

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE ENGENHARIA - CAMPUS DE BAURU
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANGÉLICA FABIANA GOMES

UMA ANÁLISE SOBRE O SUPORTE DOS FATORES DE
RECURSOS HUMANOS À GESTÃO AMBIENTAL:
ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DO INTERIOR DO
ESTADO DE SÃO PAULO.

BAURU – SÃO PAULO – BRASIL

2011

ANGÉLICA FABIANA GOMES

**UMA ANÁLISE SOBRE O SUPORTE DOS FATORES DE
RECURSOS HUMANOS À GESTÃO AMBIENTAL:
ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DO INTERIOR DO
ESTADO DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia da UNESP, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Bauru, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão de Operações e Sistemas.

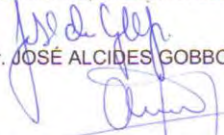
Orientador: Prof. Dr. José Alcides Gobbo Júnior.

BAURU – SÃO PAULO – BRASIL

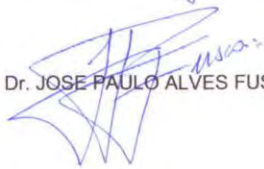
2011

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ANGELICA FABIANA GOMES, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 29 dias do mês de agosto do ano de 2011, às 14:00 horas, no(a) ANFITEATRO DA PÓS-GRADUAÇÃO, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. JOSÉ ALCIDES GOBBO JUNIOR do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Profa. Dra. ETHEL CRISTINA CHIARI DA SILVA do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Centro Universitário de Araraquara - Uniara, Prof. Dr. JOSE PAULO ALVES FUSCO do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ANGELICA FABIANA GOMES, intitulada "UMA ANÁLISE SOBRE O SUPORTE DOS FATORES DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO". Após a exposição, a discente foi argüida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. JOSÉ ALCIDES GOBBO JUNIOR


Profa. Dra. ETHEL CRISTINA CHIARI DA SILVA


Prof. Dr. JOSE PAULO ALVES FUSCO

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu **pai**: Antonio Vicente Gomes, por ser exemplo de honestidade e amor.

À minha **mãe**: Credomilde Nisikava Gomes (in memoriam) que mesmo desvairando de tanta dor por causa de um câncer, nos seus últimos momentos na Terra, ela apertava bem forte a minha mão e dizia: “*vai estudar filha*”.

AGRADECIMENTOS

Ao querido Mestre Jesus e a toda espiritualidade amiga!

Ao orientador, Prof. Dr. José Alcides Gobbo Júnior por toda compreensão, generosidade, paciência, evolução, amizade, sabedoria e competência.

Ao meu querido Pai: Antonio Vicente Gomes por todo amor, carinho e companheirismo que me concede, pela paciência e compreensão em momentos difíceis.

À minha mãezinha Credomilde Nisikava Gomes (in memorian), que acompanhou a maior parte das angústias dessa caminhada, e sempre me apoiou para estudar.

A Dra. Ethel Chiari, minha orientadora na pós-graduação MBA, pelo incentivo, apoio e amizade.

À Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Ao Hotel A que permitiu realizar o estudo de caso, em especial à Joseane.

Aos Professores do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia da Produção da UNESP, BAURU. Em especial: Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco, Prof. Dr. Charbel José Chiapetta Jabbour e Prof^a Dr^a Beatriz Jabbour.

Aos professores: Dr. José Sacomano Neto e Dr. Mario Salerno pelo incentivo à pesquisa.

Aos funcionários da Pós-Graduação e do Departamento de Engenharia de Produção: Célia, Gustavo, Alexandre, Carol.

Aos meus amigos, Professor Dinato pelo apoio e amizade e Angelita S. Gasparotto por estar sempre disposta a ajudar.

A minha família: Fábio, Eduardo, Augusto, Andrea e Laércio.

A minha amiga Renata Dozzi Tezza pela ajuda em ferramentas tecnológicas que tornaram meu trabalho mais suave e por todo apoio nos momentos de angústia.

A professora e amiga Ieda pelo apoio, amizade e carinho.

Aos companheiros de mestrado: Alessa Berretini, Simone Gobbo e Wesley Freitas.

“A terra pode oferecer o suficiente para satisfazer as necessidades de todos os
homens, mas não a ganância de todos os homens”.
Mahatma Gandhi

Resumo

Gomes, A. F. Uma análise sobre o suporte dos fatores de recursos humanos à gestão ambiental: Estudo de caso em um hotel do interior do estado de São Paulo. Dissertação de mestrado. Faculdade de Engenharia de Bauru. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Campus de Bauru, 2011.

O campo teórico-empírico sobre gestão ambiental em empresas industriais encontra-se em pleno desenvolvimento, estudos sobre a contribuição dos fatores de recursos humanos à Gestão Ambiental (GA) no setor de serviços, e principalmente no setor hoteleiro são mais escassas, e, quando existentes, predominantes em periódicos internacionais que muitas vezes retratam a prática de organizações com características distintas das brasileiras. Constatou-se que falta na literatura, uma visão pragmática da integração da GA à gestão de recursos humanos, isto é, uma preocupação com a aplicação prática dos achados desta integração à situações organizacionais concretas. Portanto, essa dissertação apresenta uma abordagem para análise do suporte dos fatores de recursos humanos à GA. Esse estudo foi complementado pela condução de uma descrição de caso em um hotel certificado pela Norma ISO 14001. A questão central a que este trabalho remeteu foi saber: como a função de recursos humanos influencia a gestão ambiental em hotéis? A revisão bibliográfica foi utilizada para a confecção das questões norteadoras do roteiro de entrevista aplicado na fase empírica. Os resultados apontaram uma fraca interação das dimensões de recursos humanos tradicionais (como a descrição de cargos, sistema de recompensas, recrutamento e seleção) com a GA, que pode ser explicada pela ausência de pressupostos e objetivos próprios da sustentabilidade ambiental no planejamento estratégico de gestão de pessoas do hotel pesquisado. Entretanto, as dimensões estratégicas de gestão de recursos humanos (como a cultura organizacional e a aprendizagem organizacional) têm interação forte com GA, ficando constatado que sua importância para o auxílio na gestão ambiental pró-ativa. O trabalho indica ainda possibilidades para futuras pesquisas. A sugestão é para que se pesquise como a gestão de recursos humanos contribui para uma cultura organizacional ambientalmente correta.

Palavras-chave: *Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos, Setor Hoteleiro, ISO 14001.*

Abstract

Gomes, A. F. An analysis of the factors supporting the human resources to environmental management: A case study in a hotel in the state of São Paulo. Master's thesis. Bauru School of Engineering. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, UNESP, Bauru, 2011.

The theoretical and empirical on environmental management in industrial companies is in full development, studies on the contribution of human factors to Environmental Management (GA) in the service sector, especially in the hospitality industry are scarce, and if any, prevailing in international journals that often portray the practice of organizations with distinct characteristics of Brazil. It was found lacking in the literature, a pragmatic view of integration of the GA to the management of human resources, that is, a concern with the practical application of the findings of this integration to specific organizational situations. Therefore, this dissertation presents an approach to support analysis of the factors of human resources to GA. This study was supplemented by conducting a case description in a hotel certified by ISO 14001. The central question that this work was sent to know: how the human resources function to influence environmental management in hotels? The literature review was used to construct the guiding questions of the interview used in the empirical phase. The results showed a weak interaction of the dimensions of traditional human resources (such as job descriptions, reward systems, recruitment and selection) with the GA, which can be explained by the absence of assumptions and goals of environmental sustainability in their own strategic planning management people searched the hotel. However, the strategic dimensions of human resource management (such as organizational culture and organizational learning) have stronger interaction with GA, found that getting its importance for the help in proactive environmental management. The work also indicates possibilities for future research. The suggestion is to search for that as human resource management contributes to an environmentally friendly corporate culture.

Keywords: *Environmental Management, Human Resource Management, Hospitality Industry, ISO 14001.*

Lista de Figuras

Figura 1: Classificação da pesquisa.	26
Figura 2: Níveis de preocupação da empresa com os aspectos ambientais.....	39
Figura 3: Sistemas em que a transformação ambiental é tipicamente conduzida...44	
Figura 4: Importância estratégica de negócios aos problemas ambientais.	46
Figura 5: Modelo de análise de contribuições de RH para a gestão ambiental.....	68
Figura 6: Proposta de melhoria da integração RH e GA para hotéis.....	69
Figura 7: Foto de dosadores utilizados na lavanderia do hotel A.....	80
Figura 8: Foto de cartaz chamando atenção para a economia de água.	82
Figura 9: Foto de publicidade para reciclagem de materiais (óleo).	82

Lista de Gráficos e Quadros

Quadro 1: Evolução da consciência ambiental.....	17
Quadro 2 - Aspecto de pesquisa.....	28
Quadro 3 – Elaboração do roteiro de entrevistas.....	31
Quadro 4: Etapa 2 para elaboração do roteiro de entrevista.....	33
Quadro 5: Coleta dos dados.	35
Quadro 6 – Ações ambientais de empresas.....	48
Quadro 7: Principais pesquisas que apresentam o temário gestão ambiental em hotéis..	65
Quadro 8: Matriz de classificação hoteleira para ações ambientais.....	66
Quadro 9 - Critérios adotados para classificar o hotel em seu estágio evolutivo de gestão ambiental.....	74
Quadro 10: Classificação do estágio evolutivo do hotel pesquisado.....	75
Quadro 11: Fatores ambientais.	76
Quadro 12: Fatores de RH.	76
Quadro 13: Matriz de relações.	77
Quadro 14: Análise dos resultados.	78
Quadro 15: Suporte dos fatores de recursos humanos a gestão ambiental em hotéis.	84

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

FUMEST - Fomento de Urbanização e Melhoria das Estâncias

GA – Gestão Ambiental

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IHA - International Hydropower Association

IHEI - International Hotels Environment Initiative

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

IPCC – International Panel on Climate Change

ISO – International Organization for Standardization

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente

RH – Recursos Humanos

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

UNEP - United Nations Environment Programme

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Sumário

Resumo	vi
Abstract	vii
Lista de Figuras	viii
Lista de Gráficos e Quadros.....	ix
1 Introdução.....	15
1.1 Concepção da Pesquisa	18
1.2 Objetivo da pesquisa	19
1.3 Delimitação do tema	20
1.4 Relevância e justificativa da pesquisa	20
1.5 Estrutura da Dissertação	23
2 Abordagem metodológica	24
2.1 Escolha do método de pesquisa.....	24
2.2 Delineamento Metodológico da Pesquisa	26
2.3 Instrumentos de Coleta de Dados	28
2.4 Seleção do Caso Estudado	33
2.5 Planejamento da Análise dos Dados	35
3 Revisão da Literatura	37
3.1 Gestão Ambiental nas Organizações.	37
3.2 Práticas e ações empresariais com vistas à sustentabilidade.	40
3.3 Estágios Evolutivos da Gestão Ambiental	41
3.4 Motivações para a Gestão Ambiental nas Organizações.....	42
3.5 Estratégias de negócios e a questão ambiental	44
3.6 Certificação dos Sistemas de Gestão Ambiental: Normas da Série ISO 14001.	48
3.7 Benefícios da Gestão Ambiental para as Organizações	51
4 Integrando Dimensões de RH à Gestão Ambiental	53
4.1 Gestão de Recursos Humanos	53
4.2 Suporte dos Fatores de Recursos Humanos à Gestão Ambiental	54
4.3 Análise e descrição de cargos	55
4.4 Recrutamento e Seleção	56
4.5 Treinamento	56
4.6 Avaliação de desempenho.....	58
4.7 Sistema de Recompensas	58
4.8 Articulação de Equipes	59
4.9 Gestão da Cultura Organizacional.....	59
4.10 Aprendizagem Organizacional.....	60
5 Gestão Ambiental em Hotéis.....	62
6 Proposta de Abordagem: Integração Recursos Humanos e Gestão Ambiental em Hotéis.	67
6.1 Abordagem Proposta	67
7 Descrição de Caso	70
7.1 Caracterização do Hotel “A”	70
7.2 Atividades Ambientais do Hotel “A”	71
8 Análise dos Resultados	73
8.1 Evolução da gestão ambiental nos hotel pesquisado.	73
8.2 Resultado da entrevista - Matriz de Relacionamento da Influência dos Fatores de Recursos Humanos na Gestão Ambiental	75
8.2.1 Questão: A1 influencia B1, B2, B3 e B4?	78
8.2.2 Questão: A2 influencia B1, B2, B3 e B4?	78

8.2.3 Questão: A3 influencia B1, B2, B3 e B4?	79
8.2.4 Questão: A4 influencia B1, B2, B3 e B4?	80
8.2.5 Questão: A5 influencia B1, B2, B3 e B4?	80
8.2.6 Questão: A6 influencia B1, B2, B3 e B4?	81
8.2.7 Questão: A7 influencia B1, B2, B3 e B4?	81
8.2.8 Questão: A8 influencia B1, B2, B3 e B4?	83
9 Conclusão.....	86
9.1 Quanto aos objetivos e resultados da pesquisa	86
9.2 Quanto às contribuições ao Estado-da-arte do Tema e à Prática Organizacional	87
9.3 Direções futuras	87
REFERÊNCIAS	89
Apêndice 1: Roteiro de entrevistas	102

1 Introdução

Com a perspectiva de agravamento das condições climáticas ao longo das próximas décadas, os especialistas na temática alertam que a crise ambiental no mundo já começou. Segundo eles, essa crise é causada por muitos fatores, como: crescimento populacional descontrolado, consumo excessivo dos recursos naturais, desmatamento das florestas tropicais, uso de combustíveis fósseis, geração de lixo, entre outros.

Corroborando tal afirmação, Tinoco e Kraemer (2004) apresentaram em sua pesquisa alguns problemas ambientais observados no mundo, causados em grande parte pela ação do ser humano, sendo esses subdivididos em fatores relacionados a: crescimento da população mundial; poluição; destruição progressiva da camada de ozônio; destruição da biodiversidade e extinção de espécies; disponibilidade de água potável e efeito estufa.

A sociedade, em face aos problemas expostos vem mudando e conseguindo avanços substanciais e, um dos mais importantes, é o despertar de uma visão e consciência ecológica, que em síntese busca a harmonia entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental (OLIANI, SILVA e SACOMANO, 2006).

Esse contexto ambiental reflete-se em mudanças de comportamentos dos consumidores, que estão cada vez mais conscientes em relação à questão ambiental exigindo produtos e serviços ambientalmente corretos. As empresas agregam valor ao produto e ao serviço, quando estão engajadas na conservação do meio ambiente; portanto, isso passou a ser uma questão de sobrevivência empresarial.

O surgimento dos conceitos de "desenvolvimento sustentável" e "sustentabilidade" refletem uma mudança na forma de pensar da população mundial, que está forçando as empresas a novamente reavaliar sua abordagem para medir o desempenho organizacional sustentável (HUBBARD, 2009).

Em nível macro, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento definiu desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento

que satisfaz as necessidades e aspirações do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações (CMMAD, 1988).

A sustentabilidade é um termo novo dentro das empresas. A responsabilidade ambiental e social são, ainda, vivenciadas como *Seconds Best* que acarretam custos adicionais. A incorporação destes valores ocorre de forma diferenciada em função do tamanho da firma, atividade e sua respectiva inserção internacional (MAIMON, 2007).

Foi em 1997, que o *Triple Bottom Line (TBL)* surgiu como uma nova ferramenta para medir o desempenho organizacional. É um conceito novo para muitas organizações, porque implica que as responsabilidades das organizações são muito mais amplas.

No TBL estão contidos os aspectos econômicos, ambientais e sociais. O aspecto ambiental refere-se geralmente à quantidade de recursos que uma organização utiliza em suas operações (por exemplo, energia, água e terra) e os subprodutos que suas atividades criam, como por exemplo: resíduos, emissões atmosféricas e resíduos químicos. O aspecto social refere-se ao impacto que uma organização tem sobre as comunidades em que trabalha. O aspecto econômico é relacionado a produção de produtos e serviços que atendam os desejos dos consumidores e gerem lucros (HUBBARD, 2009).

