tais como redução do consumo de energia, água, minimização de resíduos e desperdícios, substituição de produtos por outros que causem menor impacto ambiental, etc. As principais observações relacionadas com os demais elementos presentes na Categoria Gestão de Processos e Serviços são feitas a seguir:

- **Utilização de tecnologias compatíveis com a proteção ambiental.**

No Itacaré Ecoresort utiliza-se um tipo de tecnologia limpa para combater fungos que se formam devido à umidade excessiva dos ambientes internos, que é motivo de reclamações constante dos hóspedes. Utiliza-se uma solução proveniente da eletrólise do Cloreto de Sódio, a qual gera duas soluções, uma ácida e uma básica, que quando misturadas numa proporção definida passam a ter propriedades antibactericidas. Estas soluções têm se mostrado eficientes no combate de pragas da agricultura, tratamento de piscinas entre outros usos. O empreendimento vem também realizando uma pesquisa visando a ampliar e otimizar o uso desta solução, que já vem sendo utilizada para limpar os filtros dos aparelhos de ar condicionado e na adega, onde os vinhos antigos costumavam ter seus rótulos totalmente deteriorados pela ação dos fungos. Com uso desta solução, em conjunto com a aplicação dos desumidificadores, esse problema tem sido gradativamente eliminado. A intenção é a introdução de tecnologia limpa, que possa ser utilizada sem agredir o meio ambiente. Existe também plano do aproveitamento da água gerada nos desumidificadores, cuja quantidade é significativa (cerca de um balde de água por apartamento/dia), mas isto ainda não é feito por não ter sido ainda construído o sistema de captação desta água. Verifica-se assim, que as prioridades para os investimentos são sempre relacionadas com reclamações de clientes, como é o caso da umidade excessiva nos

quartos, fato que estimulou uma ação imediata do uso da solução mencionada. Esta é uma evidência que, se os clientes fossem mais atentos e exigentes em relação às questões ambientais, eles poderiam atuar com elementos efetivos de pressão para a melhoria da performance ambiental dos empreendimentos hoteleiros.

No Tororomba Ecoresort já é utilizada energia solar em alguns apartamentos. No caso do Itacaré Ecoresort, foi informado que o empreendimento não adota este tipo de energia devido o lugar ter vasta vegetação, permanecendo sombreado por todo o dia. Além disso, a construção do Ecoresort foi projetada numa área mais baixa, de maneira que não ultrapassasse as copas das árvores, evitando assim impacto estético sobre o ambiente local, atendendo uma recomendação legal aplicada a empreendimentos localizados em APAs. Assim, tanto o uso da energia solar, como eólica ficam inviabilizadas. Verifica-se portanto que, neste caso, o atendimento de uma recomendação legal inviabiliza outras ações que também poderiam trazer benefícios ambientais. De fato, algumas recomendações legais não levam em consideração situações desta natureza.

- **Preferência a equipamentos, produtos e instalações que não causem impacto ambiental**

Verificou-se que de maneira geral, os produtos utilizados pelos empreendimentos são selecionados, principalmente, pelo requisito preço, segurança e qualidade, obedecendo sugestões feitas pelos usuários, principalmente quando se tratam de produtos de limpeza, já que alguns agredem a pele, não são eficientes ou não são os preferidos pelos hóspedes, a exemplo de algumas marcas de sabonetes. Foi informado que muitos representantes de

produtos que visitam os empreendimentos chamam atenção para aqueles que são menos agressivos ao meio ambiente, visto levarem em consideração o apelo ecológico que existe no lugar, mas se estes são muito caros, este requisito é considerado, dando-se preferência aos mais baratos. Isto comprova que o requisito custos sempre se sobrepõe sobre o ambiental, o que está totalmente de acordo com citação feita anteriormente, referente a WWF/BRASIL (2001) quando esta afirma que embora algumas pesquisas indiquem uma crescente predisposição dos consumidores em adquirirem produtos ou preferirem serviços alinhados com a sustentabilidade, os fatores que ainda prevalecem no momento da escolha são: preço, saúde e segurança.

No Tororomba Ecoresort o empreendimento evita o uso de *amenities*, oferecendo apenas ao hóspede o sabonete. Essa medida é tomada para evitar desperdícios desnecessários. Nos apartamentos também não existem fósforos visando não estimular a prática do fumo. No caso do Itacaré Ecoresort os itens relacionados com *amenities*, como frascos de *shampoos* e de cremes *rinse*, tocas plásticas, são fornecidos pela Associação Roteiros do Charme, os quais possuem logomarca própria e funcionam com elementos de *marketing*. Em virtude disso, são esteticamente muito bonitos, estimulando que os hóspedes os levem como *souvenirs*. Assim, em geral, só existem sobras destes itens no que se refere aos restos de sabonetes, que são jogados fora, e restos de lenço de papel que são utilizados nos banheiros dos funcionários. Um ponto que merece ser destacado é que Associação Roteiros do Charme, por exigir de todos os seus associados respeitem um Código de Conduta Ambiental, deveria evitar o uso de *amenities*, já que estes geram um grande número de embalagens plásticas cujo destino final acaba sendo lixões ou aterros. Verifica-

se assim, que o apelo do *marketing* que estes itens representam se sobrepõe sobre o aspecto ambiental.

Todos os empreendimentos demonstraram uma preocupação em evitar desperdícios de produtos, programando-se a compra de acordo com a quantidade média gasta por semana. Com isso, evita-se manter grandes estoques, o que pode estimular um maior consumo. No entanto, essa medida é tomada, principalmente, visando reduzir despesas financeiras.

No Itacaré Ecoresort, o serviço de lavanderia é terceirizado e o único controle feito sobre este é a avaliação da eficiência da lavagem, não se conhecendo os tipos de produtos de limpeza que a empresa costuma utilizar. Isto demonstra que não é realizada nenhuma ação no sentido de influenciar fornecedores de produtos ou serviços para o controle de seus impactos ambientais, acusando assim a ausência de um importante elemento indicativo de gestão ambiental presente na matriz proposta.

Em relação ao mobiliário e materiais de construção foi observado que há uma predominância de materiais rústicos, provenientes de recursos naturais renováveis locais, tais como bambús e palhas, sendo que isto não é uma regra geral. O Itacaré Ecoresort costuma abrir espaços para que os artesãos da região exponham e comercializem seus produtos buscando valorizar e difundir a arte local. Isto evidencia a presença de um elemento indicativo de gestão ambiental considerado na matriz proposta, referente a contribuição com projetos, que beneficiam a comunidade e/ou a valorizam a cultura local.

- **Gerenciamento de resíduos sólidos**

Os principais resíduos sólidos gerados no empreendimento são provenientes dos serviços de alimentação, de limpeza e escritório, caracterizando-se como restos de alimentos, papéis, embalagens de vidro, plástico ou metal. Visando dar um destino apropriado a estes materiais, evitando que estes sejam lançados em lixões, o Ecoresort Tororomba e Itacaré Ecoresort já implantaram a Coleta Seletiva de Lixo.

No caso do Ecoresort Tororomba, todo o lixo coletado é enviado para o Núcleo da Mulher, uma organização beneficente direcionada para mulheres carentes, que promove cursos profissionalizantes (costura, manicure, cabelos, etc) a partir de do apoio financeiro do Ecoresort e de outras organizações locais. Na Figura 7 estão inseridas fotos deste Núcleo, ilustrando, além do local onde é armazenado o material recebido proveniente da coleta seletiva, uma imagem de um dos cursos oferecidos pelo Núcleo.



Figura 7- Fotos do Núcleo da Mulher

Referente ao lixo orgânico, tais como restos de comida, estes são aproveitados pelos animais. Ainda não existe nenhum plano para adotar a prática de compostagem a partir da utilização deste tipo de resíduo. Foi informado que já foi realizado um trabalho de sensibilização, junto aos funcionários, visando evitar desperdícios, principalmente de alimentos e já houve aplicação de multas simbólicas para aqueles que deixavam restos durante as refeições. Cartazes alusivos sobre a fome no mundo, visando a sensibilização para o desperdício de alimento também foram usados no refeitório.

No caso do Itacaré Ecoresort, a Coleta Seletiva foi estimulada pelo Condomínio o qual busca parceiros para reutilizar/reciclar o material coletado. Os restos de comida e outros resíduos orgânicos são aproveitados, transformando-os em adubo através da técnica de compostagem. Os restos de óleos de cozinha são aproveitados por alguns funcionários que os utilizam para fazer sabão. Alguns restos de refeições servidas no *buffet* também são levados pelos funcionários que criam animais.

De acordo com as observações feitas, verifica-se que, de maneira geral, os empreendimentos estão gerenciando seus resíduos, destinando-os para o reuso ou/ reciclagem. No entanto, para que esse gerenciamento seja efetivo, é necessário quantificar o material coletado, estabelecendo metas de minimização, visto que, segundo os Princípios da

Produção Limpa, entre as alternativas de Reduzir, Reusar, Reutilizar, a mais recomendada é a Redução (KIPERSTOK et al, 2002).

- **Racionamento do consumo de água e/ou energia.**

Foi verificado que algumas medidas visando diminuir o desperdício de energia já são adotadas em pelo menos um dos empreendimentos estudados. Algumas delas estão descritas a seguir:

- No Tororomba e no Itacaré Ecoresorts são utilizadas chaves dos apartamentos contendo dispositivos capazes de bloquear a passagem de energia quando estes não estão sendo utilizados;
- No Tororomba Ecoresort, há uma programação de horário para ligar as máquinas de lavar e secar e as calandras, utilizadas para passar roupas, de forma a aproveitar o máximo da energia;
- No Ecoresort Itacaré, usa-se lâmpadas econômicas, sensores de presença de pessoas e de luz solar que permitem o apagar e o acender as luzes quando se faz necessário, além de disjuntor único para diversos pontos de luz, os quais também podem controlar a potência de iluminação (*dimmer* de potência), mantendo os ambientes em meia luz quando existe pouca ocupação.
- No Ecoresort Itacaré foi instalado um inversor estático visando a economia de energia. Com ele evita-se a parada do motor de *chiller* da torre de resfriamento quando este atinge a temperatura desejada, que passa a acontecer gradativamente, sem que seja preciso a parada total do motor, o que exigia um consumo muito grande de energia, além do que, esta era acompanhada de barulho que incomodava os hóspedes.

Em relação ao uso da água, foi verificado que os empregados dos empreendimentos são sensibilizados para a necessidade de se economizar este recurso, principalmente nas áreas de cozinha e limpeza, havendo inclusive, uma manutenção preventiva nas tubulações visando evitar vazamentos e perdas de água.

Existem aparelhos de ar condicionado em todos os apartamentos dos empreendimentos e, no caso do Itacaré Ecoresort, existe o sistema de ar condicionado central, impedindo que os hóspedes utilizem a ventilação natural. Esta medida é adotada em virtude da alta temperatura do lugar e da vegetação densa que dificulta, tanto a ventilação como o uso da iluminação natural, além da localização do empreendimento que foi construído numa área mais baixa para atender exigências legais, por motivos já mencionados anteriormente. Percebeu-se assim, que, em geral, os empreendimentos não estão dispostos a sacrificar as medidas relacionadas com o conforto e bem-estar dos hóspedes, em detrimento daquelas que podem trazer benefícios ambientais, principalmente porquê os hóspedes ainda não estão sensíveis a estas questões, como ficou claro em relação ao item de lavagem das toalhas, já mencionado.