Há um forte movimento de economistas pregando a reconstrução das bases da economia mundial dentro de uma visão mais convergente com o conceito de sustentabilidade. Essa visão é uma transição para uma economia sustentável e de baixo carbono que pode criar empregos ambientalmente corretos e ser uma nova força (MAIMON, 2007).

Uma proposta de lei em torno de economia de carbono, conhecida por “*Waxman-Markey Bill*”, foi aprovada nos EUA em Junho de 2011 e resulta em uma definição de limites rígidos para o emprego de tecnologias e recursos que ameacem o meio ambiente, em particular quanto à emissão de dióxido de carbono (UNEP, 2011). O *Dow Jones Sustainability World Index Global* foi criado para ajudar um número crescente de investidores a encontrar oportunidades de investimento socialmente responsáveis (ELIAS, 2003).

A orientação para o meio ambiente tem como característica principal a redução de impactos ambientais nos negócios, adaptando produtos, processos e estruturas

organizacionais, ou seja, conduzir os negócios e seu desempenho por meio de atividades ambientalmente corretas (SCHALTEGGER et al., 2003). Observa-se, então, a necessidade de novas abordagens de gerenciamento: a gestão ambiental, que começou a ser amplamente difundida nos anos 1990 (JABBOUR, 2007).

Para Corazza (2003, p.4) “a gestão ambiental organizacional envolve planejamento e orientação da empresa para que se alcancem metas ambientais específicas em analogia à gestão da qualidade”. Sachs (2000, p. 32) enfatiza que a conservação e aproveitamento dos recursos naturais podem e devem andar juntos, sendo necessário, para tanto, que tenhamos “consciência de que todas as nossas atividades econômicas estão solidamente fincadas no ambiente natural”.

Os hotéis usam recursos naturais e, ao utilizá-los, provocam sua redução, representando significativo impacto ambiental. Tendo consciência da variedade e dimensão da destruição ambiental causada por essa atividade e afetando diretamente esse próprio segmento, a utilização de um sistema de gestão ambiental nos hotéis surge como garantia futura de grandes retornos (SCHENINI; LEMOS e SILVA, 2004).

Considerando um panorama histórico, foi a partir da década de 1970 que a população mundial assistiu ao surgimento da conscientização em relação a degradação ambiental. O Quadro 1 Evolução da consciência ambiental, contém os principais movimentos como: relatório “Limites do Crescimento”, do Clube de Roma; o relatório “Nosso Futuro Comum”, da Organização das Nações Unidas (ONU); a Agenda 21; e a ratificação do Protocolo de Kyoto; e outros significativos documentos e debates.

Esses principais movimentos da evolução da consciência ambiental ressaltam a importância do envolvimento das organizações no processo de construção da sustentabilidade ambiental e mostra que atualmente a preocupação ambiental vem crescendo proporcionalmente ao aumento dos desastres naturais.

Período	Principais movimentos
1962	“A primavera silenciosa”, (Livro de Rachel Carson)

1972	Clube de Roma: relatório sobre os “Limites do Crescimento”. Conferência de Estocolmo Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente (PNUMA)
1973	Surgiu pela primeira vez o conceito de Eco desenvolvimento
1974	A declaração de Cocoyok
1975	Relatório Dag-Hammarskjöld (Que Faire ou Que Fazer)
1987	ONU (Organizações das Nações Unidas) Relatório “Nosso Futuro Comum” ou Relatório Brundtland
1992	Rio -92 (Cúpula da Terra) Agenda 21
1997	Rio+5 Protocolo de Kyoto (ratificado em 1999)
2000	Rio+10
2009	Conferência de Copenhague
2010	Conferência do México

Quadro 1: **Evolução da consciência ambiental.** Fonte: autor.

O despertar da consciência ambiental, nas décadas de 60 e 70, mostrou que é de suma importância a proteção ao meio ambiente e que este é um dos princípios fundamentais do homem contemporâneo (DONAIRE, 1994).

Barbieri (2004) afirma que, foi a partir da Revolução Industrial que surgiu a diversidade de substâncias e materiais que não existiam na natureza. Um importante fator que foi destacado é a aceleração da produção, estimulando a exploração dos recursos naturais, conseqüentemente aumentando a quantidade de resíduos.

Romeiro (2004) verifica que a capacidade humana em causar interferências no meio ambiente foi aumentada em decorrência da Revolução Industrial. Antes a pressão por padrões mais elevados de gestão ambiental eram

questões exclusivas dos setores industriais de transformação, atualmente a busca por adequação ambiental deve ser meta de todos os segmentos produtivos, inclusive o de hotéis, viagens e turismo (MIDDLETON e HAWKINS, 1993).

As empresas reconheceram as oportunidades para novos produtos, novos serviços e novos empreendimentos baseados nessas inovações e, a existência de um novo desafio relacionado à integração da gestão de recursos humanos com a gestão ambiental nas organizações (JABBOUR, 2007).

Até mesmo organizações sem fins lucrativos e instituições públicas exploraram novas abordagens para conciliar as virtudes do capitalismo de livre mercado com a necessidade de mais práticas empresariais sustentáveis. Porém em sua maioria ainda agem fazendo alterações apenas de ordem técnica, aderindo a tecnologias ambientais no processo produtivo (JABBOUR et al., 2009).

Verifica-se ainda, que esse novo vetor de pressão vem incidindo sobre o setor de serviços, a fim de que se torne ambientalmente adequado. O investimento em práticas de gestão ambiental em hotéis é uma forte tendência. Uma pesquisa recentemente realizada com europeus e norte-americanos mostrou a relevância dos chamados “hotéis verdes” (PIZAM, 2009a).

Contudo, o desempenho ambiental de uma organização está relacionado à qualidade de seus recursos humanos (DONAIRE, 1999). Jabbour (2007) é enfático ao realizar uma proposição de que é impossível uma gestão ambientalmente eficaz, sem práticas de gestão de recursos humanos apropriadas. Sendo assim, as iniciativas ambientais tendem a falhar e perdem a intensidade por não estarem fundamentadas em práticas de recursos humanos (STONE, 2000).

1.1 Concepção da Pesquisa

Depois de lançar luz sobre a revisão de algumas das principais obras pertinentes à gestão ambiental relacionada a organizações, e à integração das dimensões de recursos humanos à gestão ambiental (JABBOUR, 2007; DONAIRE, 1999; BARBIERI, 2004; BRÍO, FERNÁNDEZ e JUNQUERA, 2007; GOVINDARAJULU e DAILY, 2004; DAILY e HUANG, 2001; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2008; JABBOUR e SANTOS, 2008, entre outros) constata-se que o

tema da gestão ambiental organizacional não foi extensivamente discutido, tendo em vista tanto as dimensões mais tradicionais dos fatores de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas) quanto às dimensões competitivas de sua gestão estratégica (por exemplo, o trabalho em equipe e a gestão da cultura organizacional).

No campo de estudo pertinente à gestão ambiental em hotéis (CHAN e WONG, 2006; JIMENEZ e LORENTE, 2001; HAN, 2002; PENNY, 2007; PRIEGO e PALACIOS, 2008; BOHDANOWICZ, 2005; KIRK, 1995; AYUSO, 2006; entre outros) revela-se que os hotéis podem agir para reduzir os seus impactos ambientais e, coletivamente, dar uma contribuição substancial para a melhoria da qualidade do ambiente. Um vasto leque de publicações oferece orientação e propostas sobre as ações que os hotéis podem tomar para modificar as suas práticas e, portanto, seus impactos ambientais. No entanto, existe uma lacuna entre a teoria e a prática nesses assuntos.

Essa pesquisadora recorreu a livros, estudos, relatórios sobre a temática e material das disciplinas cursadas durante o programa de mestrado. Isso resultou em artigo científico desenvolvido pela autora durante o processo de elaboração da dissertação.

Como questão de pesquisa, propôs-se o seguinte:

Como a função de recursos humanos influencia a gestão ambiental em hotéis?

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como os fatores da gestão de recursos humanos (GRH) influenciam a gestão ambiental (GA) em hotéis.

Para tanto, são objetivos intermediários:

- ❖ Propor uma estrutura de análise para avaliar o grau de integração entre gestão ambiental e gestão de recursos humanos;
- ❖ Apresentar e discutir a aplicação do método proposto em um hotel.

1.3 Delimitação do tema

Este estudo é complementado com a análise empírica de uma de descrição de caso, que foi selecionado para contribuir com o tema. O autor não encontrou pesquisas que relatam sobre a integração de gestão de recursos humanos a gestão ambiental no setor hoteleiro brasileiro. Por isso, entende-se que essa pesquisa pode ser útil para pesquisadores das diversas área relacionadas a hotelaria e GA.

A delimitação deste tema envolve a gestão ambiental nas organizações, integração das dimensões de recursos humanos à gestão ambiental e a gestão ambiental em hotéis, portanto, faz-se necessário compreender o que é a gestão ambiental e o que é sustentabilidade.

- Gestão ambiental: é o planejamento, organização e orientação para a empresa alcançar metas ambientais específicas (NILSSON, 1998).
- Sustentabilidade: pressupõe aspectos ambientais, sociais e econômicos (DIAS, 2006).

No contexto de pesquisa qualitativa e empírica, foi realizado um estudo em um hotel detentor de certificação ISO 14001. Para a coleta de dados se utilizou das técnicas formais do estudo de caso.

1.4 Relevância e justificativa da pesquisa

Justifica-se por ser extremamente escassa a literatura do cruzamento da gestão de recursos e gestão ambiental (JACKSON et al., 2011). Além disso, há lacunas nas pesquisas existentes, uma ampla revisão da literatura mostra que um processo de referência para GRH Verde tem ainda de emergir, uma categorização concisa é necessária neste campo para ajudar acadêmicos e profissionais.

Constata-se o aumento do interesse da comunidade científica internacional sobre o tema, o que torna evidente, por exemplo, pelo “*Call for*

Papers” do *German Journal of Research on Human Resource Management* e pelo “*Journal of Organizational Behavior*” que desenvolvem pesquisas relacionadas à psicologia organizacional e comportamento organizacional; recentemente reconheceram a necessidade de pesquisas na intersecção desses campos e questões ambientais.

Em 2009, o site *www.greenhrm.org* foi criado para servir como um livre recurso para acadêmicos e estudantes interessados em aprender mais sobre o tema de gestão de recursos humanos que esteja envolvido com gestão ambiental (JACKSON et al., 2011).

As discussões sobre a sustentabilidade estão sempre presentes na agenda dos problemas globais, sendo citado pela Agenda 21 o suporte dos fatores de recursos humanos para facilitar a transição para um mundo mais sustentável. Portanto, questões como a degradação ambiental que lida com estes dilemas têm cada vez mais imperativo hoje (JABBOUR e SANTOS, 2008).

A destruição ambiental está relacionada às atividades de produção e consumo da sociedade moderna e por isso diretamente vinculada as organizações. Sabe-se que todas as áreas administrativas são responsáveis pelas questões ambientais (BOUDREAU e RAMSTAD, 2005). O fato de uma empresa ter um departamento de ambiente não implica que a questão ambiental tornou-se estratégica para esta companhia, e de acordo com Jabbour (2007) é impossível uma gestão ambientalmente eficaz, sem práticas de gestão de recursos humanos apropriadas.

O setor hoteleiro do mundo inteiro está mudando a maneira de enfrentar a crise ambiental, as questões ambientais também fazem parte das discussões, entretanto, a maioria dos hotéis não está disposta a desenvolver um sistema internacional de gestão ambiental (SGA), provavelmente devido à falta de recursos e conhecimento (CHAN e HO, 2006).

A pesquisa pretende contribuir neste sentido com conhecimento e como referência para o setor hoteleiro que almeja uma gestão ambientalmente eficaz, podendo usufruir das contribuições que o suporte dos fatores de recursos humanos pode oferecer à gestão ambiental.

A ausência de uma visão pragmática da integração do suporte dos fatores de recursos humanos à gestão ambiental, isto é, uma preocupação com a aplicação prática dos achados desta integração a situações organizacionais concretas. O momento para tal reflexão é oportuno, uma vez que as problemáticas ambientais estão cada vez mais integradas ao cotidiano mundial, sendo as organizações responsáveis por boa parte desses problemas.

O campo teórico-empírico sobre gestão ambiental em empresas industriais encontra-se em pleno desenvolvimento, estudos sobre a contribuição dos fatores de recursos humanos à gestão ambiental no setor de serviços, e principalmente no setor hoteleiro são mais escassos, e quando existentes apenas encontrados em periódicos internacionais que muitas vezes retratam a prática de organizações com características distintas das brasileiras.

Algumas pesquisas indicam que as organizações podem explorar estratégias de gestão ambiental do tipo “ganha-ganha” (PORTER e VAN DER LINDE, 1995) em que tanto a organização quanto o meio ambiente são favorecidos. Um exemplo é o crescente número de consumidores que estão se conscientizando e forçando as empresas a se tornarem mais eficientes no processamento e utilização dos recursos naturais, como é o caso da 3M, Dupont (HART e MILSTEIN, 2004). Se casos de gestão ambiental são cada vez mais comuns, pouco se sabe acerca do comportamento deste objeto no setor de serviços, dentre os quais se destaca o setor hoteleiro.

De fato, o setor hoteleiro tem adotado diferentes iniciativas voluntárias para mostrar o seu empenho para o desenvolvimento sustentável (KIRK, 1998). Os investimentos para proteger o ecossistema do planeta, e fornecer produtos e serviços que não trazem danos à saúde humana são muito altos (HAN, 2002).

Há um número muito limitado de pesquisas que examinam as barreiras à sustentabilidade, especialmente no contexto de hotéis (GRACI, 2007). Os hotéis que aderiram às políticas ambientais resultaram como maior benefício o desempenho de gestão financeira. Justifica-se, portanto produzir conhecimento que trará benefícios para a sociedade, para os hotéis e para o mundo todo (CHAN e HO, 2006).

Bohdanowicz (2005) apontou que um hóspede gasta o valor de 440 litros de água por hóspede-noite. Além disso, um hotel produz em excesso 1 kg de resíduos ao dia por pessoa, o que resulta em toneladas de resíduos por mês. Uma grande percentagem, 50% a 60% dos materiais que constituem estes resíduos, poderia ser reciclada ou reutilizada.

Os números acima demonstram que é de primeira necessidade para o ambiente, uma gestão ambiental eficaz no setor hoteleiro. Sabe-se que a gestão ambiental empresarial é intensiva em gestão de recursos humanos (Brío e Junquera, 2003) a exemplo do que ocorre com a gestão da qualidade, de tal forma, destacam-se a importância e necessidade crescente em estudar a gestão ambiental no segmento hoteleiro, o qual se encontra em forte expansão, no Brasil e no mundo.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação estrutura-se em nove capítulos. Após o Capítulo 1, que remete a introdução, contendo a concepção da pesquisa, objetivos, delimitação do tema, relevância e justificativa da pesquisa, inicia-se o Capítulo 2, onde é apresentada a abordagem metodológica para a pesquisa contendo a escolha do método de pesquisa, o delineamento, os instrumentos de coleta de dados, a seleção do caso estudado e o planejamento da análise dos dados.

Nos Capítulos 3, 4 e 5, é considerado o levantamento bibliográfico elaborado a respeito dos assuntos relevantes para a execução deste trabalho. É descrita a gestão ambiental nas organizações, práticas e ações empresariais com vistas à sustentabilidade, estágios evolutivos da gestão ambiental, integração das dimensões de gestão de recursos humanos a gestão ambiental e gestão ambiental em hotéis.

No Capítulo 6, será apresentada uma proposta de abordagem metodológica baseada na revisão da literatura. Nos Capítulos 7 e 8, será abordado uma descrição de caso que vai ser desenvolvido em um hotel com a certificação ISO 14001.

No Capítulo 9, são tecidos comentários finais sobre o trabalho realizado e propõe uma agenda para orientar futuras pesquisas sobre o cruzamento recursos humanos e gestão ambiental em hotéis.

2 Abordagem metodológica

Esse capítulo descreve em detalhes a abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa. A abordagem consistiu em uma série de fases sequenciais. A escolha do método de pesquisa empregado neste estudo é descrita juntamente com o delineamento, seleção do caso, instrumentos e planejamento da análise dos dados para a concretização dos objetivos do estudo.

2.1 Escolha do método de pesquisa

Na primeira fase foi realizada a revisão da literatura, consistiu em uma revisão aprofundada sobre gestão ambiental, gestão de recursos humanos e gestão ambiental em hotéis para identificar e consolidar os fatores de motivação, benefícios da organização e o suporte dos fatores de recursos humanos à gestão ambiental em hotéis. Uma revisão da literatura pertinente deve ser sempre realizada antes da coleta de dados, pois permite ao pesquisador obter um melhor entendimento e percepção ampla para o tema (SEKARAN, 2003).

O uso de dados secundários possibilita ao pesquisador analisar as definições e metodologias utilizadas pelos pesquisadores anteriores tendo em mente a validade e relevância. A revisão da literatura consistiu em analisar *papers* publicados em *journals* reconhecidos pela área acadêmica, para determinar quais teorias deveriam ser examinadas, identificar as lacunas na literatura; contextualizar os objetivos da pesquisa; e determinar os métodos que serão utilizados neste estudo. Revistas, pesquisadores, livros, sites da internet, e outras fontes secundárias foram revisados. Foram identificados pelas teorias os princípios relacionados à integração da área de gestão de recursos humanos à gestão ambiental.

A segunda fase foi escolher a abordagem qualitativa. A pesquisa pode ser classificada também como exploratória na medida em que explorou os fatores de recursos humanos que influenciam a gestão ambiental em hotéis. O campo de pesquisa sobre a integração gestão de recursos humanos e gestão ambiental é visto como um método complexo (JABBOUR, 2007), pois no contexto acadêmico as pesquisas que lançam luz a temática, utilizaram abordagem predominantemente

teórica. Desta forma foi preciso escolher um método que permitiu, com maior segurança e economia, alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI e LAKATOS, 2007).

A metodologia partiu primeiramente da questão norteadora: Como a função de recursos humanos influencia a gestão ambiental em hotéis? Pois de acordo com Miguel (2007) a metodologia escolhida depende da definição clara do problema a ser explorado. Flick et al. (2000) afirmam que apesar da crescente importância de material visual, a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente.

A pesquisa é uma investigação sobre um problema específico (SEKARAN, 2003) a investigação das práticas de gestão ambiental e o suporte dos fatores de recursos humanos serão realizados de forma detalhada, sistematizando as principais características dessa integração.

Silva e Menezes (2005, p.20) auxiliam na abordagem do problema, os autores consideram que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente é natural, é fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva, analisam-se os dados indutivamente”.

Portanto, justifica-se realizar uma escolha metodológica que utilize uma pesquisa teórico-empírica, que vai estar ligada ao problema pré-definido, à medida que se familiariza com o foco do problema, os conceitos vão se fundindo para chegar-se a um método para resolução. A pesquisa pode ser classificada:

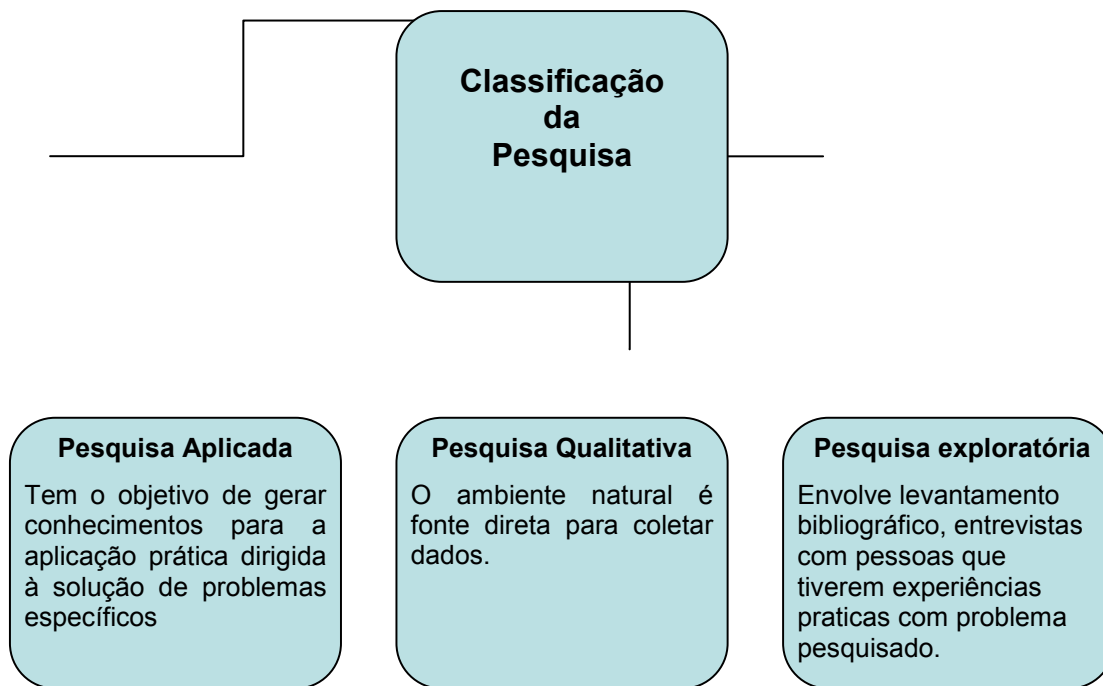


Figura 1: Classificação da pesquisa. Fonte: autor.

2.2 Delineamento Metodológico da Pesquisa

Segundo o autor Cunningham (1997) O estudo de caso pode ser classificado de dois tipos:

- Estudo de caso único, quando o fenômeno será estudado na organização que melhor o representa; e
- Estudo de casos múltiplos, quando se pretende comparar os diversos casos, explicando-se as continuidades e discontinuidades dos fenômenos estudados.

A pesquisa compreende a descrição de um caso, que é considerado como ponto de partida ou elemento essencial da pesquisa qualitativa (MAYRING, 2002). Pode se aumentar a validade externa e ajudar a proteger contra viés do observador (VOSS et al., 2002). A investigação será realizada em um hotel. O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2005).

Miguel (2007) pontua que atualmente as abordagens metodológicas mais utilizadas na engenharia de produção e gestão das operações podem ser

categorizadas em: levantamento tipo survey, modelamento e simulação, pesquisa-ação e estudo de caso. Dentre essas abordagens, o estudo de caso é uma abordagem extensivamente utilizada, tanto no Brasil quanto nos países desenvolvidos.

Ainda de acordo com Yin (2005) uma boa diretriz para realizar estudo de caso é conduzir a pesquisa de forma que um auditor possa repetir os procedimentos e chegar aos mesmos resultados. Cada caso deve ser selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (YIN, 2005).

Stake (2000) classifica o estudo de caso em intrínseco ou particular, quando procura compreender melhor um caso particular em si; instrumental, ao contrário, quando se examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo; e coletivo, quando estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos. O benefício principal da condução de um estudo de caso é o desenvolvimento de uma nova teoria e o aumento do entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (SOUZA, 2002).

Os estudos de casos múltiplos são utilizados quando o pesquisador tem a intenção de uma análise profunda de algum aspecto relevante e, relativamente novo, na dinâmica organizacional (YIN, 2005) ao analisarmos a integração da gestão ambiental e o suporte dos fatores de recursos humanos pode resultar em uma pesquisa nova e contemporânea. Yin (2001) recomenda um protocolo de estudo de caso que se constitui em uma proposta resumida para direcionar a pesquisa de campo.

O Quadro 2 aspecto de pesquisa demonstra a orientação para direcionar a pesquisa de campo.

Método de Pesquisa	Descrição de um Caso, por meio das técnicas do estudo de caso.
Abordagem da Pesquisa	Pesquisa qualitativa
Questão Principal de Pesquisa	Como a função de recursos humanos influencia a gestão ambiental em hotéis?

Unidade de Análise	Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental em um hotel localizado no interior do estado de São Paulo.
Limites de Tempo	Entre os meses de fevereiro a julho de 2011.
Local	O Hotel escolhido foi o primeiro com a certificação ISO 14001 no Brasil.
Validade de Construtos	Consideração das principais pesquisas realizadas que compõem o estado-da-arte do tema.
Validade Interna	Utilização de triangulação de métodos para a coleta de dados e evidências Observações pessoais. Análise de documentos e entrevistas com o gerente de recursos humanos e com o responsável pela gestão da ISO 14001.
Crítérios para a escolha da amostra	O primeiro passo foi compor a amostra por hotéis que possuísem certificação na norma ABNT NBR ISO 14001:2004 tendo em vista que, o setor hoteleiro pode adotar o SGA – Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001, adquirindo uma vantagem competitiva.

Quadro 2 - Aspecto de Pesquisa Fonte: autor.

2.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A revisão da literatura determinou os tipos de informações que são necessárias, definindo os fenômenos e a confecção das questões norteadoras do roteiro de entrevista.

Visando corrigir erros e também dar maior credibilidade ao instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste, (teste piloto) enviado a dois hotéis detentores de alguma certificação ambiental, (não fizeram parte da amostra) não necessariamente a ISO 14001, um pesquisador da área e um estudante de pós-graduação.

Após análise das respostas e indagações realizadas por *Skype*, telefone e e-mail a respeito da acuidade e pertinência das questões, o instrumento da coleta de dados foi aprovado. Os respondentes apontaram melhorias na pesquisa como, por exemplo, foi sugerido para segmentar e realizar a coleta de dados apenas em hotéis que possuísem a mesma certificação (ISO 14001) e sugeriram mudanças em algumas questões das entrevistas.

Para Yin (2001) múltiplas fontes de evidência contribuem para aumentar os benefícios dos dados qualitativos, a sua confiabilidade e as conclusões. A pesquisa exige do pesquisador o emprego de várias abordagens e métodos para obter uma diversidade de dados sobre o tema de interesse. A melhor forma de coleta informações para este tipo de pesquisa é através de múltiplas fontes, como questionários, entrevistas, grupos de consulta às partes interessadas e observação casual (BREWER e HUNTER, 1989).

Completo-se a coleta de dados utilizando-se a triangulação de métodos, que pode estabelecer ligações entre descobertas obtidas por diferentes fontes, ilustra-las e torná-las mais compreensíveis, pode também conduzir a paradoxos, dando nova direção aos problemas a serem pesquisados.

- Observações pessoais
- Análise de documentos

Para a elaboração do roteiro de entrevista foi desenvolvido o constructo e o conceito que se relacionasse com cada questão, conforme é apresentado no Quadro 3.

Constructo	Autor	Conceitos	Perguntas
Recrutamento	Ivancevich (1995) Bohlander, Snell e Sherman (2003)	Escolha da quantidade e a característica do candidato a determinada vaga. Buscar e incentivar os candidatos a disputar as vagas.	→ Qual é a influência do recrutamento na GA?

Seleção	Milkovich e Boudreau (2000)	Escolha do candidato que atende melhor a vaga.	→ Qual é a influência da seleção de candidatos na GA? → A responsabilidade ambiental de um candidato é considerada no processo de seleção?
Sistema de Recompensas	Hipólito (2002)	A organização escolhe uma maneira de demonstrar que o funcionário tem reconhecimento e valor.	→ Qual é a influência do sistema de recompensas na GA? → As recompensas podem ser um reforço para motivar e aumentar o empenho contínuo de trabalhadores para ser ambientalmente responsável?
Treinamento	Milkovich e Boudreau (2000)	É realizado para se obter melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências do cargo	→ Qual é a influência do treinamento na GA? → A capacitação é percebida positivamente relacionada com o desempenho ambiental?
Análise e descrição de cargos	Dessler (2003)	Determinam quais características a pessoa tem que ter para ocupar o cargo.	→ Qual é a influência da análise e descrição de cargo para a gestão ambiental? → Na descrição de cargos é exigido o funcionário ter conhecimentos sobre os objetivos ambientais?
Avaliação de Desempenho	Hipólito e Reis (2002)	Verifica quanto o funcionário atende as exigências do cargo e os objetivos da organização.	→ Incentivos específicos são implementados para a melhoria dos objetivos ambientais?
Gestão da Aprendizagem Organizacional	Flores et al., 2010	Aumenta a eficácia da empresa nas ações e resultados: como a melhoria do desempenho organizacional e inovação, da aprendizagem.	→ A aprendizagem organizacional aumenta a capacidade dos funcionários de se adaptarem à mudança, e desenvolverem uma atitude proativa para as questões ambientais?
Trabalho em Equipe	Moscovici (1994)	O trabalho em equipe compreende seus objetivos e esta engajada em alcançá-los de forma compartilhada.	→ A formação de equipes proporciona uma oportunidade de envolver trabalhadores na resolução de problemas ambientais? → O trabalho em equipe faz com que trabalhadores tornarem-se mais conscientes da necessidade de controle ambiental?

Quadro 3 – Constructo para elaboração do roteiro de entrevistas.

2.4 Seleção do Caso Estudado

O primeiro passo foi entrar em contato através do “fale conosco” no *website* do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) que é uma acreditadora das empresas certificadoras com a norma 14001. Conforme solicitado, foi enviado um nome de usuário e senha para fins de acesso ao Módulo do INMETRO de Empresas com Certificação ISO 14001. Por meio dessa senha conseguimos acessar os dados de empresas e procuramos por hotéis que possuíssem a certificação. A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma federação mundial não governamental fundada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Conta com a participação de 162 membros e o seu objetivo é propor normas e padrões relativos a medidas, procedimentos, matérias e seu uso, em vários setores de atividades.

Um dado que chamou a atenção foi a informação obtida no site do INMETRO em janeiro de 2011, a consulta mostrou que apenas o hotel “A” constava como certificado pela ISO 14001, portanto, foi enviado um e-mail questionando se o site estava atualizado e se estava correta a informação. O setor técnico responsável do Instituto respondeu que a informação estava correta.

Foram realizadas várias buscas para encontrar mais hotéis certificados e acessamos pelo site uma rede hoteleira a qual afirmava ter a certificação ISO 14001:2004, entrevistamos o Hotel “B” e o Hotel “C”, porém não conseguimos reunir dados suficientes para compor mais casos. Diante disso, o Hotel “A” foi escolhido pelo fato de ser o primeiro a ser certificado pela ISO 14001 no Brasil e, por termos conseguido recolher uma quantia maior de dados necessários para a elaboração da descrição de caso.

Especificamente para o setor hoteleiro, que utiliza muitos recursos naturais, essa certificação adota um conjunto de procedimentos para evitar danos ao meio ambiente durante o processo de produção.

Dinâmica da Coleta de Dados junto ao Caso

A coleta de dados foi iniciada por meio de uma entrevista realizada com a gerente geral do hotel, responsável pela Gestão Ambiental. Depois de ter feito a entrevista, partimos para conhecer todas as dependências do hotel “A”. A entrevista e a visita duraram cerca de duas horas e meia, tendo ocorrido no dia 01 de julho de 2011. A coleta de dados deu-se através da leitura de documentos internos das mesmas, relatórios de gestão, informativos internos, matérias publicadas nos meios de comunicação, peças publicitárias e canais eletrônicos.

O roteiro de entrevistas semi-estruturado foi aplicado em outros dois hotéis, que solicitaram o sigilo dos dados. O roteiro foi enviado para eles por meio de e-mail. Após o recebimento das respostas, alterações foram conduzidas no roteiro de entrevistas.

Para o hotel “A”, o roteiro foi enviado com antecedência, para que os responsáveis do hotel se familiarizassem com o instrumento de coleta de dados e para que também solicitassem permissão da direção geral para proceder com as respostas. Com isso, foi obtido maior complexidade nas respostas. Este procedimento fornece um excelente meio de explorar sentimentos complexos e atitudes na população estudada (SOMMER e SOMMER, 1991).

Foram ainda, conduzidas entrevistas em outros dois hotéis localizados no interior do Estado de São Paulo, que não constavam no cadastro do INMETRO. Essas entrevistas foram realizadas com o responsável pela gestão ambiental e o responsável pela gestão de recursos humanos, de dois hotéis de uma rede hoteleira que é certificada pela ISO 14001, porém não conseguimos reunir dados suficientes para se fazer estudos comparativos.

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e julho de 2011, sendo que cada entrevista teve duração de aproximadamente, duas horas e meia. Ao decorrer de cada entrevista procurou-se através de observações pessoais, coleta análise de documentos.