- **Controle de emissões gasosas**

No Itacaré Ecoresort parte do aquecimento da água dos banheiros é também realizado com utilização de aquecimento a gás, cuja relação de carburente é controlada para garantir a eficiência de queima e evitar a formação de gases poluentes, evidenciando que são tomadas ações relacionadas com o gerenciamento de emissões gasosas. No entanto, em

nenhum deles, verificou-se a preocupação com as emissões provenientes da frota veicular, maior fonte destas emissões. Justificativas apresentadas para este fato, estão relacionadas com a garantia da qualidade de atendimento aos hóspedes, visto que estes precisam constantemente de serviços de deslocamento. Como a frota de carros é pequena, torna-se difícil implantar programa de redução do uso de veículos. No caso do Ecoressort Itacaré, esse problema é mais crítico, uma vez que não é permitida a entrada de outros veículos, exceto aqueles pertencentes ao condomínio hoteleiro. Como já foi mencionado anteriormente, essa medida é adotada para evitar que muitos carros circulem no local, colocando em risco os animais silvestres e a própria qualidade do ar do lugar. Devido a isto, existem reclamações constantes por parte dos hóspedes que desejam ter suas necessidades de deslocamentos atendidas de imediato. Eles não conseguem se sensibilizar, mesmo sabendo das razões desta medida. Verifica-se, portanto, que, embora muitos turistas estejam procurando lugares destinados para a prática do ecoturismo, estes não querem abrir mão das comodidades oferecidas em outros hotéis. Isto se opõe com as observações de CEBALLOS-LASCURÁIN (1987), apresentadas anteriormente. Segundo ele, o turista que se interessa por esse tipo de turismo vem buscar a natureza por não pode desfrutar dela na sua rotina urbana, passando assim, a adquirir uma consciência que o transformará em alguém sensível e zeloso pelo meio ambiente. O comportamento aqui descrito não está de acordo com este zelo.

No Tororomba Ecoresort e no Itacaré Ecoresort os responsáveis pelas áreas de manutenção demonstraram alguns cuidados com o tipo de gás de refrigeração utilizado nos aparelhos de ar condicionado visando evitar o uso de gases a base CFCs- Cloro Flúor Carbono, que agredem a camada de ozônio.

- **Gerenciamento de resíduos líquidos**

Os resíduos líquidos gerados nos empreendimentos referem-se aos esgotos provenientes dos sanitários e águas fluviais, não tendo se verificado nenhum tipo de ação direcionada para a redução da geração, prevalecendo práticas caracterizadas como “fim-de-tubo”, ou seja práticas que tratam o resíduo no final da linha de produção, não tomando nenhuma ação preventiva visando evitar sua formação.

O esgoto gerado no Tororomba Ecoresort é coletado em fossas e no Itacaré Ecoresort o sistema de tratamento de esgoto é biológico anaeróbico, o qual é controlado pelo Condomínio São José, assim como o tratamento da água. Estas operações não são fiscalizadas e monitoradas pelo Itacaré Ecoresort.

- **Política para uso adequado e/ou eliminação de produtos perigosos**

Foi verificado que nos empreendimentos são realizados trabalhos de sensibilização para evitar o uso de produtos tóxicos e/ou perigosos. O uso destes produtos se aplica para o combate a insetos, adubação de áreas verdes, tratamento de piscinas, alimentação de gás de fogões .

No Itacaré Ecoresort é utilizado um inseticida líquido de composição orgânica o qual é, colocado num dispositivo especial. O líquido é diluído com água bruta e atua em

particular sobre as moscas. Após uso, removendo-se as moscas mortas, o líquido pode reaproveitado diversas vezes. Para combater outros tipos de insetos é utilizado um inseticida a base da planta cansação. Embora muito mais caro que outros inseticidas tradicionais, este é preferido por não agredir o meio ambiente, além de não causar incômodo aos hóspedes, fator que tem relevância significativa, visto a grande preocupação em torno do bem-estar do hóspede. No Tororomba Ecoresort também só são utilizados inseticidas nos casos de extrema necessidade.

As áreas verdes do Itacaré Ecoresort, em geral, não necessitam de adubação constante devido as características do solo e, quando isto é feito, utiliza-se adubo natural gerado no processo de compostagem desenvolvido pelo Condomínio Hoteleiro. No Tororomba Ecoresort o adubo utilizado nos jardins é esterco animal e os produtos utilizados para tratamento da piscina, tais como cloro, agentes flocculantes, ácido muriático são armazenados em depósito próprio nos quais é proibido o acesso de pessoas não autorizadas.

Foram verificados também cuidados na estocagem dos gases inflamáveis que são armazenados em butijões grandes, de forma segura, em área gradeadas e protegidas. A Figura 8 ilustra uma destas áreas. No Itacaré Ecoresort as tubulações que conduzem estes gases são de cobre que duram cerca de 20 anos e passam por manutenção periódica visando evitar vazamentos que possam causar acidentes.

De acordo com as observações feitas, verifica-se que os empreendimentos estão gerenciando, de modo geral, o uso de produtos perigosos, procurando minimizá-los ou

evitá-los. Verifica-se também que a busca do conforto e segurança do hóspede atua em paralelo com a questão ambiental como elemento de estímulo para esse gerenciamento.



Figura 8- Área de armazenamento dos gases inflamáveis no Itacaré Ecoresort

- **Programas de Atendimento a Emergências**

Não foram verificados programas desta natureza nos empreendimentos estudados.

6.2.4- Elementos Associados com a Categoria Informação e Conhecimento-IC

A compilação dos resultados obtidos é apresentada no Quadro 16 a seguir, acompanhada da discussão e análise destes resultados.

Elementos Investigados	Empreendimentos <i>versus</i> resultados/comentários	
	Ecoresort Tororomba	Itacaré Ecoresort
1- Contribui com a disseminação de práticas ambientais, desenvolvendo estudos e oferecendo assistência a outras empresas, principalmente às pequenas e médias.	Algumas contribuições foram registradas atendendo solicitações de ONGs e instituições de ensino.	Idem ao anterior.
2- Cria mecanismos de comunicação com as partes interessadas do	Apenas aplicados aos empregados e clientes. A comunicação com a comunidade é feita	Idem ao anterior.

empreendimento, tais como empregados, clientes, fornecedores e comunidade.	informalmente, quando surgem oportunidades.	
3-Possui um sistema de documentação que dê suporte a gestão ambiental.	Não.	Não.
4-Mantém um registro atualizado sobre os seus aspectos legais, com ênfase nas questões ambientais e outros aspectos específicos relacionados com o ecoturismo.	Não.	Não.

Quadro 16 -Resultados referentes aos elementos associados Categoria Informação e Conhecimento-IC

De acordo com as informações coletadas verificou-se que, de maneira geral, os empreendimentos estudados não estão muito atentos às questões relacionadas com a informação e conhecimento ambiental. Embora suas lideranças tenham declarado que estão abertas para contribuir com instituições de pesquisa, inclusive ter sido evidenciado que estas já vem recebendo estudantes para realizar pesquisas nas suas instalações (a exemplo de terem sido receptivos para a realização desta pesquisa), não existe uma ação pró-ativa no sentido de buscar a aprendizagem ou disseminar o conhecimento ou a experiência ambiental adquirida. Desta maneira, o papel da comunicação/informação como uma interface entre o empreendimento e o seu ambiente externo, já mencionado anteriormente, fica fragilizado. Como já foi citado, segundo ANDRADE et al (2000), a empresa é guiada por seus próprios critérios e *feedback* internos, mas em última instância, conduzida pelo *feedback* externo e isso permite que ela fique equilibrada com o ambiente que lhe cerca. Assim, uma empresa que não atua pró-ativamente visando estimular o conhecimento e a disseminação da informação pode não conseguir se atualizar de forma a atender as demandas de mercado e, em especial, a de seus clientes e da comunidade na qual está inserida. Importante também enfatizar que na concepção da empresa como um sistema, esta se encontra em constante troca de energia com o ambiente, do qual retira os recursos necessários para conduzir os seus processos e para o qual deve devolver recursos e informações, mantendo assim um ciclo de retroalimentação entre as suas entradas e saídas.

Ficou evidenciado que existe uma comunicação aberta com os colaboradores e clientes. No caso da comunicação com o cliente, esta é geralmente feita utilizando formulários próprios e/ou fichas de avaliação dos serviços nas quais estes podem fazer qualquer tipo de comentário, inclusive sobre os aspectos ambientais. O Itacaré Ecoresort também utiliza um livro na recepção no qual os hóspedes expressam suas opiniões, sejam estas na forma de elogios ou de críticas. No caso do Tororomba Ecoresort existe, além disso, a “Carta ao diretor”, um veículo de comunicação direta, estimulando que esta seja feita de forma mais aberta. A recepção também registra todas reclamações e sugestões levando-as para a gerencia geral. Todas elas desencadeiam uma ação corretiva imediata, buscando-se a melhoria e/ou solução do problema.

Verificou-se que não existem mecanismos para promover de forma sistemática a comunicação dos empreendimentos com a comunidade local, tais como organizações de fóruns de discussões sobre os problemas locais, visitas programadas de representantes ou lideranças comunitárias, entre outros mecanismos. A relação desenvolvida com a comunidade será tratada com mais detalhes no item a seguir.

6.2.5- Elementos Associados a Clientes e Sociedade-CS

A compilação dos resultados obtidos está apresentada no Quadro 17, a seguir, acompanhada da análise discussão destes resultados.

Elementos Investigados	Empreendimentos <i>versus</i> resultados/comentários	
	Ecoresort Tororomba	Itacaré Ecoresort
1- Possui programas direcionados para a melhoria dos problemas sociais,	Caracterizados como contribuições oferecidas a outras organizações.	Idem ao anterior.

aspectos culturais e econômicos locais, com ênfase no respeito a cultura local e na geração de emprego.		
2-Reconhece e responde à comunidade a qualquer reclamação sobre os impactos ambientais causados pelo empreendimento.	Não foram registrados casos de reclamações.	Idem ao anterior.
3- Colabora com os órgãos governamentais na adoção de leis, regulamentos que tenham como foco a questão ambiental.	Não.	Não.
4-Cumpre a legislação ambiental.	Não há garantia deste cumprimento, visto que não possui mecanismos para se manter informado e atualizado sobre esta. Nunca sofreu penalidades legais.	Idem ao anterior.
7-Utiliza o marketing responsável, não levantando falsas expectativas dos clientes.	Sim.	Sim.

Quadro 17: Resultados referentes aos elementos associados a Clientes e Sociedade -CS

Entre os elementos investigados e indicados no Quadro 17, alguns comentários adicionais aos que já que estão registrados, são apresentados a seguir:

- **Em relação aos programas direcionados para a melhoria dos problemas sociais, aspectos culturais e econômicos locais, com ênfase no respeito a cultura local e na geração de emprego**

Em geral os empreendimentos contribuem, quando são solicitados com a melhoria dos problemas sociais, aspectos culturais e econômicos locais, embora não possuam mecanismos para identificar estas necessidades, nem agirem pró-ativamente neste sentido. De acordo com a citação de Stroup e Neubert, 1987 (apud CORRÊA 1997), apresentada anteriormente, as ações direcionadas para o social requerem um planejamento e precisam

antecipar-se às cobranças da sociedade para que possam ser consideradas socialmente responsáveis.

O Tororomba Ecoresort contribui com o Núcleo da Mulher, já mencionado anteriormente, oferecendo recursos para que sejam viabilizadas oportunidades de trabalho para mulheres carentes. Além disso, envia o lixo proveniente da sua Coleta Seletiva para ser comercializado pelo Núcleo. Algumas ações sociais são também realizadas pelo Ecoresort em parceria com o Rotary Clube, tais como: campanhas de doação de roupas, agasalhos e alimentos para a população carente.

O Itacaré Ecoresort colabora com campanhas e campeonatos esportivos, lutas marciais, *ginkanas* de limpeza do município, apoia grupos folclóricos, tais como grupos de capoeiras e bandas de forró, além de contribuir com Abrigo de Velhos e promover eventos em datas festivas, tais como no Dia das Crianças e Natal. Já teve oportunidade de ceder o espaço para o IESB- Instituto de Estudos Sócio-Ambientais do Sul da Bahia realizar eventos sociais. Este instituto tem contribuído com a melhoria do nível de capacitação da comunidade, desenvolvendo ações junto às comunidades carentes, preparando guias mirins e outros profissionais para atender o turismo. Este trabalho é realizado em parceria com os empresários locais e instituições internacionais. Através da Associação dos Empresários do Município de Itacaré, o Ecoresort vem também contribuindo com iniciativas que visam a melhoria da educação e de outras questões relacionadas com a qualidade de vida da população local.