Depois de ter feito a análise dos resultados, as informações transcritas e o resultado final foram apresentados a respondente, a fim de se ratificar as respostas às questões de pesquisa.

Coleta dos dados
Identificação do hotel certificado com a norma ISO 14001 no Estado de São Paulo (levantamento efetuado no site do INMETRO em fevereiro/ 2011).
Relação dos números de telefones do hotel. Preparação dos endereços de e-mail.
Realização do pré-teste (piloto)
Agendamento das entrevistas e visitas técnicas ao hotel

Quadro 4: Coleta dos dados. Fonte: autor.

2.5 Planejamento da Análise dos Dados

Analisar as evidências de um estudo de caso, é uma atividade de difícil realização, também existem os problemas de confiabilidade e da validação dos resultados de estudos qualitativos, ou seja, não há soluções simples. Desta forma, é preciso que o pesquisador estabeleça prioridades sobre o que se deve analisar e o porquê, o que Yin (2001) chama de estratégia analítica geral.

A entrevista foi analisada a partir do problema de pesquisa que a originou. No momento de analisar uma pesquisa qualitativa, o pesquisador refaz o caminho percorrido durante a sessão, examinando os fatores relevantes que ocorreram e procurando entender o problema à luz das informações que ficaram evidentes durante as sessões.

Patton (1986) ressalta que para realizar um método qualitativo, três características são importantes, é preciso ter uma visão holística, procurar ter uma abordagem Indutiva, buscando compreender os múltiplos inter-relacionamentos entre as dimensões que surgem dos dados sem fazer suposições *a priori* sobre tais relações e uma investigação naturalística, não tentar manipular o ambiente pesquisado, e compreender o fenômeno no contexto onde ocorre naturalmente.

A principal preocupação foi verificar o que estava presente na discussão da respondente e analisar o material colhido, através da reconstituição da

entrevista e reorganização das informações e evidências com o intuito de aprender com a descrição de caso, e desta forma cruzou-se os resultados. Dessa maneira, o estudo de caso tem maior confiabilidade, já que são seguidos os três princípios básicos de coleta de dados, conforme YIN (2001) quais sejam: a utilização de várias fontes de evidência, a criação de um banco de dados para os estudos de caso e o encadeamento de evidências.

3 Revisão da Literatura

Nos próximos capítulos serão abordados os conceitos básicos e fundamentos teóricos necessários para obter o marco referencial para o desenvolvimento do trabalho, começando pela gestão ambiental nas organizações, as motivações para a gestão ambiental, o sistema de gestão ambiental e os benefícios da gestão ambiental para as organizações. Seguido dos conceitos, sobre integração das dimensões de recursos humanos e gestão ambiental, por último, é apresentada a gestão ambiental em hotéis.

3.1 Gestão Ambiental nas Organizações.

Embora seja admissível que as organizações defendam a contabilização dos lucros decorrentes de suas atividades, é absolutamente preciso que este objetivo econômico esteja aliado à necessidade de se preservar o meio ambiente, ou seja, a gestão ambiental.

Interpreta-se por gestão ambiental o repertório consistente de políticas e práticas administrativas e operacionais que consideram a proteção do meio ambiente por meio da mitigação de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento (ROHRICH e CUNHA, 2004).

A gestão ambiental realiza: planejamento, organização e orientação para a organização atingir metas específicas, portando, é também um instrumento importante para atrair clientes (NILSSON, 1998).

Para Tinoco e Robles (2006, p. 1082) “a gestão ambiental inclui a estrutura organizacional, processos e recursos para desenvolver, analisar criticamente e manter a política ambiental. Tudo que a empresa realiza para diminuir ou extinguir os efeitos negativos provocados no ambiente pelas suas atividades”.

Segundo Hoffman (2005) é possível considerar a gestão ambiental como uma hierarquia de políticas e ações:

- ❖ políticas ambientais globais;
- ❖ política de ambiente;
- ❖ responsabilidade das empresas;
- ❖ ação local.

Para Barbieri (2004) gestão ambiental são o conjunto de diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras, realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam.

Os autores Robles, Junior e Bonelli (2006) definem a gestão ambiental em um conjunto de medidas aplicadas para reduzir e controlar os impactos da empresa.

Destaca-se o fato de que a gestão ambiental envolve, na maioria das vezes determinadas taxonomias, a fim de facilitar a compreensão da variável, são identificados níveis diferentes de gestão ambiental, onde se percebem processos de evolução da questão ambiental dentro das organizações (ROHRICH e CUNHA, 2004).

Para Kirk (1995) a gestão ambiental na empresa, para ser eficaz, deve possuir claro apoio e incentivo da Alta Administração. Sem um compromisso ao mais alto nível da empresa, é pouco provável que as idéias desenvolvidas por toda a organização irão lograr êxito.

Entende-se, que as organizações estão em busca de uma gestão ambiental eficaz, reduzindo a demanda de serviços ambientais, pela retirada de materiais, água, energia da natureza, e também pelo meio de redução na geração de resíduos a serem assimilados pelo ambiente (BARBIERI, 2004).

Algumas empresas estão começando a incorporar os valores ambientais em sua missão, são utilizados modelos de classificação com três, quatro ou cinco níveis, para caracterizar a preocupação das empresas com os aspectos ambientais, destacando-se três níveis: o primeiro nível corresponde ao controle da

poluição, existindo a adaptação à regulamentação ou exigências do mercado, o segundo nível é o da prevenção que ocorre nas funções de produção; o terceiro nível caracteriza-se pela proatividade e integração do controle ambiental na gestão administrativa (ROHRICH e CUNHA, 2004; MAIMON 1994; DONAIRE, 1994).

A Figura 2 a seguir ilustra esses três níveis agrupados na pirâmide, exemplificando o primeiro nível que trata sobre o controle da poluição, o segundo nível são o da prevenção e o terceiro é das empresas que tem proatividade e integração do controle ambiental com a administração da empresa.



Figura 2: Níveis de preocupação da empresa com os aspectos ambientais.
Fonte: Autor.

Para Maimon (1994) o comportamento ambiental da firma baseava-se na maximização dos lucros em curto prazo, como estratégia reativa a empresa visava que os custos crescentes eram obtidos com o aumento do valor do produto, os fatores que contribuíam para essa mudança de comportamento era a opinião pública, pois os consumidores sabotavam as empresas que não apresentavam preocupação com danos ambientais deixando de adquirir os seus produtos.

Já Corazza (2003) apresenta seu foco nas estruturas organizacionais, em seu artigo teórico caracterizou as formas de integração da gestão ambiental nas organizações industriais, mostrando a integração matricial. Na década de 1970 houve predominância da especialização funcional enquanto paradigma de gestão ambiental; entre 1980 e 1990 muitas empresas desenvolveram suas atividades dentro do paradigma da integração interna; e atualmente, a integração externa desponta como paradigma da relação entre empresa e meio ambiente,

principalmente nas firmas dos países mais desenvolvidos do globo (CORAZZA, 2003).

3.2 Práticas e ações empresariais com vistas à sustentabilidade.

Castro e Oliveira (2007) salientam que a concepção do desenvolvimento sustentável surgiu da busca em conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental. A formalização do conceito de desenvolvimento sustentável ocorreu no relatório produzido pela Comissão Brundtland – Nosso Futuro Comum, CMMAD (1991, p. 49) definindo, portanto como “um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, para atender às necessidades humanas”.

Quelhas, Alves e Fillardo (2003) relatam que o desenvolvimento sustentável é interdisciplinar, na medida em que nos leva a trabalhar com três macro-temas que se denomina “triple bottom line”, ou seja, os aspectos ambientais, sociais e econômicos. De acordo com os autores, esta sinergia entre esses aspectos permeia a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável, ou sustentabilidade, para serem aplicadas às empresas.

No setor das pequenas e médias empresas ainda parece haver alguma confusão entre a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, que segundo Hamele (2004) é referente ao grande número de rótulos ecológicos que tem contribuído para a confusão, produzindo tanto um efeito positivo, como um efeito negativo.

Bohdanowicz (2005) apontou que o setor hoteleiro não percebe o compromisso ambiental como um fator de comercialização (em quinto lugar em uma lista de cinco), mas o fator localização ocupa o primeiro lugar. Este resultado parece quase contraditório, quando apontamos que localização é parte do ambiente de um destino turístico.

Cerca de 80% dos entrevistados também declararam estar envolvidos em algum tipo de ação ambiental, mas ao mesmo tempo, existe uma consciência

muito baixa de esforços institucionais (por exemplo, autoridades de certificação, governos, ONG'S) para promover práticas sustentáveis. Tais achados tendem a indicar que há uma necessidade de compreensão da diferença entre gestão ambiental e sustentabilidade (BOHDANOWICZ, 2005).

A população tem sofrido com a falta de informação e com a falta de consciência ambiental e de um déficit de práticas comunitárias baseadas na participação e no envolvimento dos cidadãos, que proponham uma nova cultura de direitos baseada na motivação e na co-participação da gestão ambiental (JACOBI, 2003).

3.3 Estágios Evolutivos da Gestão Ambiental

A pesquisa de Hunt e Auster (1990) ressalta a existência de cinco estágios que descrevem a gestão ambiental, evidenciando que, no começo, não se preocupa com dimensão ambiental e depois muda completamente e se torna muito preocupado com o meio ambiente. O primeiro estágio é de empresas que não tem programas ambientais, o segundo estágio existe um staff central, que serve para auxiliar as crises ambientais, o terceiro estágio é apontado como prevenção de acidentes, não existe um programa proativo de GA. No próximo estágio, o quarto, é separado um tempo para a gestão de problemas ambientais. A empresa começa a ter uma GA próativa no quinto estágio.

Jabbour e Santos (2006) enfatiza o comportamento ambiental da empresa e diz que este pode ser analisado através de três diferentes estágios da gestão ambiental: o estágio reativo, em que os diretores da empresa consideram a questão ambiental o epicentro da criação de custos desnecessários; o estágio preventivo, em que as empresas evitam os problemas ambientais, concluindo que os efeitos do tratamento da poluição são mais caro do que evitar essa poluição; e, a fase proativa, em que a gestão ambiental torna-se estratégica para a empresa como um meio para alcançar os mercados internacionais e gerar inovações sustentáveis exigidas no futuro.

Segundo os autores González-Benito e González-Benito (2006) as empresas passam por dois estágios extremos: reatividade ambiental, típico de empresas que apenas implementam as mudanças mínimas obrigatórias para

atender regulações, e pró-atividade ambiental, típica de empresas que voluntariamente tomam medidas para reduzir seu impacto sobre o ambiente natural.

Para Maimon (1994) os estágios compreendem:

1. Atender a regulamentação ou exigência do mercado, incorporando equipamento de controle de poluição nas saídas.
2. Preventivo, a poluição e problemas que coloquem riscos a estratégia de negócios.
3. Antecipação dos problemas ambientais, comportamento pró-ativo e busca pela eco-excelência empresarial.

Sanches (2000) relata dois estágios: em um a gestão ambiental é compreendida como um fator gerador de custos operacionais extras, e, no outro estágio, a gestão ambiental pró-ativa passa a ser vista como uma oportunidade real de geração de lucros.

3.4 Motivações para a Gestão Ambiental nas Organizações.

Os efeitos nocivos da destruição ambiental tornaram-se evidentes, políticas e leis estão sendo criadas para tentar diminuir os riscos ambientais pelos quais o planeta atravessa, sendo assim, entre as motivações para a gestão ambiental está: a legislação, a regulamentação, as possibilidades de redução de custos e incremento nos lucros, a retenção de consumidores ambientalmente mais conscientes, o reposicionamento de marca, entre outros (JABBOUR et al., 2009).

É fator de sucesso ter compromisso com o meio ambiente, tornando-se uma variável importante para as organizações, isto tem motivado transformações voluntárias para se adequarem a uma gestão ambiental eficaz (GONZÁLEZ-BENITO e GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Diante desse contexto, percebe-se o crescimento da conscientização ecológica, resultando em maiores exigências quanto ao desempenho ambiental dos produtos, além da legislação ambiental que pressiona ações nos processos e

produtos, obrigando as organizações a desenvolverem inovações ambientais chamadas de eco-inovações (DAROIT e NASCIMENTO, 2000). Da mesma forma, Berry e Rondinelli (1998) constataam que os investimentos na dimensão ambiental, são atraídos, primeiramente por ações ecológicas de conformidade.

Portanto, o novo papel que as empresas devem desempenhar na construção do desenvolvimento sustentável tem gerado uma série de tensões na relação entre as empresas e a dimensão ambiental (HOFFMAN, 2005). Segundo Chan e Wong (2006) os motivos comuns que incentivam as empresas às suas práticas “verdes” incluem tipicamente a crescente pressão dos consumidores e a redução dos custos associados, com o aumento da eficiência.

O futuro crescimento econômico será conduzido por empresas que forem capazes de desenvolver tecnologias revolucionárias que se enderecem às necessidades da sociedade (HART e MILSTEIN, 2004). Nota-se que é de suma importância para as organizações desenvolverem a gestão ambiental.

Maimon (1994) pontua que são considerados “verdes” 15% os consumidores brasileiros, 37% os americanos e 50% os alemães. As empresas respondem a pressões internas e externas assumindo basicamente três linhas de ação: 1) adaptação à regulamentação ou exigência de mercado, sem modificar a estrutura produtiva e o produto, 2) modificando como forma de prevenir; ou 3)antecipando futuros problemas, adotando um principio proativo (MAIMON, 1994).

Ainda de acordo com a autora, a gestão ambiental é motivada por razões internas e externas das organizações; a diminuição de custos, a atualização tecnológica, a otimização nos processos produtivos e o desenvolvimento de uma cultura interna ecologicamente correta, diz respeito aos motivos internos. Os motivos externos são: à prevenção de acidentes ecológicos por parte da sociedade e as demandas das partes interessadas, principalmente de agências financiadoras, comunidade local, organizações da sociedade civil e governo.

De fato, Leal (1999) ao estudar a legislação ambiental vigente, afirma que as empresas são obrigadas a investirem em materiais e em produtos de melhoria da qualidade ambiental, um processo que se reflete em mais investimentos por parte dos fabricantes desses produtos.

Diante de tal realidade, algumas organizações estão tomando mais cuidado em seu controle de efluentes industriais e realizando a criação de atividades ou funções administrativas específicas em sua estrutura organizacional (DONAIRE, 1994).

Chan e Wong (2006) verificam que os argumentos morais, éticos, sociais e políticos para a tomada de decisões sobre as questões ambientais são cada vez mais persuasivos e mais amplamente aceitos. Para responder a pressões, muitas organizações estão adotando políticas ambientais e realizando auditorias ambientais.

González-Benito e González-Benito (2006) realizaram uma pesquisa em 186 empresas americanas do setor de manufatura, enfatizando os fatores motivacionais que foram distinguidos em quatro esferas: a ética, a produtiva, a comercial e a relacional, em três sistemas em que a transformação ambiental é tipicamente conduzida. A Figura 3 ilustra este sistema em que a transformação ambiental é conduzida, observa-se que eles estão interligados.

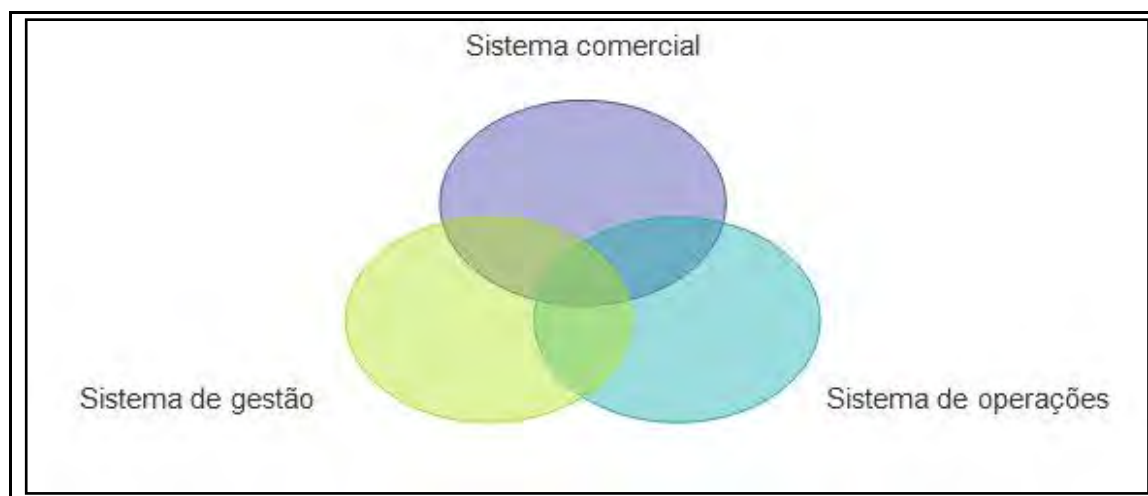


Figura 3: Sistemas em que a transformação ambiental é tipicamente conduzida.

3.5 Estratégias de negócios e a questão ambiental.

Após o ano 2000, tem-se observado que a questão ambiental está obtendo cada vez mais enfoque pelos políticos, o número de normas ambientais para os negócios dobrou, e o aparecimento de incentivos para a criação de "produtos verdes", ou seja, ambientalmente corretos, como a energia solar (RADKAU, 2011).

Hart e Milstein (2004) desenvolveram uma lógica estratégica para a busca de valor sustentável, mostram em sua pesquisa que a sustentabilidade não é irreconciliável ao crescimento econômico, mas pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral.

O fator que mais tem sido ponderado é que a gestão ambiental, além de ser considerada como um fator que gera vantagem competitiva, passou a ser um imperativo para a sobrevivência das empresas (PORTER e VAN DER LINDE, 1995; PRESTON, 2001; ZUTSHI e SOHAL, 2004). Matos e Quelhas (2008) afirmam que a eficácia da economia depende da saúde do planeta e de seus habitantes.

Para Barbieri (2004) as organizações conseguem aliar importância estratégica de negócios aos problemas ambientais, à maneira que aumenta o interesse da opinião pública sobre questões ambientais, bem como dos trabalhadores, consumidores, investidores e ambientalistas. A seguir encontra-se a Figura 4, que apresenta as oportunidades de agregar valor com os fatores externos. Nesta pesquisa os fatores externos são: a opinião dos consumidores, os trabalhadores, os investidores, os ambientalistas, que são vistos como pontos fortes a ser considerados na importância estratégica de negócios.

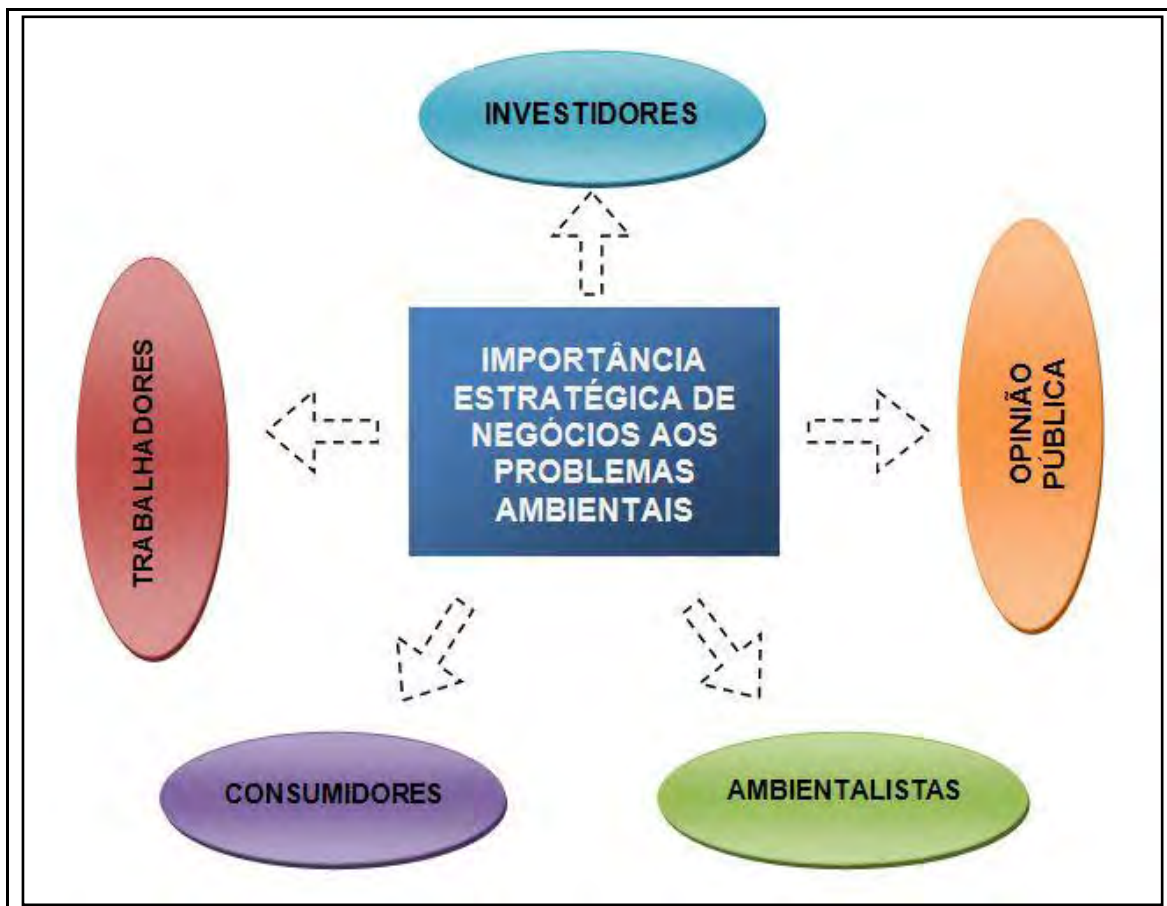


Figura 4: Importância estratégica de negócios aos problemas ambientais.
Fonte: Autor

Acordos internacionais, tratados de comércio e mesmo tarifas alfandegárias estão incluindo questões ambientais na discussão das negociações. O comércio internacional também é fonte de preocupação para empresas no tocante ao desempenho ambiental, com novas exigências, relacionadas com condições de concorrência e representadas por barreiras comerciais, não tarifárias ou técnicas, pressionam no sentido de adoção de padrões ecológicos para seus produtos e processos (HRDLICKA, 2009).

Entretanto, o início dessa variável no âmbito dos negócios não ocorre de forma homogênea, pois ela tem uma variação entre as unidades produtivas seja porque a consideração da variável ecológica está associada à natureza do negócio da empresa, seja porque depende do grau de conscientização da alta administração em matéria ambiental (CORAZZA, 2003).

O futuro crescimento econômico será conduzido por empresas que forem capazes de desenvolver tecnologias revolucionárias que se enderecem às necessidades da sociedade, para lançar luz sobre quais são as necessidades não atendidas, as empresas estão interagindo com um conjunto maior de *stakeholders* (HART e MILSTEIN, 2004).

Ressalta-se que o fato de uma empresa ter um departamento ambiental como propõe Corazza (2003) que se preocupa com questões ambientais, não esclarece que a questão ambiental tornou-se estratégica para a empresa (BRÍO et al., 2001).

O desenrolar da preocupação ambiental, juntamente com a intensificação das problemáticas a ela atreladas, implica modificações no posicionamento das empresas, rumo à incorporação e à gestão da dimensão ambiental em seus negócios (HOFFMAN, 1999).

O Grameen Bank em Bangladesh, a Hindustan Lever Ltda (HLL), uma subsidiária da Unilever PLC, a Hewlett-Packard, a HP, são exemplos de negócios que investiram em uma visão de sustentabilidade. Empresas como Johnson & Johnson, Dow, Dupont, Coca-Cola e Procter & Gamble estão dando passos para compreender como melhorar suas habilidades e recursos para atender: nutrição, energia, habitação e comunicação das pessoas mais pobres do mundo (HART e MILSTEIN, 2004). O Quadro 6 apresenta algumas empresas e o que elas estão fazendo em relação a estratégias relacionadas à questão ambiental.

Empresas	Ações ambientais
General Electric, Honeywell e United Technologies	Estão investindo em tecnologias que levariam ao desenvolvimento de sistemas de energia de menor escala, mas com ampla distribuição. Auxiliando para que hidrelétricas e usinas nucleares não se tornem obsoletas.
Nike	Valor do gerenciamento do produto sofreu no final dos anos 1990 contra suas práticas ambientais e recorreu ao gerenciamento de produto, lançamento do projeto reutilize um calçado.
Britsch Petroleume (Shell)	Estão elevando os investimentos em tecnologias renováveis, como solar, eólica e

	outras.
Dupont	Desenvolvimento de tecnologias limpas. Biotecnologia, agricultura biotecnológica.
Cargill e Dow	Estão explorando o desenvolvimento de polímeros biológicos permitindo que matérias-primas renováveis, como o milho, substituam os insumos petroquímicos na fabricação de plásticos.
GM	Adotou uma abordagem “clean-sheet”, no sistema de produção como um todo.
Toyota e a Honda	Já entraram no mercado com sistemas de energia híbridos em seus veículos. Lançamento em 2002 de um experimento de mercado em veículos a células de combustível.
Collins & Aikman Floorcoverings	Em 1997 tornou-se a primeira fabricante de carpetes a desenvolver a capacidade de converter carpetes velhos e resíduos de PVC em novos carpetes, chamada de ER3 – significa ambientalmente remodelado, reestruturado e reutilizado.
3M	Combate a poluição compensa (3P) (entre 1975 a 1990, a 3M reduziu sua poluição total de em aproximadamente 530 mil toneladas de emissão).

Quadro 5 – Ações ambientais de empresas. Fonte: HART e MILSTEIN (2004).

3.6 Certificação dos Sistemas de Gestão Ambiental: Normas da Série ISO 14001.

Cabe ressaltar que o nosso objeto aqui é apenas a certificação de sistema de gestão, pois nosso foco é a norma 14001, que apresenta requisitos para um sistema de gestão ambiental.

Oliveira (2004, p.15) define:

“Sistema é um conjunto de partes que interagem e se interdependem formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. São compostos por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão seqüencialmente dependentes um dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma das partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles.”

A norma ISO 14001 é adotada por aproximadamente 90.000 empresas em todo o mundo, trazendo para as organizações certificadas algumas vantagens, pois permite que as organizações estruturem suas práticas de gestão ambiental a partir de um quadro referencial reconhecido internamente e no âmbito externo, representa uma forma de melhorar a imagem e o reconhecimento da organização em virtude de tomar uma posição ativa em relação à dimensão ambiental (BOIRAL, 2006).

Os objetivos da Normalização, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2007) são: economia, comunicação, segurança, proteção ao consumidor, eliminação de barreiras técnicas e comerciais. De acordo com Castro e Oliveira (2007) na prática a normalização está presente na fabricação de produtos, transferência de tecnologia, melhoria da qualidade de vida através de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente, os autores admitem que somente um aumento no número de normas não basta, é necessário que a sociedade e o governo criem instrumentos que realmente façam com que estas normas sejam obrigatórias e de fato utilizadas.

Para Ehlke (2003) uma das formas de se começar a gestão ambiental é a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), com vistas à certificação.

Dentre os múltiplos instrumentos que objetivam alicerçar o processo de gestão ambiental empresarial, destacam-se os sistemas de gestão ambiental (SGA). O termo sistema faz menção ao conjunto e conjugação de elementos que operam de maneira sincronizada, não caótica, tendo em vista o alcance de um objetivo comum (MARSHALL e BROWN, 2003).

Corazza (2003) salienta que a partir de meados dos anos 90, poderíamos caracterizar uma nova fase histórica da integração gestão ambiental nas organizações. Nesta nova fase, algumas características se destacariam:

- a) A introdução progressiva de uma perspectiva de sustentabilidade;
- b) A proliferação dos engajamentos coletivos – como os códigos de conduta, os convênios e os acordos voluntários;
- c) A maior interação entre as esferas pública e privada – com a participação dessas organizações na formulação de objetivos e na escolha de instrumentos de política ambiental;
- d) O maior envolvimento da sociedade civil organizada – como, por exemplo, por meio das Organizações Não-Governamentais.

Nesse sentido, existe a necessidade de se criar uma implementação eficaz da gestão ambiental, pois muitas pessoas e informações são envolvidas na aplicação de sistemas de gestão ambiental como a ISO 14001.

De acordo com Rohrer e Cunha (2004) as organizações localizadas no Brasil têm demonstrado diferentes comportamentos quanto aos aspectos da dimensão ambiental, casos em que se observa a aplicação de um SGA, há diferenças consideráveis entre as organizações.

Os autores Berry e Rondinelli (1998) advogam que SGA para o controle dos riscos industriais, é justificado no potencial de se tornar uma fonte de vantagem competitiva. Pode-se dizer que o SGA de execução auxilia as empresas a atenderem a sua imagem corporativa através da padronização de suas operações e reduz o desperdício de recursos, incluindo energia, gás, água, humanos e tempo.

Além disso, as organizações precisam ter em mente que a ISO 14001 é um sistema voluntário e é uma ferramenta e, portanto, não substitui os regulamentos existentes, mas fornece orientação e flexibilidade para enfrentar os problemas ambientais e empresariais (ZUTSHI e SOHAL, 2004).

Um revés da norma ISO 14001 é que ela é genérica e não prescreve políticas específicas de desempenho ambiental (ALSHUWAIKHAT e ABUBAKAR,

2008). O alerta de Pizam (2009b) é para um dos maiores problemas: a falta de uniformização de normas para certificação.

Para alcançar uma melhora notável, os gestores dos hotéis devem estar dispostos a agir no meio de uma forma amigável, precisam ter conhecimento suficiente e meios financeiros para implementar o SGA (BOHDANOWICZ, 2005).

3.7 Benefícios da Gestão Ambiental para as Organizações.

De acordo com a Norma NBR ISO 14001: 2004 a adoção e implementação, de forma sistemática, de um conjunto de técnicas de gestão ambiental podem contribuir para a obtenção de resultados ótimos para todas as partes interessadas.

A Adoção da ISO 14001 fornece benefícios tangíveis e intangíveis para as empresas, tais como: redução de custos e poupança; melhoria da comunicação, a redução de multas; imagem corporativa, e melhoria de processos operacionais (ZUTSHI e SOHAL, 2004).

Ratificando os autores, Harrington e Knight (2001) apresentaram também muitas vantagens para as empresas que implantam um sistema de gestão ambiental normatizado e certificável, sendo elas: o acesso ao mercado, normas como a ISO 14001 poderá servir de pré-requisito para ocorrer uma relação comercial, melhoria na relação com os funcionários, melhoria da imagem publica, redução de incidentes ambientais.

As empresas estão cada vez mais se perguntando como suprir mais e melhores informações com relação a como identificar e gerenciar riscos sociais, éticos e ambientais, e explicar como esses riscos podem ter importância a curto e longo prazo (WALKER, 2007).

Um dos principais benefícios para as organizações é que o conhecimento sobre a dimensão ambiental é estratégico, uma vez que bancos e investidores têm incluído-a em decisões de aplicação de seus recursos e em suas avaliações de risco (BOIRAL, 2006).

Segundo Jabbour e Santos (2006) a gestão ambiental influencia projetos específicos dentro da empresa, com determinados desenvolvimentos de produtos e processos, que além de atender objetivos específicos de certas unidades organizacionais que por sua vez passam a exigir maior participação da gestão ambiental, para evitar imprevistos que possam afetar a perfeita execução das funções de tal unidade, e como consequência o alcance dos objetivos da organização.

Por outro lado Corazza (2003) reúne em três esferas: produtiva, inovação e estratégica, para evidenciar o benefício da questão ambiental na empresa. Na esfera produtiva ela intervém no controle do respeito às regulamentações públicas pelas divisões operacionais e atua na elaboração e na implementação das ações ambientais. Na esfera da inovação a gestão ambiental dá um auxílio técnico duplo: no acompanhamento dos dispositivos de regulamentação e das avaliações ecotoxicológicas de produtos e emissões e também auxilia a definir projetos de desenvolvimento. Na esfera estratégica, a gestão ambiental fornece avaliações sobre os potenciais de desenvolvimento e sobre as restrições ambientais emergentes.