De acordo com SIMON (1995), em citação já mencionada anteriormente, as empresas que contribuem com a melhoria das questões sociais passam a ter uma boa imagem perante a comunidade local. De fato, como já foi mencionado, representantes da comunidade adjacente ao Ecoresort Tororomba expressaram ter uma boa imagem deste empreendimento. Alguns deles declararam conhecer pessoas que trabalham ou já trabalharam no local que emitem opinião em relação o tratamento que recebem, apontando-o como aquele que tem a melhor imagem na região. Outro morador da comunidade entrevistado declarou que sua família vem sendo beneficiada pelo Núcleo da Mulher e tem consciência que este Núcleo não existiria se não houvesse a contribuição de algumas empresas da região.

O Itacaré Ecoresort informou que uma das formas aplicadas por este para beneficiar a comunidade local era realizar as compras de seus produtos, no próprio comércio local, o que não é feito por outros empreendimentos hoteleiros da região. Porém, percebendo que os comerciantes estão aplicando altos preços, tem buscado fornecedores externos, o vem sendo motivo de insatisfação dos comerciantes locais, que estavam acostumados com o fato de serem fornecedores exclusivos do Ecoresort. Por sua vez, fica claro que a comunidade vê o turismo, que prospera na região, como um meio rápido de ganhar dinheiro, aplicando preços de serviços e produtos muito altos, o que vem prejudicar ela própria, já que também depende do comércio local para se manter, além do que, isto acaba afastando os turistas da região. De fato, o aumento do custo de vida nos locais em que o turismo se desenvolve é uma queixa de muitos moradores, que passam a ver esse desenvolvimento de forma negativa. Alguns funcionários do Itacaré Ecoresort declararam que, embora vejam o desenvolvimento do turismo na região com entusiasmo, pois a partir dele as oportunidades

de emprego estão se multiplicando, outros moradores, principalmente as pessoas mais velhas, acham que o turismo tirou o sossego do lugar e elevou o custo de vida, alegando que tudo ficou mais caro devido ao turismo.

De acordo com as informações obtidas no Itacaré Ecoresort, em função da falta de infra-estrutura no município e das suas características, o Ecoresort absorve muitos custos que outros empreendimentos hoteleiros não absorvem, tais como a telecomunicação, que é precária na região, obrigando-o a possuir serviço próprio, assim como o transporte de hóspedes, já que não é permitida a entrada de carros particulares na área do condomínio. Além disso, a taxa do condomínio é muito alta (cerca de R\$ 16.000,00 por mês). Segundo o gerente geral, isso dificulta o Ecoresort a ter uma ação social mais efetiva, forçando-o a buscar alternativas que possam baixar seus custos. Outro fator citado por ele foi que sempre fazia questão de contratar mão de obra local, já tendo trazido pessoas da Suíça só para treinar estas pessoas. Porém, posteriormente, verificou que a comunidade era muito despreparada e assim, foi necessário trazer pessoas de Ilhéus ou de outros estados para trabalhar. Isto é muito expressivo para o caso dos técnicos de recepção que precisam oferecer um atendimento especial ao hóspede. De acordo com as informações obtidas, os habitantes locais possuem baixo nível de escolaridade o que leva a crer que a comunidade não está preparada para a nova realidade trazida pelo turismo, requerendo um trabalho prévio, de maneira que esta possa atender as necessidades dos empreendedores em termos de qualificação, assim como a adaptação ao novo tipo de atividade que irão exercer. Por estarem acostumadas a viverem da pesca, do artesanato ou outras atividades similares, nem sempre conseguem se interessar por outro tipo de atividade. Em relação ao treinamento destas pessoas, a maioria delas não possui educação básica que possa facilitar um

treinamento direcionado para as necessidades do setor hoteleiro, ficando oneroso e demorado o empreendedor assumir ações sociais. Assim, é importante que os órgãos governamentais possam investir em programas de educação básica em áreas de grande potencial turístico, de maneira que as pessoas possam, mais facilmente, ser qualificadas para atividades específicas da hotelaria. Sendo assim, ficará mais viável para as empresas desenvolver ações sociais direcionadas para esse objetivo. Como a gestão ambiental deve ser norteada pelo modelo de desenvolvimento sustentável, o qual coloca no mesmo nível de importância as questões ambientais, econômicas e sociais, é importante que as empresas busquem alternativas, assim como recebam apoio, para empreenderem uma ação mais efetiva voltada para o social, principalmente quando se trata de empresas que atuam na linha do ecoturismo. Vale ressaltar a definição de ecoturismo enfatiza a preservação das áreas naturais assim como o bem-estar da população local. Desta maneira, este tipo de turismo deve ser capaz de conservar os recursos naturais e culturais, além de gerar benefícios às comunidades locais. WINTER (1988), por sua vez, em citação feita anteriormente, chama atenção que, embora o setor turístico seja considerado menos agressivo em relação a outras atividades econômicas, sua dimensão e sua presença em alguns lugares, tem provocado impactos ambientais e sociais significativos. Assim, cabe àqueles que atuam neste setor assumirem a responsabilidade de amenizar ou evitar estes impactos.

Como nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos ecoturísticos, os Órgãos de Proteção Ambiental já estão estabelecendo, como condicionante de licença, a obrigação dos empreendedores em absorver a mão de obra local, visando gerar oportunidades de emprego para as comunidades, é importante considerar que, se não

houver o respaldo dos órgãos governamentais em criar mecanismos para levar educação básica para estas comunidades, este condicionante ficará difícil de ser cumprido. Sendo assim, o enunciado defendido por LAGE & MILONE (2000), já apresentado anteriormente, o qual coloca o turismo como uma indústria eficiente para gerar empregos e renda nas regiões menos desenvolvidas e distantes, passa a ser questionado.

Em entrevistas junto aos moradores do município de Itacaré estes apresentaram outros pontos negativos associados com o desenvolvimento do turismo na região, tais como a degradação ambiental proveniente do excesso de lixo e esgoto. Em relação a este ponto, vale ressaltar o comentário de um guia turístico, também representante da comunidade local que informou que as pessoas do lugar têm uma boa imagem do Itacaré Ecoresort porque traz empregos, porém acham que tudo pode acabar se o turismo continuar crescendo sem controle e sem os cuidados necessários. De acordo com suas próprias palavras: “Todos sabem que Itacaré atualmente ‘é lugar da vez’ mas todos querem mesmo é que ele seja ‘o lugar de sempre’”⁴. Ele também afirmou que pessoas reclamam muito porque acham que as oportunidades de emprego estão sendo oferecidas para pessoas que não moram e nasceram na região. Mas ele, particularmente, entende pois sabe que as pessoas do lugar não estudaram e não estão preparadas para exercer algumas atividades. “Elas precisam estudar”, reconheceu ele.

No que se refere ao atendimento das expectativas dos clientes, como já foi citado anteriormente, os empreendimentos possuem mecanismos para identificar se estas

⁴ Depoimento de Erasmo Carlos dos Santos Cruz, guia turístico de Itacaré- Bahia, durante entrevista no dia 08/04/03.

expectativas estão sendo atendidas, tais como os formulários de pesquisa de opinião. Em muitos casos, principalmente em relação ao Itacaré Ecoresort, alguns clientes declararam que expectativas foram superadas e que, tanto as fotos inseridas no *site* do Ecoresort, como as informações recebidas sobre o lugar, não retrataram nem um terço o que eles encontraram. Assim, verificou-se que os empreendimentos estudados realizam um *marketing* responsável, não levantando falsas expectativas junto aos seus clientes. Em geral, não há registros de reclamações relevantes. Alguns hóspedes do Itacaré Ecoresort reclamam da falta de opções de lazer, as quais são voltados exclusivamente para a apreciação e o contato com a natureza. Isso vem fortalecer considerações anteriores relacionadas com a postura do hóspede que buscam locais ecoturísticos.

6.2.6- Elementos associados à Categoria Recursos Naturais-RN

A compilação dos resultados obtidos está apresentado no Quadro 18, seguida da discussão e análise destes resultados. Entre os elementos investigados e indicados neste quadro, alguns comentários adicionais aos que já que estão nele registrados, são também apresentados.

Elementos investigados	Empreendimentos vs resultados/comentários	
	Ecoresort Tororomba	Itacaré Ecoresort
1- Possui Programa direcionado para o planejamento ambiental e uso adequado de áreas de grande valor natural.	De forma indireta, através de parcerias com organizações que realizam esse trabalho.	Idem ao anterior.
2- Exige garantia que o projeto arquitetônico não domina a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural.	Evidenciado que o projeto levou em consideração este aspecto.	Idem ao anterior. Por estar inserido numa APA, trata-se de uma exigência legal.

3-Assegura que o projeto paisagístico valorize e utilize o uso de espécies nativas, evitando as exóticas.	Não é uma regra rígida no empreendimento.	Idem ao anterior.
4-Assegura que o movimento de animais silvestres e <i>habitats</i> naturais não sejam perturbados.	Sim.	Sim.
5-Não permite que clientes adquiram mercadorias oriundas de espécies ou materiais raros na região.	Não existe nenhum controle sobre isso.	Idem ao anterior.

Quadro 18: Resultados referentes aos elementos associados à Categoria Recursos Naturais- RN

- **Em relação a programas direcionados para o planejamento ambiental e uso adequado de áreas de grande valor natural**

Verificou-se que, em geral, os empreendimentos estudados contribuem apenas indiretamente com iniciativas relacionadas com a gestão dos recursos naturais locais, a exemplo do Ecoresort Tororomba e do Itacaré Ecoresort que são parceiros do IESB- Instituto de Estudos Sócio Ambientais do Sul da Bahia, o qual desenvolve programas desta natureza, tais como a preservação de reserva da Mata Atlântica, localizada no Ecoparque de Una, onde os hóspedes costumam visitar. No caso do Itacaré Ecoresort, por ser localizado numa APA, este deve contribuir com Órgão de Proteção Ambiental, adotando medidas direcionadas para a preservação desta área, tais como aquelas relacionadas com o projeto paisagístico e a proibição de trânsito de veículos no local.

De acordo com algumas citações já feitas, os empreendimentos deveriam ter uma ação mais efetiva em relação à gestão adequada dos recursos naturais implementando programas que promovam o planejamento ambiental e uso adequado das áreas onde estão inseridas. BOULLÓN (1997) enfatiza que estes recursos são a grande matéria prima da indústria do turismo e pela qual deve se basear o seu planejamento. Da mesma forma,

WINTER (1988), defende que o produto vendido pelo turismo é a própria natureza do lugar. Assim, os empresários do turismo precisam agir para garantir a integridade dos recursos naturais.

Tendo como base os fatos observados, verifica-se que os empreendimentos estudados agem de forma diferenciada do segmento setor industrial produtivo em relação aos cuidados com a qualidade sua própria matéria-prima, já que não assumem a responsabilidade de garantir a integridade dos recursos naturais como parte do seu negócio. A legislação poderia ser um mecanismo de pressão, estabelecendo maiores obrigações dos empresários que atuam no segmento turístico em relação à gestão dos recursos naturais locais. Observa-se que a legislação ambiental é mais rígida para o segmento setor industrial produtivo.