Outro ponto a salientar é que é mais fácil identificar os investimentos ambientais que as despesas ambientais, poucas empresas divulgam informações financeiras relacionadas ao meio ambiente e, quando o fazem, os dados divulgados estão relacionados para investimentos ambientais 3% e para despesas ambientais 9% (PRIEGO E PALÁCIOS, 2008).

Uma vantagem neste sentido é que a empresa que tem um programa de gestão ambiental tem acesso a mais capital, os investidores e credores podem interpretar a implantação de um sistema de gestão ambiental como um indicador de bom desempenho ambiental e consequentemente facilitar as condições de acesso a capital para investimento ou empréstimos (CASTRO e OLIVEIRA, 2007).

4 Integrando Dimensões de RH à Gestão Ambiental

4.1 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão estratégica de recursos humanos é considerada pelos autores Wright; Dunford e Snell (2001) uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Conceituando, Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) definem a gestão de recursos humanos como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus agentes em atingir seus objetivos”.

Recursos humanos é o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho e produzem diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade de mão-de-obra (CORAÇA, 2003).

Segundo Jabor e Santos (2008) fatores tradicionais de recursos humanos dizem respeito às práticas difundidas de gestão de pessoas, incluindo: análise e descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas. Já os fatores competitivos de recursos humanos referem-se às práticas dessa função que estão orientadas para a consecução da estratégia corporativa: articulação de equipes, gestão da cultura organizacional e práticas de aprendizagem organizacional (JABBOUR e SANTOS, 2008).

Para a implementação efetiva da gestão de recursos humanos, há de se preparar nos gestores as competências necessárias para a execução da função de RH (CHEW; SHARMA, 2005). É preciso demonstrar credibilidade e quais as reais contribuições do gestor de recursos humanos nas empresas (WORLAND; MANNING, 2005). As atividades exercidas mudaram e podem ser operacionais ou estratégicas, o RH assume a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas a curto e longo prazo (ULRICH, 1998).

Porter (1998) agrega para a literatura que a gerência de recursos humanos pode afetar a vantagem competitiva em qualquer empresa, ao exercer determinações das qualificações, no recrutamento e seleção e no treinamento.

Huselid (1995) diz que estudos empíricos têm fornecido evidências promissoras com relação aos efeitos positivos da gestão de recursos humanos sobre o desempenho das empresas de serviços

Barbosa e Oliveira (2003) ressaltam que no caso específico das empresas de serviços, parece ficar mais evidente que os fatores de recursos humanos são fundamentais para dar suporte à vantagem competitiva, já que o fator humano é condição essencial para o resultado do serviço prestado.

4.2 Suporte dos Fatores de Recursos Humanos à Gestão Ambiental

Considerando a importância da temática ambiental, um dos maiores eventos da área de Administração do mundo, a *Academy of Management Annual Meeting*, que aconteceu em 2009 em Chicago (EUA), durante o evento a professora Susan E. Jackson, pesquisadora sobre gestão de recursos humanos, criou o fórum *International Human Resource Management Green* (Gestão de Recursos Humanos “Verde”) o que ressalta a importância da integração da dimensão ambiental à gestão de recursos humanos (FREITAS; JABBOUR e GOMES, 2010).

A gestão de recursos humanos é uma área estratégica, fundamental para qualquer organização atingir uma gestão ambiental eficaz através das pessoas, agregando valor econômico para a empresa. Está posicionada no centro de muitas discussões: valorização das pessoas através de suas práticas e com enfoque também em sua atuação estratégica (ALBUQUERQUE, 1992; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; ULRICH, 1998).

Segundo Govindarajulu e Daily (2004) pouco se sabe sobre a dinâmica de interação entre as dimensões de recursos humanos, definidas aqui como aspectos organizacionais que não podem ser tecnicamente controlados e as práticas de gestão ambiental empresarial.

Apesar da integração entre os aspectos de administração de pessoas e de gestão ambiental ser frequentemente apontada como necessária, ela também é apontada como escassa, teórica e empiricamente (JABBOUR E SANTOS, 2006).

Para Boudreau e Ramstad (2005) essa fraca interação pode ser explicada pela ausência de pressupostos e objetivos próprios da sustentabilidade ambiental nos planos e metas de gestão de pessoas.

Assim, o sistema de gestão ambiental concerne à totalidade de ações organizacionais levadas a cabo de forma sistematizada para monitorar os impactos ambientais de suas atividades e gerenciar questões pertinentes à dimensão ecológica (ELEFSINIOTIS e WAREHAM, 2005).

Para Daily e Huang (2001) a alta administração deve garantir que: (a) política ambiental seja adequada à magnitude dos impactos ambientais das atividades da empresa; (b) expresse conformidade ao arcabouço legal vigente; (c) realize revisão efetiva das metas e objetivos ambientais; (d) expresse concordância com busca contínua da prevenção da poluição e do desempenho ambiental global; (e) esteja documentada, seja implementada e comunicada para os empregados e públicos em geral.

Donaire (1999, p 102) relata que “o desempenho de uma organização está fortemente ligado à qualidade de seus recursos humanos e se uma empresa pretende implantar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve ter em mente que seu pessoal pode transformar-se na maior ameaça ou no maior potencial para que os resultados sejam alcançados”.

Esse novo padrão requer, por seu turno, apoio da gestão de pessoas (DAILY; HUANG, 2001) tanto para selecionar pessoal apropriado a esse novo e complexo processo organizacional, com o propósito de configurar treinamentos e sistemas de avaliação de desempenho e de remuneração, quanto para articulação de equipes, gestão da aprendizagem organizacional e dos valores ambientais compartilhados pelos funcionários.

4.3 Análise e descrição de cargos

Procedimento que contém as atribuições básicas e as responsabilidades que cada cargo contém (DESSLER, 2003). Para Wehrmeyer (1996) a descrição de cargos pode ser utilizada para especificar uma série de aspectos ambientais, que poderá incluir requisitos que a empresa deseja que o novo funcionário tenha

conhecimento, por exemplo: se os funcionários estão expostos a substâncias nocivas, emissões potenciais e combinando os atributos pessoais de competências ambientais necessárias, ou seja, selecionando competências especializadas através de novas contratações ou investindo na formação.

4.4 Recrutamento e Seleção

Para os autores Milkovich e Boudreau (2000) o recrutamento e seleção é a escolha do candidato que atende melhor a vaga; Ivancevich (1995) também define como a técnica que escolhe a quantidade e a característica do candidato a determinada vaga. É o conjunto de técnicas e procedimentos que visam a buscar candidatos dentro ou fora da organização.

Entende-se que a indução de novas formas de se realizar o recrutamento “verde” é vista como necessária, para garantir que os funcionários compreendam e abordem a cultura ambiental corporativa de uma forma séria. A CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development*, localizada no Reino Unido considera que se tornar um empregador “verde” pode melhorar o valor da marca e garantir uma forma útil para atrair potenciais empregados.

Philips (2007) abordou mil entrevistados, e concluiu em sua pesquisa que os funcionários preferem estar trabalhando para empresas que possuem práticas de gestão ambiental, e 46% afirmaram ser atraídos por empregadores que possuam práticas de gestão ambiental na empresa.

4.5 Treinamento

Milkovich e Boudreau (2000) salientam que o treinamento tem a finalidade de auxiliar na aquisição de habilidades, regras, conceitos, para promover melhor adaptação do candidato as suas atividades.

Para Ivancevich (o treinamento pode ser entendido como um sistema de processo sistemático que leva o comportamento dos funcionários para realizar o conjunto de objetivos organizacionais).

Stevens e Campion (1994) ressaltam que o treinamento pode trazer para a empresa, o conhecimento, habilidade e capacidade necessárias para o efetivo trabalho em equipe e assim, evitar a depreciação do capital humano.

Govindarajulu e Daily (2004) apontaram que para se obter sucesso em programas de gestão ambiental, os funcionários precisam receber treinamento adequado.

O treinamento ganhou importância na Alemanha, a partir dessa conscientização todos os colaboradores da Siemens recebem treinamento ambiental, com foco sobre as pessoas envolvidas com o tratamento de resíduos e substâncias perigosas e especialistas interessados. Essa formação é um elemento do programa de treinamento e tem produzido 5000 sugestões por ano de empregados envolvidos com a proteção do meio ambiente (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2008).

Os mesmos autores enfatizam a integração da gestão de recursos humanos à gestão ambiental, ressaltando uma abordagem que explora a contratação de funcionários que possuam consciência ambiental e o foco também acontece na saída de funcionários, ou seja, desde que o funcionário é selecionado, passa a receber treinamento e desenvolvimento em gestão ambiental, as relações entre os empregados também visam explorar a GA, com idéias, sugestões e se estende até o desligamento do funcionário.

Khatri (1999) apresenta que a falta de competências dos gestores contribui para o descrédito da função de recursos humanos, e em muitos casos, deixa de contribuir para obtenção de vantagens competitivas.

Na verdade, todos os funcionários de uma empresa, e não apenas os ligados a determinados departamentos, deve receber treinamento em meio ambiente que é considerado um dos principais fatores para o sucesso da gestão ambiental (JABBOUR e SANTOS, 2008).

4.6 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam e de seu desenvolvimento futuro (BARBOSA e OLIVEIRA, 2003).

Os principais métodos de avaliação de desempenho são: método das escalas gráficas, da escolha forçada, da pesquisa de campo, da comparação pareada, das frases descritivas e os métodos mistos. Os autores Milliman e Clair (1996) propõem desenvolver sistemas de RH em Avaliação de Desempenho que consigam recompensar iniciativas de gestão ambiental de modo que não seja vista simplesmente como uma gestão da “moda”.

Empresas dos Estados Unidos têm desenvolvido normas de desempenho ambiental que abrangem o uso do local, gestão de resíduos, auditorias ambientais, bem como a redução dos resíduos para medir normas de desempenho ambiental, e desenvolver sistemas de informação e auditorias verdes (para obter informações úteis sobre desempenho de gestão ambiental) (RENWICK, 2008).

Assim as organizações podem comparar a gestão de desempenho ambiental mais apuradamente em todas as diferentes unidades, e trabalhar com foco em definir metas para supervisores e colaboradores (como o pessoal da montagem e fabricação).

4.7 Sistema de Recompensas

Hipólito (2002) aponta que o sistema de recompensa serve para a organização escolher uma maneira de demonstrar que o funcionário tem reconhecimento e valor.

Neste sentido, Wood e Menezes (1998) demonstram que as regras, sanções, recompensas e monitoramento regulam o comportamento dos funcionários. Ostroff e Bowen (2000) em sua pesquisa apontaram para o intercâmbio social e a norma de reciprocidade no desenvolvimento de hipóteses sobre as relações entre práticas de recursos humanos, atitudes, e desempenho.

Os autores propuseram que as práticas de recursos humanos como a recompensa, reforçam atitudes dos empregados, moldam percepções, influenciando suas expectativas de natureza e profundidade da sua relação com a organização. As atitudes e comportamentos dos empregados (incluindo desempenho) refletem as suas percepções e expectativas, reciprocamente sobre o tratamento que recebem da organização.

4.8 Articulação de Equipes

Segundo Stevens e Campion (1994) as pesquisas sobre trabalho em equipe tem uma longa e continua história nos estudos organizacionais que remonta mais de meio século, atualmente houve o ressurgimento do interesse nas organizações sobre o tema e esta atraindo a atenção substancial de investigação.

É importante relacionar as equipes com a gestão ambiental, através da aplicação de um SGA com práticas de integração em auditoria ambiental, reconhecimento e recompensa, e empregados trabalhando em equipes verdes. (GOVINDARAJULU e DAILY, 2004).

Stevens e Campion (1994) também asseveram que as equipes de trabalho exigem que os funcionários possuam as seguintes características interpessoais: (1) Resolução de Conflitos; (2) resolução cooperativa de problemas e implementar as ações inovadoras, e (3) Comunicação, ou seja, a capacidade de reconhecer e utilizar de redes descentralizadas para melhorar a comunicação e comunicar-se abertamente.

4.9 Gestão da Cultura Organizacional

Pode ser considerada como um modo que a organização tem de agir e pensar, perceber e sentir em relação aos problemas do cotidiano (SCHEIN, 1990).

A gestão da cultura organizacional proposta por Pearce e Ensley (2004) é uma visão compartilhada e leva os membros a se concentrarem em tarefas em equipe e isso implica em tarefas realizadas sem conflitos.

A cultura organizacional representa o padrão de valores e crenças compartilhados, a empresa fornece aos funcionários as regras de comportamento dentro das organizações (GBONNA e WHIPP, 1999).

Para as empresas que almejam desenvolver uma gestão da cultura organizacional é preciso dar enfoque a sua estratégia de recursos humanos competitivos, a fim, de assegurar o suporte para a cultura que pretendem fomentar (GBONNA e WHIPP, 1999). A alta gerência precisa dar respaldo, para o desenvolvimento de uma cultura eficaz.

Observaram que as empresas de prestação de serviços têm que gerenciar bem internamente a cultura organizacional, pois os funcionários servem os clientes e pode ajudar a desenvolver atitudes e comportamentos positivos.

Stone (2000) adiciona que uma produção mais limpa não diz respeito, apenas, à substituição de algumas matérias-primas por congêneres menos poluidoras, nem a uma simples alteração no desenvolvimento de produtos e processos; diz respeito também à cultura organizacional e à alteração no padrão de atitudes dos funcionários.

Daily e Huang (2001) e Govindarajulu e Daily (2004) ressaltaram a importância da área de recursos humanos para fomentar uma cultura organizacional ecologicamente adequada.

4.10 Aprendizagem Organizacional

Pesquisas indicam que a aprendizagem organizacional aumenta a eficácia da empresa nas ações e resultados como a melhoria do desempenho organizacional e inovação, portanto a aprendizagem organizacional é a chave para uma organização alcançar a mudança contínua e renovação (FLORES, et al., 2010).

Amplos trabalhos empíricos têm demonstrado que, com um conjunto adequado de habilidades e capacitações, como o envolvimento dos empregados e melhorias contínuas, nas empresas que perseguem o combate à poluição e as

estratégias de redução de resíduos realmente reduzem custos e elevam lucros (HART e MILSTEIN, 2004).

Huber (1991) cita que a aprendizagem organizacional é a aquisição de informação. Muitos modelos de aprendizagem identificam aquisição de informação como o primeiro passo da aprendizagem organizacional.

Além disso, as organizações podem obter informações através do feedback de ações passadas que lança luz sobre a eficácia de possíveis ações futuras, a aquisição de informação ocorre de diferentes maneiras, sendo de extrema importância sua distribuição dentro da organização (FLORES, et al., 2010).

5 Gestão Ambiental em Hotéis

Conforme as proposições de Jabbour e Santos (2008) as discussões sobre a sustentabilidade estão sempre presente na agenda dos problemas globais, questões tais como a degradação ambiental, a marginalização de grupos sociais importantes, e radicalismo, protestos contra o capitalismo, na busca de inovações nos setores público e privado que lidam com estes dilemas têm cada vez mais imperativo hoje.

O início da proteção ambiental em hotéis na década de 1990 ocorreu devido a uma continuação de algumas preocupações de longa data ambientais, tais como energia, conservação, lançamento de efluentes e poluição (STIPANUK, 1996). Em 1995, uma lista de verificação de ação ambiental global para orientar o desenvolvimento de pequenos hotéis foi co-publicada pela associação internacional de hotéis e associações ambientais (CHAN e HO, 2006).

No Brasil, o setor de serviços é o que tem apresentado os maiores índices de crescimento nas últimas décadas; em 1980 representava 48,8% do Produto Interno Bruto Nacional (PIB). Em 15 anos, este índice evoluiu para 55,7%. No mesmo período, o setor de turismo evoluiu de 2,62% do PIB Nacional para 8% (EMBRATUR, 2002). As expectativas de crescimento da demanda hoteleira e as condições da oferta existente demonstram o grande potencial para o desenvolvimento de hotéis.

Para Silva Filho (2008) um hotel é uma organização que gera resíduos dos mais diversos tipos, por isso é necessário que seja implantado o conceito de gestão ambiental já na fase de concepção. Esta preocupação deve começar desde o projeto, passando pelo planejamento de um Sistema de Gestão Ambiental, voltado para suas condições específicas de localização para preservação dos recursos naturais e destinação correta dos resíduos produzidos.