- **Em relação à garantia que o projeto arquitetônico não domina a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural**

Observou-se que os projetos arquitetônicos dos empreendimentos estudados estão harmonizados com o ambiente e a paisagem natural. No entanto, durante entrevista realizada junto à uma arquiteta muito bem conceituada na região, a qual trabalha juntos aos hotéis, pousadas e hotéis no Estado da Bahia, esta opinou que os empresários hoteleiros ainda não estão devidamente sensibilizados da importância de um projeto arquitetônico harmonizado com o meio ambiente. Embora ela sempre demonstre esta preocupação, nem sempre consegue convencer aos seus clientes desta importância e a palavra final acaba sendo mesmo do proprietário, que sempre prioriza o aspecto econômico e funcional do

empreendimento. A arquiteta também informou que nos seus projetos paisagísticos sempre dá preferência as espécies nativas, evitando assim a introdução de exóticas, mas esta opção fica, às vezes, difícil de ser viabilizada pois na região não existe bosques e hortos que cultivem e vendam mudas de plantas provenientes da flora local. Assim, verifica-se que outros fatores, que não sejam apenas relacionados com disposição dos empresários hoteleiros, podem dificultar a adoção de medidas recomendadas para empreendimentos ecoturísticos. Da mesma forma, algumas medidas podem inviabilizar outras ações que trazem benefícios ambientais, a exemplo do que foi mencionado em relação ao projeto arquitetônico do Itacaré Ecoresort. No caso deste Ecoresort seu projeto está plenamente harmonizado com o ambiente e paisagem natural do lugar, assim como o projeto paisagístico que prioriza o uso de espécies provenientes da flora local. Segundo o gerente geral do empreendimento, em princípio evitou-se, inclusive, criar jardins para manter a vegetação natural, mas os hóspedes começaram a reclamar, alegando que a área verde era mal cuidada. Foi também observado, em entrevistas com os hóspedes, que alguns deles estavam insatisfeitos pelo fato dos apartamentos não serem voltados para a praia. Eles não conseguiam entender que, estando tão próximo dela, houve preferência da construção do Ecoresort numa área baixa. Alguns deles ficaram surpresos em saber que o motivo era manter a harmonia da paisagem. Não achavam aquilo importante, preferiam que pudessem ver a praia de seus apartamentos. Este comportamento vem novamente enfatizar a postura do hóspede em relação aos requisitos exigidos para a prática do ecoturismo, já mencionado anteriormente. Isso também o fortalece a citação de MORGAN (1999), apresentada anteriormente, quando sugere considerar os gostos dos turistas ao se definir os requisitos para a prática do turismo sustentável, desde que estas preferências não venham causar prejuízos ambientais.

- **Em relação a assegurar o movimento de animais silvestres e *habitats* naturais não sejam perturbados**

Sobre este ponto, o gerente geral do Tororomba Ecoresort revelou que não há presença de animais, exceto alguns patos que permanecem nos lagos. Informou que antigamente existiam emas que circulavam livres nas áreas de lazer, mas atualmente elas permanecem no bosque em áreas gradeadas para evitar acidentes e incômodos aos hóspedes. No Itacaré Ecoresort esses cuidados foram observados a partir de algumas regras adotadas, tais como não permitir que carros entrem no local, medida já mencionada. Além disso, no Condomínio Hoteleiro existe uma lagoa, onde vivem jacarés de papo amarelo e os hóspedes são alertados para que estes não sejam perturbados. Um bom exemplo dos cuidados que o Itacaré Ecoresort reserva aos animais foi o caso de alguns morcegos que costumavam defecar no telhado do restaurante, gerando incômodo para os hóspedes. Para expulsar os morcegos foi necessário remover toda as telhas do restaurante, visto que estes não podiam ser agredidos. Abolindo totalmente a solução mais simples que seria exterminar os morcegos com aplicação de substância venenosa, o Ecoresort provou com isso que os animais eram respeitados e preservados.

Os aspectos relatados deixam claro que, embora sejam tomados alguns cuidados com a fauna, flora, projeto arquitetônico e paisagístico, não é realizada a gestão dos recursos naturais de forma mais adequada, através da adoção de programas específicos, deixando-se assim de atender a um importante requisito, recomendado internacionalmente para empreendimentos que atuam no ecoturismo.

6.3-ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E DADOS COLETADOS JUNTO À COLÔNIA DE FÉRIAS SESI-VALENÇA

Como já foi mencionado no capítulo anterior, estes dados/informações foram obtidos durante a visita feita ao empreendimento, durante a qual foram utilizados os mesmos instrumentos e metodologia aplicadas junto aos empreendimentos adotados como estudos de caso. A análise relativa aos objetivos almejados com esta visita é apresentada a seguir:

- Objetivo 1: Investigar como as questões ambientais são tratadas num empreendimento que é destinado a hospedagem, mas que não se reconhece, denomina ou se vende como um empreendimento ecoturístico hoteleiro, visando compará-lo com os empreendimentos adotados como estudo de caso:

Em relação a este objetivo, verificou-se que não houve diferenças significativas entre os elementos indicativos da gestão ambiental identificados nos empreendimentos adotados como estudos de caso com os identificados na Colônia de Férias, exceto para os elementos inseridos na categoria Processos -PROC. Era de se esperar que houvesse uma diferença mais significativa, visto que a Colônia não se denomina, reconhece ou se vende como ecoturística. Os resultados comparativos são apresentados no Quadro 19.

- Objetivo 2 : Verificar como a gestão ambiental vem sendo tratada num empreendimento que está se ajustando aos critérios do PNQ, visto que os requisitos relativos a este Prêmio foram adotados como referenciais teóricos deste trabalho.

Em relação a este objetivo verificou-se que, embora o PNQ inclua o critério “Clientes e Sociedade”, o qual considera o relacionamento do empreendimento com clientes, sociedade e o meio ambiente, a Colônia de Férias, ainda não implementou ações relevantes, capazes de garantir um bom desempenho ambiental.

Atendendo os requisitos do PNQ, a Política da Qualidade da Colônia de Férias SESI inclui o compromisso associado com a sociedade e meio ambiente, o qual está descrito da seguinte forma: “Assegurar que as nossas operações não causem danos aos meio ambiente e a comunidade e, em parceria com as outras organizações, atuar pró-ativamente para a promoção da cidadania e desenvolvimento sustentável” (FIEB, 2003). No entanto, ainda não existem evidências objetivas do cumprimento deste compromisso. Durante a entrevista com a liderança do empreendimento, essa revelou a necessidade de implantar um sistema de gestão ambiental, reconhecendo que isso é necessário para garantir, de forma efetiva, o cumprimento deste compromisso. Assim, torna-se evidente o que a gestão ambiental numa empresa que adota o PNQ pode fazer com que o critério “Clientes e Sociedade” seja melhor pontuado e efetivamente evidenciado pelos auditores durante avaliação da empresa.

Comentários sobre os elemento indicativos de gestão ambiental identificados		
categorias de Análise dos elementos	Referente aos empreendimentos adotados como estudos de caso	Referente a Colônia de Férias SESI
LID Liderança	Apenas identificado o elemento relativo a existência de recurso financeiros, materiais e humanos para a implementação de ações ambientais, embora estes não sejam devidamente planejados e/ou formalizados.	Identificados os elementos planejamento estratégico e Política que, embora sejam direcionadas para o Sistema da Qualidade, são extensivas para as questões ambientais.
PESS Pessoas	Identificado elemento referente ao treinamento/sensibilização sobre as questões ambientais ainda que este seja realizado informalmente. Também identificado elemento referente ao zelo pelas condições de trabalho, visando assegurar o bem estar e segurança dos empregados.	Idem ao anterior.

PROC Processos	Os principais elementos identificados referem-se a: uso de tecnologias compatíveis com a proteção ambiental; gerenciamento de resíduos sólidos; gerenciamento de resíduos líquidos; política para uso adequado e/ou eliminação de produtos perigosos.	Só identificado o elemento referente a possuir uma política de uso adequado e/ou eliminação de produtos perigosos., embora esta seja, muito informal.
IC Informação e Conhecimento	A comunicação é mais focada no cliente, buscando melhorar o seu nível de satisfação em relação os serviços oferecidos pelos empreendimentos. A contribuição com a disseminação de práticas ambientais é realizada no sentido de colaborar com outras instituições, sem haver uma ação pró-ativa do empreendimento direcionadas para este objetivo.	Idem ao anterior.
CS Clientes e Sociedade	Apenas identificado o elemento referente ao desenvolvimento de ações que possam beneficiar a comunidade local, embora estas sejam caracterizadas como pontuais, por não estarem inseridas em nenhum Programa específico.	A ação social faz parte da missão do SESI e assim, a Colônia desenvolve programas com o objetivos sociais.
RN Recursos Naturais	Os principais elementos identificados referem-se a: exigência que o projeto arquitetônico não domine a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural; assegurar que o projeto paisagístico valorize e utilize o uso de espécies nativas, evitando as exóticas; assegurar que o movimento de animais silvestres e <i>habitats</i> naturais não sejam perturbados.	Idem ao anterior.

Quadro 19: Quadro comparativo entre os elementos indicativos da gestão ambiental identificados nos empreendimentos adotados como estudos de caso com os identificados na Colônia de Férias SESI-Valença

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando que a metodologia estudo de caso não permite a generalização das conclusões, já que pela sua própria característica trata-se de um estudo detalhado de um fenômeno ou situação específica (MARINHO, 2000), as conclusões aqui apresentadas respeitam esta premissa, podendo ser úteis para que outros atores, interessados no tema focalizado, possam interpretar situações ou fenômenos similares. A pesquisa também

permitiu identificar alguns pontos que requerem pesquisas ou ações mais direcionadas, de forma a contribuir com a prática de um turismo sustentável no Brasil.

Apesar do rigor utilizado nos procedimentos empregados, o presente trabalho apresentou algumas limitações, tais como a dificuldade de incluir pelo menos um empreendimento que já fosse reconhecido pelas suas ações ambientais, de forma a torná-lo referência para os demais. Esta dificuldade ocorre pelo fato destes empreendimentos nem sempre se mostrarem receptivos a este tipo de pesquisa, provavelmente receosos que ela possa identificar pontos negativos, capazes de prejudicar a sua imagem já consolidada de bom desempenho ambiental junto aos seus clientes, embora sempre fique claro, que o sigilo de informações pode ser garantido, caso o empreendimento assim o desejar. Outro fator que dificulta o acesso a estes empreendimentos é que são muito procurados para pesquisas desta natureza, principalmente quando estes já implantaram a ISO-14001, ficando inviável atender a todas as solicitações, como alegou o Resort Costão do Santinho. Percebe-se que a receptividade para este tipo de pesquisa é muito maior por parte de empreendimentos que reconhecem que existem pontos a melhorar nos seus modelos de gestão, já que vislumbram o trabalho como uma oportunidade de receber diretrizes para alcançar esta melhoria. Outro fator que limitou a pesquisa foi a escassez de informações formais e documentadas por parte dos empreendimentos estudados, os quais poderiam subsidiar melhor a análise de dados. Além disso, seria oportuno que a pesquisa pudesse envolver um maior número de empreendimentos com características diferenciadas quanto ao porte e classificação hoteleira, já que isso permitiria validar a matriz de análise de elementos indicativos de gestão, proposta neste trabalho, quanto a sua efetividade e adaptabilidade a diversos tipos de empreendimentos. Devido ao longo tempo que seria necessário para isso, essa ação

poderá ser desenvolvida futuramente, pela própria pesquisadora ou por outros pesquisadores interessados no assunto. As principais conclusões oriundas desta pesquisa, seguidas de recomendações para trabalhos futuros, são apresentadas a seguir.

7.1- CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa permitem concluir que a gestão ambiental nos empreendimentos ecoturísticos hoteleiros ainda se encontra num estágio muito incipiente. Não foram observadas diferenças significativas entre os elementos indicativos da gestão ambiental identificados nos empreendimentos adotados como estudos de caso com aqueles identificados num empreendimento também destinado a hospedagem, mas que não se reconhece, denomina ou se vende como um empreendimento ecoturístico hoteleiro (Colônia de Férias SESI –Valença), exceto para os elementos inseridos na categoria Processos. No entanto, embora tenha sido identificado um grande número destes elementos nos empreendimentos adotados como estudos de caso, estes se caracterizam como ações pontuais, já que não são devidamente planejados, associados com objetivos e metas do empreendimento. Desta forma, os benefícios que possam advir da inserção destes elementos, também não podem ser quantificados. Dados que possam evidenciar estes benefícios, principalmente os financeiros, poderiam representar uma valiosa ferramenta para influenciar e motivar os empresários hoteleiros para a gestão ambiental, visto que estes declararam priorizar o desempenho financeiro acima de qualquer outro.

Como a Colônia de Férias-SESI -Valença já adota no seu modelo de gestão o planejamento estratégico, caso ela venha implementar os elementos referentes à categoria

Processos, essa passará a apresentar uma grande vantagem sobre os empreendimentos adotados como estudos de caso, visto que estes elementos, quando atrelados ao planejamento estratégico (o qual está presente na Categoria Liderança), pode garantir um controle efetivo dos impactos ambientais oriundos do empreendimento, além de garantir, no caso da Colônia de Férias, o cumprimento do seguinte item da sua política: “Assegurar que suas operações não causem danos ao meio ambiente e a comunidade”.

Os resultados da pesquisa demonstraram que o próprio modelo de gestão macro dos empreendimentos adotados como estudos de caso não é definido e formalizado, predominando um modelo informal.

A informação e a busca do conhecimento nestes empreendimentos estão muito voltadas para a percepção da satisfação dos clientes, as quais são utilizadas para balizar ações de melhoria junto a estes. Análise de cenários, pesquisa de mercados e outras ferramentas que podem identificar oportunidades de melhoria de desempenho ambiental não são utilizadas. Assim, a competitividade destes empreendimentos fica ameaçada, visto que é através da informação e do conhecimento que uma empresa pode perceber e atender as demandas externas, ajustando-se aos requisitos exigidos pelo mercado.

Programas e selos ambientais não são bem vistos por algumas das lideranças dos empreendimentos estudados, sendo percebidos como estratégias utilizadas por algumas organizações para obter lucros. Da mesma forma, as normas ISO são vistas como excessivamente burocráticas e difíceis de serem adaptadas ao segmento hoteleiro. Neste

sentido, há uma necessidade de disseminar, junto a este segmento, os benefícios de programas ou normas desta natureza, desmistificando o processo.

O treinamento e a preparação dos empregados dos empreendimentos ecoturísticos hoteleiros para os serviços de hotelaria assumem um nível de prioridade superior em relação aos treinamentos e programas de sensibilização direcionados para as questões ambientais, os quais costumam ser conduzidos informalmente pelas próprias lideranças, tendo foco mais direcionado para os cuidados que devem ser tomados com o patrimônio natural do lugar. Aspectos relacionados com o patrimônio histórico e cultural, que devem ser considerados por todo empreendimento que atua na linha do ecoturismo, não são considerados de forma relevante.

Verifica-se que, de maneira geral a informação com os empregados é realizada apenas no sentido de passar informações, realizar trabalhos de sensibilização, sem que seja adotada nenhuma iniciativa formal para estimulá-los a oferecer sugestões e *feedback* sobre os processos desenvolvidos pelo empreendimento. Assim, as pessoas, que poderiam atuar como uma excelente interface entre a empresa e o meio ambiente externo, deixam de exercer efetivamente este papel, por não serem estimuladas para isso.

Há nas regiões de grande potencial ecoturístico carência de pessoas que possam se adaptar as atividades peculiares do segmento hoteleiro, tanto por estas diferirem do estilo de vida que sempre levaram, como pelo nível de instrução que possuem. Neste aspecto, é necessário que os órgãos governamentais, em parceria com os empresários, viabilizem programas de capacitação profissional, nos quais possam estar inseridos temas relacionados

com as questões ambientais, o que pode contribuir efetivamente no processo de inserção da gestão ambiental nos empreendimentos ecoturísticos locais.

Existe também carência de profissionais devidamente treinados para exercer o papel de guias turísticos. Os que estão atuando, costumam buscar informações sobre o lugar por iniciativa própria e, desta maneira, as informações repassadas por estes profissionais podem não ser precisas. Por outro lado, não existe disponível na região conteúdo de informações proveniente de pesquisas que possa ser utilizado para capacitar novos guias ou preparar de forma adequada àqueles que já se encontram atuando. Assim, os empreendimentos ficam impossibilitados de atender um requisito essencial para a prática do ecoturismo o qual refere-se a “promover junto aos hóspedes e visitantes a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo proveniente de pesquisas utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo” (CRC, 2002).

A legislação ambiental não exerce muita pressão e/ou fiscalização sobre empreendimentos ecoturísticos hoteleiros, o que poderia ser um elemento motivador para que estas viessem considerar com mais rigor suas questões ambientais. Por outro lado, percebeu-se que existem incompatibilidades entre o atendimento de requisitos ambientais aplicados a prática do ecoturismo com algumas ações ambientais, tal como foi exemplificado, no Capítulo 6, em relação a questão do projeto arquitetônico *versus* uso de energia solar e/ou eólica.

Os empreendimentos hoteleiros ecoturísticos desconhecem os requisitos aplicáveis para a prática do ecoturismo, ainda que se denominem como Ecoresorts. Assim, é

necessário realizar trabalhos que possam disseminar estes requisitos e/ou estabelecer critérios que permitam torná-los verificáveis por organizações, credenciadas para tal, quanto ao uso da denominação Ecoresort.

Os clientes podem se tornar os principais elementos de pressão para que as lideranças dos empreendimentos hoteleiros ecoturísticos busquem o bom desempenho ambiental, visto que suas solicitações são sempre prontamente atendidas. No entanto, estes não estão devidamente sensibilizados para estas questões, além de também desconhecem os requisitos que devem ser atendidos para a prática do ecoturismo. Neste sentido, as operadoras de turismo podem exercer um papel fundamental na orientação e sensibilização do turista quanto a estas questões, esclarecendo, no momento em que estes fazem a opção do pacote de turismo, o que a viagem ecoturística oferece e qual o tipo de comportamento que se espera daqueles que optam por esse tipo de turismo.

Existe uma pré-disposição das pessoas que vivem e trabalham nos locais de rico valor ambiental de atuarem como elementos de sensibilização e educação ambiental. No entanto, esta pré-disposição não está sendo bem aproveitada pelos empresários, já que estes não promovem de forma sistemática e orientada o treinamento destas pessoas.

Embora a procura por viagens que promovam o contato e apreciação da natureza esteja crescendo, aqueles que a procuram nem sempre costumam demonstrar zelo e envolvimento com as questões ambientais locais. É provável que muitos deles estejam motivados pelo exótico, ou pelo modismo já que esse tipo de viagem vem sendo muito

difundida pela mídia. Estudos neste sentido precisam ser intensificados para se tirar conclusões mais precisas sobre esta questão.

Os empreendimentos não vêm assumindo ações sociais relevantes e não existe uma relação sólida de parceria entre os empresários hoteleiros e a comunidade local, impedindo que ambas partes possam se beneficiar mutuamente. Os empresários não são pró-ativos para identificar as demandas sociais locais. Por outro lado, a própria comunidade cria condições adversas para que os empresários não venham beneficiá-las, a exemplo do Itacaré Ecoresort em relação aos motivos que o levaram a buscar externamente um novo fornecedor dos seus itens de compra. Assim, percebe-se que a comunidade, vislumbrando o turismo como uma oportunidade de obter lucros imediatos, acabam adquirindo uma postura que traz prejuízos para ela própria.

A infra-estrutura oferecida nos locais que se aplicam para a prática do ecoturismo é muito carente, obrigando os empresários assumirem despesas adicionais, que normalmente não se aplicam aos hotéis localizados em áreas urbanas. Isto também dificulta a proatividade destes empresários no sentido de implementar programas sociais. Por outro lado, os empresários podem se sentir à vontade de não oferecer nenhum tipo de contrapartida para as comunidades locais, já que as prefeituras locais também não lhe dão suporte para conduzir os seus negócios.

Os empreendimentos ecoturísticos não tomam iniciativas direcionadas com o planejamento e a gestão adequada dos recursos naturais. As ações neste sentido são desencadeadas por ONGs locais, para as quais estes apenas oferecem ajuda, quando

solicitados. Verifica-se portanto, que o setor turístico age de forma diferenciada do segmento setor industrial produtivo em relação aos cuidados com a qualidade sua própria matéria-prima ou mesmo do seu principal produto, que são representados pelos recursos naturais locais. Desta maneira, faz-se necessário um trabalho de sensibilização junto a estes empreendimentos, para que estes venham reconhecer o patrimônio local como tal e, conseqüentemente, passem a assumir a responsabilidade da sua gestão como parte do seu negócio.

A matriz de elementos indicativos de gestão ambiental, proposta e utilizada para nortear a pesquisa de campo, apresentou praticidade de uso, já que os elementos nela inseridos foram facilmente entendidos pelas pessoas que participaram das entrevistas. Da mesma forma, estes elementos demonstraram se adaptar a realidade dos empreendimentos, sendo assim factíveis de serem implementados, desde que suas lideranças e demais empregados sejam orientados para tal. No entanto, para esta matriz ser efetivamente validada necessita ser aplicada junto a um maior número de empreendimentos, inclusive de portes e classificação diferentes, visto que o nível de aplicabilidade e o entendimento destes elementos podem variar com as características do empreendimento. Após este tipo de validação, a matriz proposta poderá ser utilizada como um instrumento norteador para qualquer tipo de empreendimento ecoturístico hoteleiro interessado em inserir os elementos da gestão ambiental nos seus modelos de gestão.

A gestão ambiental é necessária para as empresas que se candidatam ao PNQ visto que ela pode garantir, através de evidências objetivas, o atendimento aos requisitos inseridos no Critério Clientes e Sociedade, no qual a relação da empresa com o meio

ambiente é considerada. É certo que qualquer empresa que deseja melhorar seu desempenho ambiental não pode realizar esse objetivo, de forma efetiva, se não considerar e inserir os elementos da gestão ambiental nos seus modelos de gestão.

7.2- RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- Levantar junto a empreendimentos ecoturísticos hoteleiros que já inseriram a gestão ambiental nos seus modelos de gestão, tais como aqueles que implantaram a ISO-14001, dados quantitativos que demonstrem os benefícios financeiros oriundos desta inserção, de forma que estes possam ser disseminados junto a outros empreendimentos, estimulando-os assim, a tomarem esse tipo de iniciativa.
- Identificar critérios de análise específicos para a prática do ecoturismo, aplicados à realidade brasileira, de forma que estes possam nortear a criação de um sistema de certificação nacional para os empreendimentos que desejem ser classificados como ecoturísticos.
- Criar e testar um modelo prático de gestão ambiental, específico para empreendimentos ecoturísticos hoteleiros, de forma que ao mesmo tempo que contemplem os requisitos de modelos internacionais já consagrados, possa considerar as peculiaridades do setor, em termos dos seus recursos humanos e a resistência das suas lideranças a métodos mais burocráticos. Neste sentido, será valioso investigar as principais barreiras que vem sendo enfrentadas pelo PHN- Programa Hóspedes da Natureza da ABIH, de forma que este trabalho possa subsidiar o sugerido.

- Identificar como as lideranças dos empreendimentos ecoturísticos hoteleiros entendem e praticam a responsabilidade social, visando orientá-los para ações que possam efetivamente trazer benefícios sociais para as comunidades locais.
- Identificar a postura predominante dos turistas que buscam as viagens ecoturísticas, de maneira a obter subsídios para a criação de instrumentos de sensibilização e orientação direcionados para a prática de um turismo sustentável no Brasil.
- Investigar casos e causas do pouco envolvimento de empregados terceirizados com as questões ambientais dos empreendimentos, visto que o envolvimento de todos empregados, sem exceções, é de fundamental importância para garantir o sucesso de qualquer iniciativa relacionada com preservação do meio ambiente.
- Aplicar a matriz proposta neste trabalho junto maior número de empreendimentos, inclusive de portes e classificação variados, de forma a validá-la quanto ao nível de entendimento dos elementos nela presentes, assim como quanto a sua aplicabilidade/adaptabilidade aos diversos tipos de empreendimento. Adicionalmente, é importante criar e testar indicadores que possam ser associados a cada um destes elementos, de maneira a tornar mais prática o uso desta matriz como um instrumento norteador para a inserção da gestão ambiental nos modelos de gestão dos empreendimentos ecoturísticos hoteleiros.