Foster et al., (2000) pontuam que as empresas desta área normalmente não chamam a atenção, por este motivo ainda está em ascensão à gestão ambiental na hotelaria.

De acordo com Ayuso (2006) os hotéis geram uma produção significativa de resíduos sólidos determinados por diferentes fatores, podendo ser:

- o número de clientes;
- número de funcionários contratados e terceirizados;
- variação sazonal;
- classificação do hotel;
- serviços oferecidos aos clientes;
- faixa etária dos clientes;
- poder aquisitivo dos clientes; e,
- motivo da hospedagem.

Os instrumentos de auto-regulação aplicados pelo setor hoteleiro os mais comuns são códigos de conduta, melhores práticas ambientais, rótulos ecológicos, sistemas de gestão ambiental (SGA). Em hotéis espanhóis, os códigos de conduta e os indicadores de desempenho ambiental parecem ser muito pouco conhecidos, enquanto que a implementação das melhores práticas ambientais parece ser o instrumento mais difundido (AYUSO, 2006).

Por meio de um rótulo ecológico ou de um SGA, é neste contexto que um número crescente de hotéis irão instituir programas que economizam água e energia, e que estejam aptos a reduzir os resíduos sólidos.

O guia para as melhores práticas de gestão ambiental produzida pela *International Hotels Environmental Initiative* (IHEL) delineou um programa de gestão ambiental mais estratégico (IHEL, 1996). O programa inclui o hotel ter uma política ambiental clara; designar uma equipe de pessoal ou um cargo para a gestão ambiental; criar um plano de implementação para reduzir o consumo excessivo de bens, energia e água, e as emissões; ter um plano para elevar a consciência ambiental entre os funcionários e clientes; procurar parceiros comerciais, como apoio, fornecendo materiais ecológicos; participar nas atividades das comunidades locais, tais como doar produtos desatualizados para a comunidade; tornar-se um membro de algumas organizações ambientais e condução da investigação; publicar e buscar informações sobre questões ambientais; e, ter um plano de desenvolvimento de auditoria ambiental.

As principais pesquisas que apresentam o temário gestão ambiental em hotéis, são apresentadas no Quadro 7.

Autor	Resultados	Classificação da Pesquisa
BOHDANOWICZ (2005)	Identificou que os hoteleiros reconheceram faria bem em ser mais ambientalmente correto. Um resultado do estudo é que algumas das iniciativas devem incidir sobre os clientes, estimulando a sua "Consciência ambiental".	TEÓRICA SURVEY EMPIRICA
KIRK (1995)	Propõe que a indústria hoteleira reagiu principalmente nas áreas em que há ganhos financeiros diretos (gestão da energia e gestão de resíduos) e onde existe um regime fiscal / exigência legislativa.	TEÓRICA SURVEY EMPIRICA
AYUSO (2006)	Foi explorado neste estudo a percepção geral de gestores de hotéis quanto ao conceito de turismo sustentável. A presente investigação empírica mostra que os diretores de hotéis na Espanha, tem um entendimento confuso do conceito de turismo sustentável e pouca consciência da contribuição das empresas para a sustentabilidade ambiental e, portanto, confirma estudos anteriores realizados em outros países.	EMPIRICA
KNOWLES <i>et al.</i> , (1999)	Foi realizada uma avaliação de o que a indústria do turismo está fazendo para melhorar o desempenho ambiental. Um estudo de caso é apresentado com base em uma análise detalhada de estudo das práticas de gestão ambiental em 42 hotéis em Londres.	ESTUDO DE CASO

PENNY (2007)	Os resultados da pesquisa revelaram que o grande obstáculo é que os gestores dos hotéis não reconhecem a importância da eficácia da gestão ambiental e competitividade para o hotel. Conseqüentemente, os hotéis estão apenas interessados em melhorar áreas onde há ganhos financeiros diretos e onde há um fiscal / exigência legislativa.	ESTUDO DE CASO
RYAN , C., & HUIMIN, G. (2007).	As avaliações dos 941 inquiridos que tinham recentemente permanecido em Hotéis Chineses revelou que os clientes foram influenciados pelas classificações e não pela gestão ambiental. Emerge uma tendência clara que maiores níveis de satisfação são para hotéis luxuosos do que para hotéis com uma ou duas estrelas.	SURVEY
CHUNG, L.H.; PARKER, L.D. (2006)	Este estudo aborda o desenvolvimento de estratégias ambientais, e gestão de controle na indústria hoteleira internacional.	TEÓRICA
CHAN, W. W.; HO, K. (2006)	Este estudo fornece indicações e informações sobre algumas técnicas criativas de financiamento para a criação de SGA em hotéis. Estas estratégias são as primeiras deste tipo em versão impressa e pode servir como uma referência útil para o desenvolvimento internacional para SGA em hotéis.	ESTUDO DE CASO
AZORÍN et al., (2008)	O objetivo deste estudo é analisar o comportamento ambiental de cada um dos hotéis, classificando-os segundo as suas práticas ambientais, e estudar a relação entre estes estabelecimentos pró-atividade ambiental e o seu nível de desempenho.	ESTUDO DE CASO

Quadro 4: Principais pesquisas que apresentam o temário gestão ambiental em hotéis. Fonte: autor.

Dentre as ações mais praticadas nos hotéis, pesquisados por Kirk (1995) verifica-se: a economia de água, a reciclagem de latas e garrafas, compra de produtos biodegradáveis e instalação de sistemas de redução do consumo de energia.

A gestão ambiental estabelece algumas diretrizes: prepara uma política ambiental para a empresa; identificam os aspectos ambientais presentes nas atividades; identifica as exigências legais pertinentes (TACHIZAWA, 2001). A empresa que conseguir obter uma gestão integrada a todas as funções gerenciais, poderá atingir uma gestão ambientalmente eficaz. No Quadro 8, é apresentada uma matriz de classificação hoteleira prescrita pela ABIH (2006) para ações ambientais:

1. Manter um programa interno de treinamento de funcionários para a redução de consumo de energia elétrica consome de água e redução de produção de resíduos sólidos.
2. Manter um programa interno de separação de resíduos sólidos.
3. Manter um local adequado para armazenamento de resíduos sólidos separados.
4. Manter local independente e vedado para armazenamento de resíduos sólidos contaminantes.
5. Dispor de critérios específicos para destinação adequada de resíduos sólidos.
6. Manter monitoramento específico sobre o consumo de energia elétrica.
7. Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição de produtos e equipamentos que apresentem eficiência energética e redução de consumo.
8. Manter monitoramento específico sobre o consumo de água.
9. Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de equipamentos e complementos que promovam a redução do consumo de água.
10. Manter registros específicos e local adequado para armazenamento de produtos nocivos e poluentes.

11. Manter critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos biodegradáveis.
12. Manter critérios de qualificação de fornecedores levando em consideração as ações ambientais por estes realizadas.
13. Ter um certificado expedido por organismo especializado quanto à efetividade de adequação ambiental da operação.

Quadro 5: Matriz de classificação hoteleira para ações ambientais.
Fonte: ABIH (2006).

6 Proposta de Abordagem: Integração Recursos Humanos e Gestão Ambiental em Hotéis.

Neste capítulo será apresentada uma proposta de abordagem metodológica baseada na revisão da literatura.

6.1 Abordagem Proposta para análise da integração entre os fatores de Recursos Humanos e a GA em Hotéis

A abordagem proposta foi realizada para atender a um dos objetivos propostos dessa pesquisa, para analisar como os suportes dos fatores de recursos humanos influenciam a gestão ambiental em hotéis. Convém enfatizar que a abordagem metodológica foi baseada na fundamentação teórica e se limita a um hotel.

A integração externa da variável ambiental coincide com o estágio de integração estratégica da área de recursos humanos, que passa a desempenhar não só suas dimensões funcionais clássicas, como seleção e remuneração (Ivancevich, 1995), mas também em suas dimensões competitivas, como propostas por Jabbour e Santos (2008): a gestão da cultura organizacional, sendo a área de recursos humanos a função líder da mudança organizacional; a gestão da aprendizagem organizacional; e a área de recursos humanos como função que fomenta o trabalho baseado em equipes multidisciplinares.

Wilkinson et al. (2001) afirmam que é conveniente para lidar com Recursos Humanos e GA de uma forma integrada, pois ambas exigem uma visão holística, uma perspectiva de longo prazo e uma mudança na padrão de tentar encontrar lucros imediatos. Além disso, a gestão de recursos humanos e sustentabilidade organizacional envolvem mudanças na estrutura organizacional, nas prioridades competitivas e no conjunto de valores organizacionais escolhidos pelas empresas (JABBOUR e SANTOS, 2008).

A gestão ambiental em uma empresa é mais prejudicada por fatores humanos do que por eventuais limitações de capacidade tecnológica nas

empresas, conclui-se que o sistema de gestão ambiental, exige apoio de gestão de recursos humanos.

Portanto foi desenvolvida uma matriz de integração GRH e GA que propõe uma estrutura de análise para avaliar o grau de integração entre gestão ambiental e gestão de recursos humanos, como ilustra o Quadro a seguir:

Matriz de integração GRH e GA					
Gestão ambiental nos hotéis - Fatores Ambientais					
B1	B2	B3	B4	B5	B6
Economia de água e redução de consumo de energia	Compra de produtos biodegradáveis	Utilização de energias renováveis	Poluição ambiental	Resíduos sólidos	Reciclagem
Um número crescente de hoteleiros irá instituir programas que economizam água e energia, que reduzam os resíduos sólidos, e também irão investir recursos econômicos para proteger o ecossistema do planeta, e fornecer produtos e serviços que não trazem danos à saúde humana (Han, 2002)	Materiais biodegradáveis são aqueles que, após o uso, podem ser decompostos pelos microorganismos, perdendo suas propriedades químicas nocivas ao meio ambiente. UNEP (1995)	Energias renováveis são todas aquelas formas de energia cuja taxa de utilização é inferior à sua taxa de renovação. UNEP (1995)	A Poluição pode ser definida como a introdução no meio ambiente de qualquer matéria ou energia que venha a alterar as propriedades físicas ou químicas ou biológicas desse meio, afetando, ou podendo afetar, por isso, a "saúde" das espécies animais ou vegetais que dependem ou tenham contato com ele, ou que nele venham a provocar modificações físico-químicas nas espécies minerais presentes. GPCA (2006)	Este relacionado ao destino de resíduos gerados no hotel. IHEI (1996) UNEP (1995)	É o termo geralmente utilizado para designar o reaproveitamento de materiais beneficiados como matéria-prima para um novo produto. Muitos materiais podem ser reciclados e os exemplos mais comuns são o papel, o vidro, o metal e o plástico. UNEP (1995)
Gestão de Recursos Humanos dos Hotéis - Fatores de RH					
F1					

Recrutamento	O recrutamento focaliza a economia de água e redução de consumo de energia?	O recrutamento influencia na compra de produtos biodegradáveis? De que maneira?	O recrutamento prevê a utilização de energias renováveis dentro do hotel?	Como o recrutamento influencia na redução da poluição ambiental?	Buscam-se talentos que tenham consciência de gerenciamento de resíduos sólidos?	O recrutamento auxilia na reciclagem?
F2 Seleção	O hotel seleciona candidatos que contribuem com a economia de água e redução de consumo de energia?	O hotel seleciona um candidato que pensa em comprar produtos biodegradáveis ao invés de selecionar um candidato que não tem essa preocupação ambiental?	É selecionado o candidato que auxilia na utilização de energias renováveis?	A seleção de candidatos recebe influência se o candidato mostra-se preocupado com a poluição ambiental?	Existe a interação entre seleção de candidatos e resíduos sólidos?	A seleção tem alguma determinação em relação à reciclagem?
F3 sistemas de recompensas	O mecanismo prevê incentivos financeiros individuais para melhorias nos fatores ambientais?	O Hotel incentiva os funcionários a comprar produtos biodegradáveis?	Em relação a energias renováveis o hotel tem algum sistema de recompensas para novas idéias em relação a este tema?	O funcionário que emitir projetos que diminua a poluição ambiental tem alguma recompensa?	Os funcionários que promoverem ações ambientais dentro da empresa como a utilização dos dois lados da folha, recebem algum incentivo?	É dado alguma recompensa para o funcionário que ajudar na reciclagem?
F4 treinamento	Na sua visão o treinamento influencia na redução de consumo de água e energia do hotel?	Existem treinamentos para realizar a compra de produtos biodegradáveis? Qual é a influência?	Qual é a influência do treinamento na utilização de energias renováveis?	O treinamento influencia na poluição ambiental?	Os funcionários recebem treinamentos para redução de desperdício?	Qual a influência do treinamento na reciclagem?
F5 Análise e Descrição de Cargos	Na descrição de cargos é exigido do funcionário ter conhecimentos sobre a redução de consumo de água e energia do hotel?	Qual a influência na análise e descrição de cargos na compra de produtos biodegradáveis?	Qual é a influência do F5 na utilização de energias renováveis?	Existe o suporte do F5 a poluição ambiental?	Este incluído na análise e descrição de cargos alguma exigência ambiental?	Qual o apoio do F5 a reciclagem?
F6 Avaliação	O f6 reduziu	A validação	A	Qual o	É tido como	Qual é a

ção de Desempenho	significativamente o consumo de água e energia?	de desempenho colabora com a compra de produtos biodegradáveis?	avaliação de desempenho influencia na utilização de energias renováveis?	suporte do F6 para a poluição ambiental?	bom desempenho quem conseguir atingir a meta de bom gerenciamento do sólido?	influencia que o F6 dá a reciclagem?
F7 Gestão da aprendizagem organizacional	A gestão de aprendizagem colabora com a economia de água e energia? De que forma?	O F7 influencia na compra de produtos biodegradáveis?	O F7 influencia na utilização de energias renováveis? Como isso ocorre?	Os funcionários têm algum material didático sobre poluição ambiental?	Como que a gestão da aprendizagem auxilia no gerenciamento do resíduo sólido?	Na aprendizagem organizacional é possível adquirir conhecimentos sobre reciclagem? É benéfico para o hotel?
F8 Gestão da Cultura Organizacional	A cultura organizacional do hotel oferece em seus valores a economia de água e energia	Consta nos objetivos do hotel comprar produtos que sejam biodegradáveis?	Como a cultura org. influencia a utilização de energias renováveis?	Faz parte da visão do hotel não poluir o ambiente? De que forma a g. da cultura influencia a poluição ambiental?	Esta na missão, valores da empresa, não existir desperdício de resíduo sólido?	É possível a cultura org. influenciar na reciclagem do hotel? De que forma acontece esta influência?
F9 Trabalho em Equipe	O trabalho em equipe faz com que trabalhadores tornarem-se mais conscientes da necessidade de controle ambiental?	O trabalho em equipe favorece a compra de produtos biodegradáveis?	Trabalho em equipe da suporte para a utilização de energias renováveis?	O trabalho em equipe influencia na poluição ambiental?	O trabalho em equipe promove um melhor gerenciamento do resíduo sólido?	De que forma o trabalho em equipe influencia na reciclagem?

Quadro : Matriz de Integração GRH e GA

Esta proposta complementa o modelo apresentado por Jabbour e Santos (2008) onde os autores enfatizam que os recursos humanos são totalmente relacionados com as fases do SGA, mostrando a real necessidade de incluir o ser humano em áreas de política ambiental.