REFERÊNCIAS

ABREU, Dora. **Alternativas para a introdução de iniciativas ambientais no segmento hoteleiro**. 2001(a).92 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais na Indústria)- Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

_____. **Os ilustre hóspedes verdes**, Salvador: Casa da Qualidade Editora, 2001(b).

_____. **Sem ela, nada feito! - educação ambiental e a ISO-14001**. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 2000.

ACERENZA, Miguel A. **Administración del turismo**. México: Editorial Trillas, 1984.

ANDRADE, J.V. **Turismo : fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1995.

ANDRADE, Rui O. B., TACHIZAWA, Takeshy, CARVALHO, Ana, B. **Gestão ambiental- Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ARCHER, Brian, COOPER, Chris. Os impactos positivos e negativos do turismo in: **Turismo Global**, William F. Theobald (org.), São Paulo: Editora SENAC, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. **Programa de Atuação Responsável**. Disponível em <<http://www.abiquim.com>>. Acesso em: 12 dez. 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO – 14001**: Sistemas de Gestão Ambiental - diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Rio de Janeiro: ABNT, 1996.

BADUE, Ana Flavia Borges(org.). **Gestão Ambiental: Compromisso da Empresa**. Gazeta Mercantil Fascículos, março/maio de 1996.

BELLIA, Vitor. **Introdução à economia do meio ambiente**. Brasília: IBAMA, 1996.

BENI, M.C. Globalização do Turismo- Comunicação e Concorrência no Mercado Internacional. In: **Turismo em análise**, São Paulo, v.7, n.1, maio 1996.

BOO, Elizabeth. **Ecoturismo, potenciales y escollos**. Washington D.C.: WWF - World Wildlife Found e The Conservations Foundation, 1990.

BOGAN Christopher E., ENGLISH & Michael J. **Benchmarking aplicações e prática**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BOULLÓN, Roberto C. **Planificación del espacio turístico**. México: Trillas, 3ª edição, 1997.

BRAGG, L. **Ecoturism: a working definition**. Forum, 2(2), 7-12. 1990.

BUTLER, R. W. Alternative tourism: pious hope or trojan horse? in: **Journal of Travel Research**, 3(1), 40-50,1990.

_____. Tourism, environment and sustainable development in: **Environmental Conservation**, 18(3), 1991.

CALLENBACH, E. et al. **Gerenciamento Ecológico**, São Paulo: Editora Cultrix, 1993.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza. **SGADA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação**. 2001. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CEBALLOS- LÁSCURAIN, Hector, **The Future of Ecotourism**. México Journal, janeiro, 1987.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à teoria da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 5^a, edição, 1999.

COHEN, E. Towards a sociology of international tourism in: **Social Research**, 39(1), 164-182, 1972.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CORRÊA, Stela C. H. **Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional**. 1997. 156 f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Escola de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CORRÊA, Tupã G., Reflexões sobre turismo e mercado turístico: o caso do Brasil e dos Estados Unidos na perspectiva do turismo ecológico como negócio in: **Turismo: teoria e prática**, LAGE, B. H. Gelas, MILONE, P. César (orgs.). São Paulo: Atlas, 2000.

COOPERATIVE RESEARCH CENTRE FOR SUSTAINABLE TURISM OF AUSTRALIA. **International ecotourism standard**. Green Globe 21 Fundation: Austrália, 2002.

DANTAS, Lucena A.L.F., **Atividade turística e os caminhos sustentáveis: um estudo de caso no município de Rancho Queimado**. 1999. 262 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DAVIDSON, Lea Thomas, *O que são viagens e turismo: constituem de fato um setor?* In: **Turismo Global**, William F. Theobald (org.) São Paulo: Editora SENAC, 2001.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

DRUCKER., Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 1984.

DUARTE, Gleuso D.& DIAS, José M.Martins. **Responsabilidade Social: A empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S. A, 1986.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **A indústria do Turismo no Brasil. Perfil e Tendências**. Embratur: São Paulo, 1995.

_____. **A indústria do Turismo no Brasil: Perfil e Tendências**. Embratur: São Paulo: 1996

FERREIRA, J. L. **A variável ambiental como componente na Qualidade dos Serviços Hoteleiros**. 1999. 189 f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FIEB- Federação das Indústrias do Estado da Bahia. **Informações gerais SESI**. Disponível em <<http://www.fieb.org.br>>. Acesso em: 2 abr. 2003.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência do PNQ- O estado da arte do desempenho**. Revisão 09/01. São Paulo, 2000.

GIANESI, Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços- Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, M. J. Álvarez, JIMENÉZ, J.de Burgos, LORENTE, J.Céspedes. **Stakerholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry**. Scandinavian Journal of Management. 19 (2003) 333-358.

GODARD, Oliver. Environnement Soutenable et Développement Durable: Le modèle néo-classique en question in: **Environnement et société 91**, Paris : CIRED,1991.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar- Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

GÓMEZ, Manuel J.M. et al. **Planificacion y desarrollo del ecoturismo**. Cuba: Estudios Turísticos, 1993.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Diretrizes para uma política estadual de ecoturismo**. São Paulo: SMA, 1997.

GREEN GLOBE 21. **Informações gerais**. Disponível em <<http://www.greenglobe.org>>. Acesso em: 15 fev.2003.

HAGUETTE, Teresa M.Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Editora Vozes, 4^a. edição, 1995.

HAWKINS Donald E., KAHN Maryam M. Oportunidades para o turismo ecológico nos países em desenvolvimento in: **Turismo Global**, William F. Theobald (org.). São Paulo: Editora SENAC, 2001.

INSTITUTO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Programa Hóspedes da Natureza- Retrospectiva e cenários possíveis**. Curitiba: IBQP, 2003.

IHEI-INTERNATIONAL HOTELS ENVIRONMENT INITIATIVE. **Environmental Management for hotels- The industry guide to best practice**. Oxford:Butterworth-Heinemann.1994.

ITACARÉ ECORESORT. **Informações gerais**. Disponível em <<http://ier.com.br>>. Acesso em: 12 mai.2003.

JÖHR, Hans. **O verde é negócio**. São Paulo: Editora Saraiva, 1994

KIPERSTOK, Asher et al. **Prevenção de Poluição**. Brasília: SENAI-DN. 2002.

KUHRE, W. Lee. **ISO 14010s Environmental Auditing**. New York: Prentice Hall, 1996.

LAGE, B. H. Gelas, MILONE, P. César. Fundamentos Econômicos do turismo **in: Turismo; teoria e prática**, LAGE, B. H. Gelas, MILONE, P. César (orgs.) São Paulo: Atlas, 2000.

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

LINDBERG, Kreg. **Economic Policies for Maximizing Nature Tourism's Contribution to Sustainable Development**. Washington: World Resources Institute, 1991.

LEIPER, Neil, The framework of Tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and tourism industry in: **Annals of Tourism Research** 6(4) outubro/dezembro, 1979, pp. 391.

LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal** SENAI/DN, Rio de Janeiro: Petrobrás,1995.

LEVER, Hugo. Responsible Care in action in: **UNEP-Industry and Environment**. Vol. 21, No. 12, january- june 1998.

LÓPES, M.Rodríguez, BELTRÓN, H. Múquiz, **Organización y Operación de Agências de Viajes**. México: Companhia Editorial Continental S.A., 1990.

MAIMON, Dalia. **Passaporte Verde: gerência ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARINHO, M.M.O. **The role of voluntary initiatives in industrial environmental management: experience from the pulp and paper sector in Brazil**. 2000.357 f. Tese (Doutorado em Ciências Ambientais)- School of Environmental Sciences of the University of East Anglia, Norwich, UK.

MATHIESON, Alister, WALL, Geoffrey. **Tourism: economic, physical and social impacts**, Londres: Longman, 1982.

MAXIMINIANO, Amaru, A. C. **Teoria Geral da administração- Da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYR & CARIS CONSULTORIA AMBIENTAL. **Relatório de Avaliação Ambiental do Itacaré Ecoresort /2002**. Rio de Janeiro, 2002.

MEADOWS Daniella, Dennis MEADOWS. **Limits to Growth**. Nova York: Universe Books, 1972.

MENDONÇA, R. Turismo ou meio ambiente: uma falsa oposição? In: LEMOS, A. I. G. (org.) **Turismo: impactos socioambientais**. São Paulo: HUCITEC, 1996.

MEYER, Machado Murilo. **Gestão ambiental no setor mineral: um estudo caso**. 2000. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MICHAEL, Gilbert J. **ISO 14001/BS 7750: sistema de gerenciamento ambiental**. São Paulo: IMAM, 1995.

MIECZKOWSKI, Zbigniew. **World trends in tourism and recreation**. Nova York: Peter Lang, 1990.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE PORTUGAL. **Estrutura Comum de Avaliação-CAF 2002**. Lisboa: Edição Portuguesa, 2002.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Diretrizes para a política nacional de ecoturismo**. Disponível em < <http://mma.com.br>> Acesso em: 12 mai.2003.

MORGAN, R. **A novel, user-based rating system for tourist beaches**. Tourism Management, 20, 393-410, 1999.

MURPHY, Peter E. Turismo e desenvolvimento sustentado in: **Turismo Global**, WILLIAM F. Theobald (org.), São Paulo: Editora SENAC, 2001.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégias e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993

QUALITUR, **Informações gerais**. Disponível em< <http://www.bahia.com.br/site/qualitur>>. acesso em : 19 de nov.2003.

QUEIROZ, Simone H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1999. 180 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina , Florianópolis.

REIS, Maurício. **ISO-14000 - Gerenciamento ambiental - um novo desafio para a sua competitividade**, Rio de Janeiro: Quality Mark, 1996.

RIBEIRO, Vinicius Gadis. **Um estudo sobre métodos de pesquisa utilizados em segurança computacional -criptografia**. 2000. 202 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RODRIGUES, Adyr B.. **Turismo e espaço- Rumo a um conhecimento transdisciplinar**. São Paulo: Editora Hucitec,1997.

ROTEIROS DO CHARME ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS. **Guia de hospedagem 2002**. Rio de Janeiro, 2002.

ROTMANS, Jan, VRIES B. **Perspectives on global change: the targets approach**. Cambridge, UK: Cambridge University, 1997.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável**. Campinas-SP: Papirus, 1997.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. Gestão e capacidade de carga turístico-recreativo como fator de sustentabilidade ambiental- O caso da Ilha de João da Cunha in: **Turismo; teoria e prática**, LAGE, B. H. Gelas, MILONE, P. César (orgs.), São Paulo:Atlas, 2000.

RYEL, R , GRASSE T. *Marketing Ecotourism: Attracting the Elusive Ecotourist*, in: **Nature Tourism: Manangement of the Environment**, T. Whelan (org.), Washington: Island Press, 1991.

SENADO FEDERAL, **Agenda 21- Conferência das Nações Unidas sobre Meio ambiente e Desenvolvimento**, Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.

SIMON, F.L. **Global corporate philanthropy: a strategic framework**. Internacional Marketing Review, 1995.

SINERGY. **Tourism Certification Report**. The ecotourism society. London:WWWF-UK, (2000).

SIRAKAYA, E., & UYSAL, M. **Can sanctions and rewards explain conformance behavior of tour operators with ecotourism guidelines?** Journal of Sustainable Tourism, 5 (4),322-332 (1997).

SIRAKAYA,E. & JAMAL,T.B. & CHOI, H.S. Developing ecotourism indicators for destination sustainability. In: **Encyclopedia of Ecotourism. P. Eagles (Ed.)**. In press. (2000)

SOUKHANOV, Anne, ELLIS, Kaethe (orgs). **Webster's II New Riverside University Dictionary**, Boston:Houghton Mifflin, 1984, p. 1221.

- THEOBALD, William F. (org.). **Turismo Global**, São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- TIBOR, Tom e FELDMAN, Ira. **ISO 14000: um guia para as normas de gestão ambiental**. São Paulo: Futura, 1996.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais- Pesquisa Qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1994
- TOROROMBA ECORESORT. **Jornal Águas de Tororomba**. Ilhéus,1999.
- TOROROMBA ECORESORT. **Informações gerais**. Disponível em <<http://tororomba.com.br>>. Acesso em: 12 mai.2003.
- WEARING, Stephen, NEIL, John, **Ecoturismo- Impactos , potencialidades e possibilidades**. São Paulo: Editora Manole, 2001.
- WIGHT, P. *Ecotourism: Ethies or Eco-Self* in: **Journal Travel Research**, inverno, 1993.
- WINTER, G. **Business and Environment** . MacGraw-Hill, Hamburgo, Nova York, 1988.
- WHITELEY, Richard, HESSAN, Diane. **Crescimento orientado para o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996
- WTO- World Tourism Organization. **Tourism Trends and Prospects Worldwide and by Region,1996**.
- WWF- BRASIL. **Certificação em ecoturismo- lições mundiais e recomendações para o Brasil**. Brasília: Série Técnica, 2001.
- WTTC, WTO & EARTH COUNCIL. **Agenda 21 for the travel & tourism industry-towards. environmentally sutainable development**.1995.
- YIN, R. K. (1993) **Applications of Case Study Research**. Applied Social Research Series, London, Sage.
- VALENTINE, PS. *Ecoturism and nature conservation: a definition with some recent development in Micronesia*. In: **Ecoturism: incorporating the global classroom**. B. Weiler. Bureau of Tourism Research; Canberra, 1991
- ZIFFER, Karen A. **Ecoturism the Uneasy Alliance**, Conservation International/Ernst &Young, Washington, outono, 1989.

SEÇÃO DE APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIA DE QUESTÕES 1- CATEGORIA LIDERANÇA-LID

1- Como as lideranças do empreendimento enumerariam, de acordo com a ordem de importância e prioridade, os tipos de desempenho empresarial abaixo:

- () desempenho financeiro.
- () desempenho social.
- () desempenho ambiental.

Justifique sua resposta.

2- Como as questões ambientais são priorizadas no empreendimento?

3- Que fatores que poderiam motivar ou já estão motivando o empreendimento a buscar a melhoria de desempenho ambiental?

Obs: Entre as possíveis opções que o entrevistado poderá escolher estão sendo dadas abaixo. No entanto, estas não devem ser apresentadas para o entrevistado.

Para cada opção escolhida por este, o pesquisador deverá explorar porquê cada uma delas foi ou será capaz de mobilizar o empreendimento para a melhoria da qualidade ambiental.

Opções:

() Conseguir um selo ambiental que pode atuar como marketing do empreendimento.

() Melhorar a imagem do empreendimento perante a comunidade vizinha.

() Atender as expectativas de hóspedes ou empresas de reserva mais exigentes.

() Evitar e/ou prevenir problemas com a legislação ambiental.

() Elevar o nível da classificação hoteleira de acordo com os novos requisitos estabelecidos pela EMBRATUR.

() Agir com ética, querendo contribuir com o bem-estar da humanidade e preservação do planeta.

4- O bom desempenho ambiental vem sendo perseguido, mesmo que de forma incipiente, pelo empreendimento?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, responda:

3.1- Existe algum comprometimento das lideranças do empreendimento com a melhoria contínua deste desempenho? Como isto é demonstrado na prática?

3.2- Existe algum mecanismo para realizar periodicamente a análise crítica deste desempenho? Descreva como esta avaliação é feita, dando exemplos.

Obs: Solicitar documentação que evidencie este mecanismo.

Em caso negativo, quais as dificuldades que apontaria para justificar a não existência destes mecanismos.

3.3- O empreendimento estabelece objetivos/metasp direcionados para a melhoria deste desempenho?

Obs: Solicitar documentação que evidencie o estabelecimento destes objetivos/metasp.

3.4- Em caso negativo, quais as dificuldades que apontaria para justificar a falta de definição dos objetivos e metas em questão?

5- O empreendimento possui uma Política Ambiental?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo:

5.1- Cite alguns fatores que estimularam o empreendimento a definir esta Política.

5.2- Quais são as principais características desta Política? (tipos de compromissos assumidos, quem assina, etc.)

5.3- Como esta é divulgada no empreendimento?

5.4- Como a política e/ou programa de gestão ambiental está integrada com outras políticas/programas do empreendimento?

Obs: Em caso afirmativo, a análise do documento da Política Ambiental deve ser feita pelo pesquisador.

Solicitar também outras políticas do empreendimento e verificar, através de análise documental, se estas estão integradas com a Política Ambiental.

5.5- Em caso negativo, quais as dificuldades que apontaria para justificar a não existência da política em questão?

6- Existe alguma pesquisa realizada pelo empreendimento visando buscar informações sobre os critérios ambientais exigidos pelos hóspedes e/ou empresas de reserva?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva como esta pesquisa é realizada.

Obs: Em caso afirmativo, solicitar formulários utilizados.

Entrevistar hóspedes e empresas de reserva associadas ao empreendimento para buscar evidências para esta questão.

6.3- Em caso negativo, que justificativas apontaria para a falta de pesquisas desta natureza no empreendimento?

7- O empreendimento possui algum mecanismo para divulgar suas iniciativas ambientais?

() Não.

() Sim. Especifique.

7.1- Em caso negativo, que justificativas apontaria para a falta de interesse em divulgar este tipo de iniciativa?

8- O empreendimento possui uma equipe ou área responsável pelas questões ambientais?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, responda:

8.1- Qual o perfil dos membros desta equipe? (cargo e áreas que pertencem)

8.2- Como esta equipe/área envolve os outros colaboradores com as questões ambientais do empreendimento?

Obs: Entrevistar outros empregados buscando evidenciar este envolvimento.

8.3- Em caso negativo, quais as razões que apontaria para a não existência desta equipe no empreendimento?

9- O empreendimento exige que os contratados, trabalhando nas instalações da empresa, obedeçam os padrões adotados pela contratante nos aspectos referentes ao meio ambiente, assim como segurança e saúde?

Obs: Em caso afirmativo para esta pergunta, entrevistar alguns contratados para buscar evidências.

10- O empreendimento prioriza investimentos na área ambiental, alocando recursos financeiros para a implementação de ações ambientais?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, responda:

10.1- Como as pessoas envolvidas com as ações ambientais tomam conhecimento e usam a verba alocada para este fim?

10.2- Quais os principais investimentos ambientais já realizados pelo empreendimento nestes últimos cinco anos?

Obs: Em caso afirmativo para esta pergunta, entrevistar também algumas pessoas diretamente ligadas área ambiental, financeira e de compras para perceber como funciona o fluxo de informações em relação aos recursos alocados em questão.

10.3- Em caso negativo, quais as razões que apontaria para a não existência de investimentos ambientais no empreendimento?

APÊNDICE B

GUIA DE QUESTÕES 2- CATEGORIA PESSOAS -PESS

1- O empreendimento hoteleiro possui algum mecanismo para identificar e atender as necessidades de capacitação e conscientização de seus empregados em relação as questões ambientais, assim como saúde e segurança?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, responda:

1.2- Quais são estes mecanismos ?

1.3- Como são programados, divulgados e realizados estes processos de capacitação e conscientização?

1.4 - Cite os 03 últimos treinamentos ambientais que foram realizados no empreendimento preenchendo a tabela a seguir:

Nome do treinamento	Instituição ou pessoa que realizou	Quantas pessoas participaram	Conteúdo básico abordado	Mês/ano de realização

1.5- Em caso negativo, justifique sua resposta, citando quais seriam as dificuldades que o empreendimento enfrentaria para implementar estes mecanismos e realizar os treinamentos em questão.

2- O empreendimento promove o treinamento e a conscientização de seus empregados referente a uma compreensão dos valores naturais e culturais da região?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, cite a periodicidade em que isto é feito, dando exemplos destes treinamentos.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando os empregados do empreendimento

3- Como o empreendimento demonstra zelo pelas condições do trabalho de empregados e clientes, assegurando o conforto ambiental a segurança e saúde destes?

4- O empreendimento adota alguma medida para o controle do ar interno, realizando manutenção constante de aparelhos de ar condicionado ou outro tipo de medida?

Realiza controle de ruídos?

Em caso afirmativo, descreva as medidas de controle e responda:

Estas medidas visam principalmente:

- () assegurar o conforto de seus empregados;
- () assegurar o conforto de seus clientes, evitando que estes possam adquirir doenças;
- () Cumprir legislação específica sobre esta questão.
- () Outras justificativas. Especificar.

5- O empreendimento adota alguma medida para o controle de qualidade da água que o abastece?

Em caso afirmativo, descreva as medidas de controle e responda:

Estas medidas visam principalmente:

- assegurar o conforto de seus empregados;
- assegurar o conforto de seus clientes, evitando que estes possam adquirir doenças;
- Cumprir legislação específica sobre esta questão.
- Outras justificativas. Especificar.

6- O empreendimento adota alguma medida para evitar ou proibir o uso de substâncias tóxicas ou e perigosas ?

Em caso afirmativo, descreva as medidas adotadas e para que tipo de substâncias estas são aplicáveis.

Estas medidas visam principalmente:

- assegurar o conforto de seus empregados;
- assegurar o conforto de seus clientes, evitando que estes possam se expor a perigos ou males causados por estas substâncias;
- Cumprir legislação específica sobre esta questão.
- Outras justificativa

OBS GERAL: Para todas questões negativas, será necessário levantara as dificuldades ou fatores impeditivos para o atendimento do requisito em questão.

APÊNDICE C

GUIA DE QUESTÕES 3- CATEGORIA PROCESSOS-PROC

1- O empreendimento possui algum mecanismo para identificar aspectos e impactos ambientais oriundos de suas atividades, produtos e serviços? Em caso afirmativo, descrever estes mecanismos.

2- O empreendimento possui algum programa de monitoramento dos impactos ambientais provenientes das suas atividades e serviços? Em caso afirmativo, descrever.

3- O empreendimento hoteleiro realiza ações de manutenção preventiva dos equipamentos, de forma a evitar seus impactos ambientais?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, cite os equipamentos e a periodicidade desta manutenção.

4- O empreendimento utiliza tecnologias para desenvolver seus processos e serviços, compatíveis com a proteção ambiental?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, dê exemplos de tecnologias já aplicadas.

5- O empreendimento possui algum controle na compra de seus materiais/produtos de forma a dar preferência àqueles que não agredem o meio ambiente?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, responda:

5.1- Como o setor/pessoa responsável pelas compras é orientado para isto?

5.2- Dê algum exemplo em que um produto/material foi substituído por outro, levando-se em consideração o requisito ambiental.

Obs: Entrevistar pessoas da área de compras para buscar evidências sobre esta questão.

6- O estoque de materiais/produtos é controlado de forma a evitar desperdícios e/ou uso inadequado destes materiais/produtos?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva como é realizado esse controle.

Obs: Entrevistar pessoas da área de almoxarifado para buscar evidências sobre esta questão.

7- O empreendimento dá preferência ao uso de materiais recicláveis ou facilmente renováveis para a construção de obras e do mobiliário?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, dê exemplo.

8- O empreendimento possui uma política ou prática definida de armazenamento para substâncias perigosas?

Em caso afirmativo, descreva estas políticas ou práticas.

9 Assinale abaixo, os produtos que o empreendimento já vem evitando e/ou eliminando o uso:

() Arbestos;

() Pesticidas e herbicidas;

() PCBs

() Outros. Especificar.

10- O empreendimento já implementou ações que visam a otimização e/ou redução do uso de água e energia?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva estas ações e responda:

10.1- Os benefícios oriundos destas ações foram acompanhados e divulgados? Como?

Obs: Analisar dados referentes ao consumo de água e energia do empreendimento.

11- O empreendimento implementa ações visando o controle de suas emissões gasosas, considerando, inclusive, as emissões referentes aos veículos utilizados por este?

Em caso afirmativo, descreva estas ações e marque, entre as opções a seguir, a que melhor justifique a motivação para a esta implementação:

() Contribuir com o controle de gases estufa na atmosfera.

() Cumprir requisitos legais.

Outros. Especificar.

12- O empreendimento implementa ações visando o controle de seus efluentes líquidos, considerando principalmente os esgotos sanitários?

Em caso afirmativo, descreva estas ações e marque, entre as opções a seguir, a que melhor justifique a motivação para a esta implementação:

Contribuir com o controle da poluição hídrica.

Cumprir requisitos legais.

Outros. Especificar.

13- O empreendimento implementa ações referentes ao gerenciamento de resíduos sólidos, adotando práticas de redução, reuso, reciclagem destes resíduos?

Sim Não

Em caso afirmativo:

13.1-Descreva alguma ação implementada pelo empreendimento que evidencie as ações em questão.

13.2- Entre as opções a seguir, marque a que melhor justifique a motivação para esta implementação:

Contribuir com redução de resíduos no mundo.

Eliminar desperdícios no empreendimento e conseqüentemente custos financeiros.

Cumprir requisitos legais.

Outros. Especificar.

14- O empreendimento possui algum procedimento pré-estabelecido para ser adotado em situações de emergência?

Sim Não

Em caso afirmativo, responda:

14.1-Como este procedimento é divulgado, de forma a ser praticado por todos nestas situações?

APÊNDICE D

GUIA DE QUESTÕES 4- CATEGORIA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO-IC

1- O empreendimento contribui com a disseminação de práticas ambientais?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva como isto é feito e cite fatos e/ou eventos direcionados para esta disseminação.

2- Como o empreendimento estabelece comunicação com:

- A comunidade localizada no seu entorno?
- Os órgãos públicos, em particular os órgãos de proteção ambiental?
- Com seus clientes?

Descrever mecanismos utilizados para realizar esta comunicação e dar exemplos a partir de fatos e/ou eventos.

Obs: Reunir e analisar instrumentos de comunicação interna e externa utilizadas pelo empreendimento.

3- Como o empreendimento reconhece e responde à comunidade quaisquer reclamações sobre os impactos ambientais causados por este?

3.1- Relatar fatos já ocorridos em relação a esta questão e descrever quais foram os procedimentos adotados nestas ocasiões.

4- O empreendimento oferece assistência a outras empresas na implantação de boas práticas ambientais, principalmente as pequenas e médias empresas?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva como isto é feito.

Obs: Entrevistar a empresas beneficiadas para buscar evidências sobre esta questão.

5- O empreendimento consolida parcerias com organizações nacionais e internacionais visando ampliar e/ou contribuir com informação e conhecimento na área ambiental e/ou ecoturismo?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, dê exemplos.

6- O empreendimento possui um sistema de documentação para dar suporte as práticas ambientais ou a gestão ambiental?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva este sistema.

Obs: Solicitar e analisar este sistema de documentação.

7- O empreendimento realiza auditorias ambientais periódicas?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva como estas são realizadas e informe como os seus resultados são disseminados no empreendimento.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão analisando documentos relativos as auditorias e entrevistando pessoas para verificar o nível de conhecimento destas sobre os resultados das referidas auditorias.

8- O empreendimento mantém um registro atualizado sobre os aspectos legais que este está submetido, tais como aqueles relacionados com as questões ambientais, saúde e higiene ocupacional ou outros aspectos específicos relacionados com o ecoturismo?

Obs: Solicitar e analisar estes registros.

OBS GERAL: Para todas questões negativas, será necessário levantara as dificuldades ou fatores impeditivos para o atendimento/requisito em questão.

APÊNDICE E

GUIA DE QUESTÕES 5- CATEGORIA CLIENTES E SOCIEDADE-CS

1- O empreendimento implementa ações que possam beneficiar a comunidade onde está inserida, viabilizando oportunidades de melhoria de qualidade de vida da população, tais como contribuições na área de educação, lazer, cultura, infra-estrutura, saúde, condições sanitárias, entre outras?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo:

Descreva alguma ação implementada pelo empreendimento neste sentido.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando pessoas da comunidade local.

2- O empreendimento possui algum Programa direcionado para a diminuição de impactos sociais, culturais e econômicos locais, com ênfase no respeito a cultura local e a na geração de emprego?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva o Programa.

3- O empreendimento motiva os empregados para participar do programa e de iniciativas relacionadas com a comunidade local?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, dê exemplos.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando pessoas que trabalham no empreendimento.

4- O empreendimento colabora com Órgãos Governamentais na adoção de leis, regulamentos que tenham como foco a questão ambiental?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, cite algum exemplo desta colaboração.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando pessoas que trabalham no Órgãos Governamentais locais.

5- Como o empreendimento toma conhecimento e garante o cumprimento das leis aos quais está submetido, em particular aquelas relacionadas com as questões ambientais?

6- Como o empreendimento procura atender as expectativas dos seus clientes? Descreva os mecanismos utilizados para este objetivo.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando clientes (hóspedes) do empreendimento.

7- Já houve registros de reclamações de clientes referentes ao não atendimento de expectativas, criadas através de propagandas do empreendimento?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva e cite as medidas que foram adotadas para evitar esse problema.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando clientes (hóspedes) do empreendimento

APÊNDICE F

GUIA DE QUESTÕES 6- CATEGORIA RECURSOS NATURAIS-RN

1- O empreendimento possui algum Programa direcionado para o planejamento ambiental e uso adequado da terra, particularmente das áreas de grande valor social. e ambiental?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva fatos que evidenciem esta questão.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando pessoas que trabalham no Órgãos Governamentais locais.

2- O empreendimento contribui com o gerenciamento das reservas e fontes naturais de água locais ou regionais ou contribui diretamente com a conservação de áreas naturais?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, dê exemplos.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando pessoas que trabalham no Órgãos Governamentais locais.

3- O empreendimento focaliza e dar aos hóspedes/visitantes a oportunidade de experimentar pessoalmente e diretamente a natureza, vinculada com a sua compreensão e interpretação?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, descreva como isto é realizado.

Obs: Buscar evidências sobre esta questão entrevistando clientes (hóspedes) do empreendimento.

4- O empreendimento procura garantir que o projeto arquitetônico não domina a paisagem visual e esteja harmonizado com ambiente natural ?

5- O empreendimento procura assegurar que o projeto paisagístico valorize e utilize o uso de espécies nativas, evitando as exóticas?

6- O empreendimento procura assegurar que o movimento de animais silvestres e habitats naturais não sejam perturbados?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, cite exemplos que isto foi ou é realizado.

7- O empreendimento utilizar energia de fontes renováveis?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, cite as fontes.

8- O empreendimento maximiza o uso de ventilação natural, aproveitando a climatização local?

Isto é estimulado junto aos hóspedes?

9- O empreendimento possui mecanismo para não permitir que clientes adquiram mercadorias oriundas de espécies ou materiais raros na região?

Sim () Não ()

Em caso afirmativo, cite estes mecanismos.

10- O empreendimento promove a apreciação e interpretação do patrimônio natural e cultural da região, a partir de conteúdo científico proveniente de pesquisa histórica, cultural e biológica , utilizando guias devidamente treinados sobre este conteúdo?

Obs: Buscar evidências sobre esta questão participando de algum evento direcionado para este objetivo.

SEÇÃO DE ANEXOS

ANEXO A

LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS

1- No Tororomba Ecoresort

- Gerente Geral: Sr. Nelson Freire
- Assessora da gerência geral: Sra Dila Freire
- Assessora de comunicação: Sra. Geórgia
- Chefe de Departamento Pessoal: Sr. Marcos Abrobeira
- Chefe de Departamento financeiro: Sra. Edneide dos Santos Silva
- Chefe de reservas: Sr. Júnior
- Chefe de Recepção: Sr. Washington
- Supervisor de serviços gerais: Sr. Jurandy Cardoso
- Representante da área de governança: Sra.Luzia
- Representante do setor de compras: Sr. Soélio
- Representante do grupo de garçons: Sr. Jorge Santos Conceição
- Representante do setor de entretenimento: Sr. Sidnei
- Representante da área de jardinagem: Sr. José Roberto

- Representante da área de segurança: Sr. Antonio Sérgio Nonato
- Representante da área de lavanderia: Sra. Cleudes Ferreira
- Representante da área de almoxarifado: Sr. Uashington Batista da Silva
- Cozinheira do Restaurante dos funcionários: Maria Raimunda Cardoso
- Chefe de Cozinha: Dionísio Oliveira
- Hóspedes
- Moradores da comunidade vizinha ao Ecoresort
- Arquiteta que atua na região de Ilhéus: Alana Cores

2- No Itacaré Ecoresort

- Gerente Geral: Sr. Daniel Karrer
- Sub Gerente: Sra. Marise Oliveira
- Chefe de departamento Pessoal: Sra. Sílvia Amélia E. Bezerra
- Chefe de Governança: Sra. Nirene Nunes dos Santos
- Chefe de Almoxarifado: Sr. Marcos César Reis
- Guia turístico: Sr. Erasmo Carlos dos Santos
- Controller: Sr. Kleber da Silva Lopes Júnior
- Assessor financeiro/contador: Tadeu Mucarzel
- Técnica de reservas: Sra. Poliana Lins
- Maitre: Sr. Amaral
- Chefe da área de manutenção: Sr. Márcio Rodrigues
- Técnico de Recepção: Sr. Cláudio Neves Júnior
- Hóspedes
- Moradores da comunidade vizinha ao Ecoresort

3- Na Colônia de Férias SESI-Valença

- Gerente Geral: Sra. Rosanete Morais

- Facilitador da área da qualidade: Sr. Hilton Santana Silva
- Responsável pelo setor financeiro: Sra. Denise Mota Lobão
- Responsável pela área de hospedagem/reservas: Elma Cristina Negrão Góes
- Responsável pela área de compras e contrato de serviços: Jailton dos Santos Dias:
- Administrador do restaurante: Sr. Gileno Soares
- Auxiliar de manutenção: Dalmo dos Reis Silva
- Responsável pelas atividades de lazer e eventos: Gilcélia Souza de Almeida
- Salva vidas: Djalma Feitosa Rego:
- Motorista: Sr. José Carlos Negrão de Queiroz
- Representante da comunidade: Sr. Edgar Oliveira

MACÊDO, Maria Auxiliadora de Abreu. Identificação e análise de elementos da gestão ambiental em empreendimentos ecoturísticos hoteleiros. 2003. 240 p. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo) – Escola Politécnica- MEPLIM , Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Autorizo a reprodução gráfica [parcial ou total] deste trabalho
para fins de comutação gráfica.

Salvador, 16 de janeiro de 2004.

Maria Auxiliadora de Abreu Macedo

BREVE CURRICULUM DA AUTORA

MARIA AUXILIADORA DE ABREU MACÊDO (DORA ABREU)

Consultora, Mestre em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo (UFBA- Bahia), pós graduada em Gestão Ambiental (Ryerson University- Ontário- Canadá), Gerenciamento e Tecnologias Ambientais para a Indústria (UFBA- Bahia) e Produção Limpa (CNTL-RS).

Atua no SENAI-CETIND- Centro de Tecnologia Industrial Pedro Ribeiro (Bahia).
É autora dos livros *“Os ilustres hóspedes verdes”*, *“Sem Ela, nada feito!- Educação Ambiental e ISO-14001”* e de diversas cartilhas, entre estas *“Hóspede que te quero verde”*, direcionada para o segmento turístico/hoteleiro.

Faz parte do corpo docente da Universidade Católica de Salvador-UCSAL- Curso de Especialização em Gerenciamento Ambiental; ministrou cursos e organizou eventos diversos na área de gestão e educação ambiental; orientou monografias de conclusão de cursos de especialização; apresentou trabalhos em congressos e seminários nacionais e internacionais; é mentora do “*Programa de Educação Ambiental com enfoque na ISO-14001*” que foi implantado em diversas empresas brasileiras e desenvolveu conteúdo e roteiro de *CD-ROM de Educação Ambiental- Série EDUMAX- SENAI-CETIND*.

Contatos com autora: dorabreu@hotmail.com