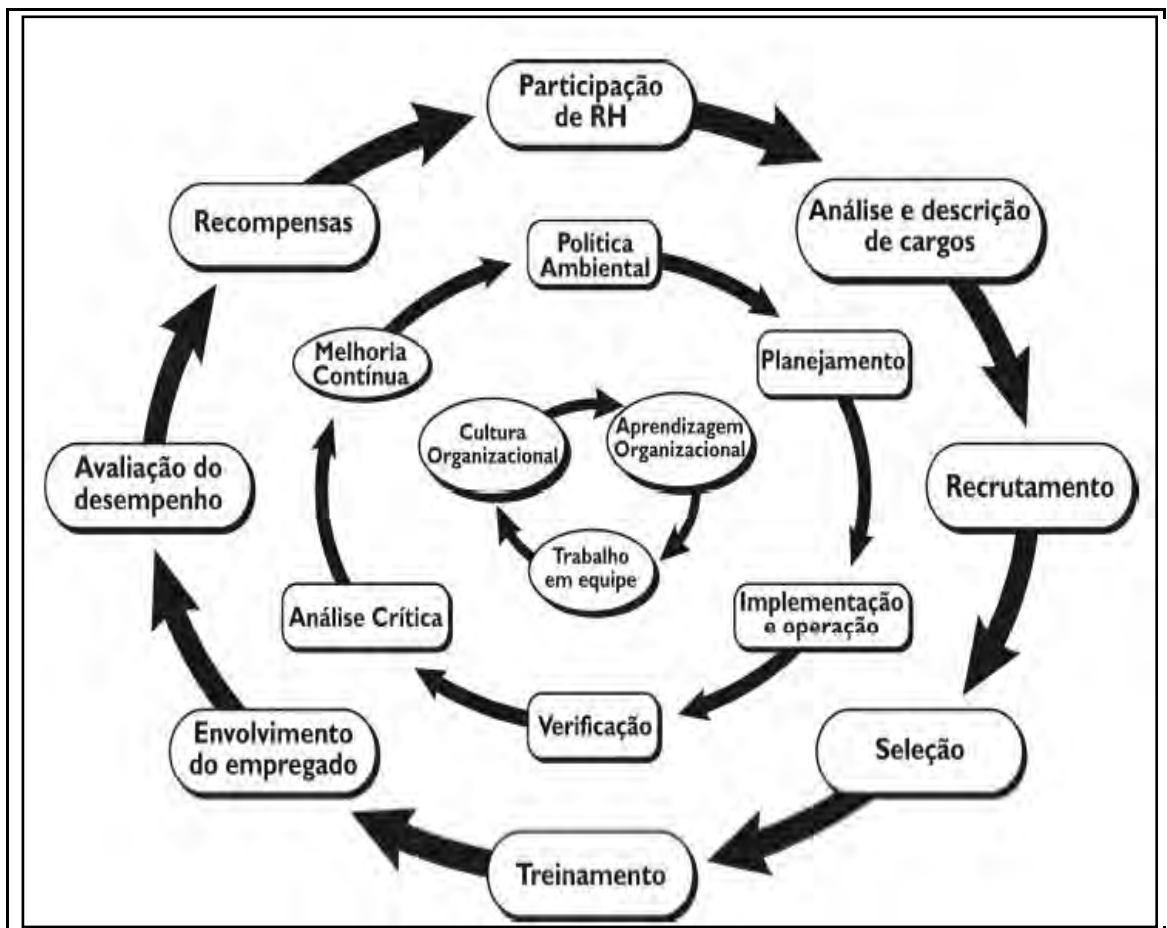


Figura 5: Modelo de análise de contribuições de RH para a gestão ambiental.
Fonte: Adaptado de Jabbour e Santos (2008) apud Teixeira (2010)

Visto que as áreas funcionais de recursos humanos como a descrição de cargos, recrutamento e seleção e sistemas de recompensas tem uma integração fraca. É preciso que cada hotel tenha o seu RH integrado aos objetivos organizacionais do hotel e, que a gestão de pessoas inclua essa integração na descrição de cargos, sendo essa uma função que exige responsabilidades ambientais.

A Figura 6 mostra esquematicamente o modelo de uma Gestão de Recursos Humanos Ambientalmente Correta, este modelo é baseado no *Plan-Do-Check* como uma metodologia de ação. Uma organização que implementa seu planejamento estratégico da GRH para uma conscientização ambiental é necessária para demonstrar o suporte que pode oferecer a Gestão Ambiental no setor hoteleiro. O compromisso de melhoria contínua da GRH ambientalmente correta deve ser comunicado a todos os funcionários dos hotéis.

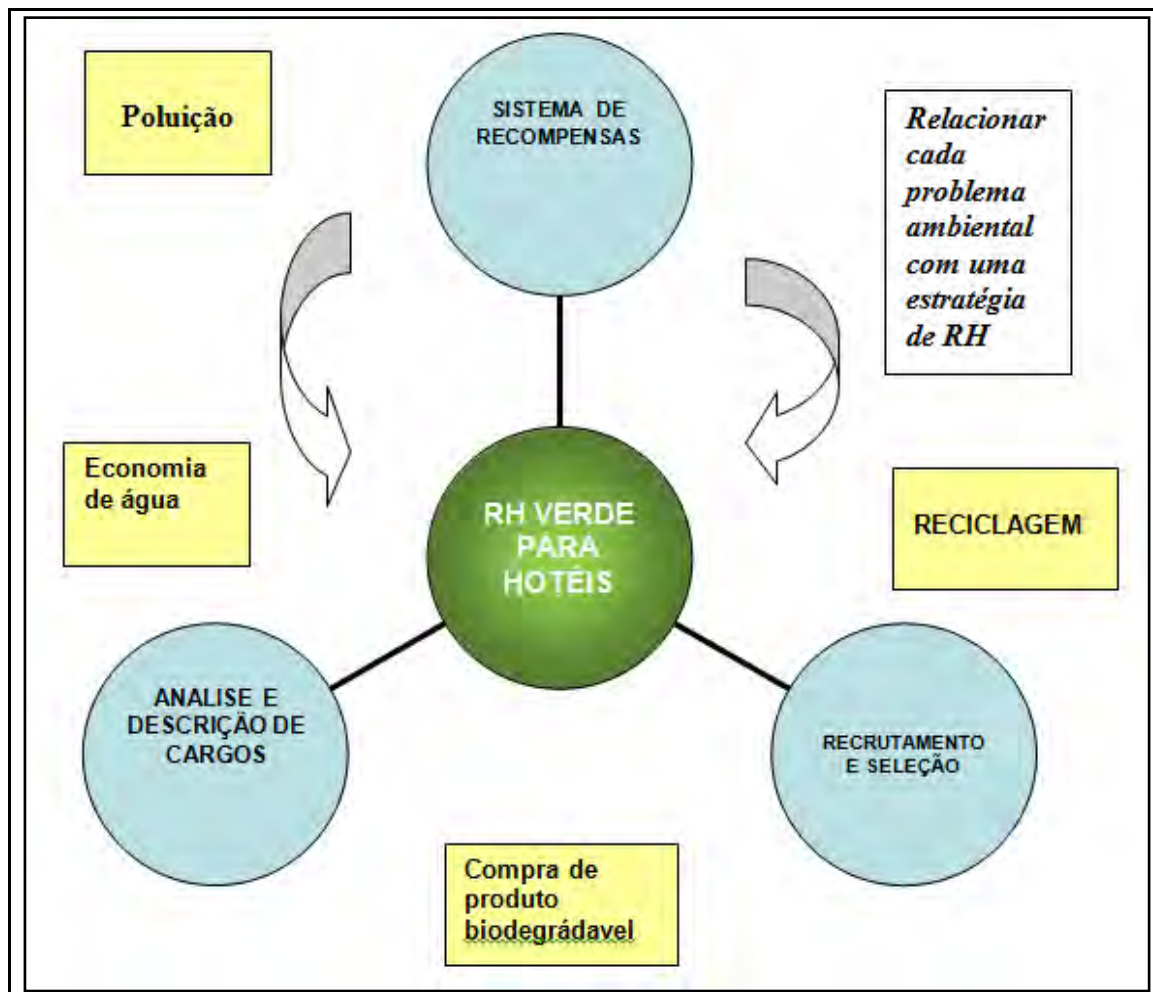


Figura 6: Proposta de melhoria da integração RH e GA para hotéis.

7 Descrição de Caso

Para executar a pesquisa, optou-se por limitar o escopo de estudo a uma organização específica. A escolha justifica-se pelo objetivo da obtenção de profundidade de uma análise. O pesquisador observou os fatos em seu ambiente natural, dentro de um período limitado, conforme estratégia definida para um estudo de caso, com escolha para uma técnica de descrição de caso.

7.1 Caracterização do Hotel “A”

O hotel A foi inaugurado em 1940 e está situado no interior do Estado de São Paulo, a 184 km da capital. O hotel de categoria luxo possui um total de 110 apartamentos, com capacidade para atender mais de trezentos hóspedes e até setecentas pessoas em seu centro de convenções.

As águas ricas em minerais que foram encontradas na cidade de São Pedro no longínquo início do século passado são as principais responsáveis pelo surgimento do hotel A. Mesmo o fato de a cidade praticamente não existir naquela época não impediu que o empreendimento crescesse, como que por vontade própria, e dominasse seus arredores.

Em 1968, com a criação da Fumest – Fomento de Urbanização e Melhoria das Estâncias – pelo Governo do Estado, surgiu à vontade de instalar uma escola de hotelaria em Águas de São Pedro. Veio daí o renascimento de um grande empreendimento. No ano seguinte, foi firmado um Contrato de Comodato com duração de 30 anos. Reformas nas dependências e em toda a infra-estrutura renovaram o hotel, e foi criado o Centro de Desenvolvimento e Formação em Turismo e Hotelaria. Os primeiros cursos lançados foram os de garçom-barman, porteiro-recepcionista e cozinheiro.

7.2 Atividades Ambientais do Hotel “A”

O compromisso com o meio ambiente é trabalhado pelo programa Eco eficiência em conjunto com o Sistema de Gestão Integrado do hotel A, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esse comprometimento direciona a relação de suas atividades e de seus produtos e serviços com o meio ambiente e, conseqüentemente, com a sociedade, reforçando seu engajamento na promoção do desenvolvimento sustentável.

Entre as ações realizadas está o monitoramento dos indicadores ambientais, como o consumo de água, energia, papel e copo descartável. Além dele, ainda são

Desenvolvidos programas de gestão ambiental, como:

- Gestão de resíduos perigosos (lâmpadas fluorescentes, óleo de cozinha, pilhas e baterias); de material orgânico e inorgânico; de resíduos de saúde; e de material reciclável.
- Plantio e replantio de mudas para preservação e manutenção da área verde do entorno do hotel;
- Análise da potabilidade da água;
- Adoção do papel reciclado.

As ações são divulgadas aos colaboradores, alunos, hóspedes, comunidade e fornecedores por meio de banners, palestras, workshops e e-mails.

Em consonância com a sua missão de “proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social”, e reconhecendo a preservação ambiental como parte desse compromisso, o Hotel A, adota os seguintes princípios e objetivos corporativos norteadores de sua atuação:

Respeito à legislação, às normas e aos demais requisitos ambientais aplicáveis às suas atividades, produtos e serviços, tendo por objetivos:

- Manter sistemas e procedimentos de acompanhamento e análise da regulamentação ambiental.
- Informar e orientar os responsáveis pelo desenvolvimento de atividades sujeitas à regulamentação.

Contribuição ao desenvolvimento sustentável, incorporando a variável ambiental nos seus processos de gestão e projetos de educação, treinamento e capacitação. Esta contribuição tem por objetivo melhorar continuamente seu desempenho ambiental e implementar e aprimorar medidas voltadas a eco eficiência com ênfase no uso racional de recursos naturais, energéticos e materiais, na redução da geração de resíduos e na maximização da reciclagem.

Também Identifica e avalia eventuais fontes de poluição, desenvolve e adota procedimentos e práticas preventivas para o seu gerenciamento, institui e mantém um sistema de gestão ambiental e avalia seu desempenho por meio de indicadores socioambientais. Atuação como agente de desenvolvimento e disseminador de práticas e posturas ambientalmente responsáveis, com objetivos de incorporar a variável ambiental na sua proposta pedagógica e em projetos de pesquisa e desenvolvimento e fomentar, com seus parceiros e fornecedores, a adoção de práticas e procedimentos compatíveis com seu posicionamento institucional.

8 Análise dos Resultados

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

8.1 Evolução da gestão ambiental no hotel pesquisado.

Sanches (2000) ressalta que a preocupação com o meio ambiente na empresa pode ser compreendido como um fator gerador de custos operacionais extras, como elemento gerador de gastos desnecessários, impedindo ou atrasando a expansão dos negócios da empresa. Já no segundo estágio ocorre a gestão ambiental pró-ativa, em que o investimento com o meio ambiente passa a ser visto como uma oportunidade real de geração de lucros.

A transformação estrutural em empresas ambientalmente pró-ativas ocorre mediante a incorporação de um grupo técnico específico e de um sistema gerencial especializado, para este estudo é focado a ISO 14001.

Identifica-se um departamento ambiental na estrutura da organização, o qual trabalha em benefício de um melhor relacionamento da empresa com o ambiente natural, por meio de avaliação e controle dos impactos ambientais, mobilizando todos os setores da organização em uma atitude pró-gestão ambiental (SANCHES, 2000).

O critério adotado na pesquisa para classificar o hotel em seus estágios evolutivos foi à existência de pelo menos cinco características de estágio pró-ativos. Sendo que o hotel A foi classificado no estágio pró-ativo, a seguir o Quadro 9 Critérios adotados para classificar o hotel em seu estágio evolutivo de gestão ambiental que ilustra:

ESTÁGIO PROATIVO	HOTEL A
Visão dos aspectos ambientais como fator de competitividade	O hotel utiliza dos aspectos ambientais com fator de atratividade para os hóspedes
Presença de grupo técnico especializado	O hotel é integrado a uma faculdade, portanto forma sua própria mão de obra no tema de GA em Hotéis
Existências de Projetos ambientais	Foi identificado a presença de diversos projetos ambientais
Presença de tecnologia de mensuração ambiental	Existem diversos equipamentos de mensuração de impacto ambiental
Utilização de produtos que possuam preocupação ambiental (biodegradáveis)	A preferência do hotel é por produtos com baixo impacto ambiental

Quadro 6 - Critérios adotados para classificar o hotel em seu estágio evolutivo de gestão ambiental. Fonte: adaptado de Ribeiro (2010)

Com base na literatura (MAIMON, 1994; SANCHES, 2000 e ROHRICH; CUNHA, 2004, JABBOUR; SANTOS, 2006) o Quadro 10 a seguir, apresenta a classificação do estágio evolutivo dos hotéis pesquisados:

Classificação do Estágio Ambiental Em que o hotel analisado se encontra.	Hotel A	Autor
	Pró-GA Estágio: 2	Gestão ambiental pró-ativa passa a ser vista como uma oportunidade real de geração de lucros. (Sanches, 2000)
	Fase Pró-ativa Estágio: 3	Fase proativa, em que a GA torna-se estratégica para a empresa como um meio para alcançar os mercados internacionais e gerar inovações sustentáveis exigidas no futuro (Jabbour e Santos, 2006)
	Pró-ativo Estágio: 3	Antecipação dos problemas ambientais, comportamento pró-ativo e busca pela excelência empresarial (Maimon, 1994)

Quadro 7: Classificação do estágio evolutivo do hotel pesquisado. Fonte: autor.

8.2 Resultado da entrevista - Matriz de Relacionamento da Influência dos Fatores de Recursos Humanos na Gestão Ambiental

A entrevista foi realizada com base no roteiro apresentado no apêndice A. Esse roteiro foi derivado da estrutura de análise proposta. Na proposta de abordagem de análise estão previstos seis fatores: economia de água e redução do consumo de energia; compra de produtos biodegradáveis; utilização de energias renováveis; poluição ambiental; resíduos sólidos e reciclagem.

Entretanto, dado as dificuldades para se avaliar a poluição ambiental restringiram-se os critérios adotados para escolher os fatores ambientais mais praticados no hotel. Portanto, esse foi feito com base em Kirk (1995) onde se

verifica: a economia de água, a reciclagem de latas e garrafas, compra de produtos biodegradáveis e instalação de sistemas de redução do consumo de energia entre os problemas mais comuns enfrentados pelos hotéis.

Para isto, fizeram-se perguntas como esta: O fator A1 influencia o Fator B1? O fator A6 influencia o Fator B3?

Fatores ambientais:	Economia de água
	Reciclagem de latas e garrafas
	Compra de produtos biodegradáveis
	Instalação de sistemas de redução de consumo de energia

Quadro 8: Fatores Ambientais. Fonte: autor

Fatores de RH Tradicionais	Análise e Descrição de Cargos
	Recrutamento e Seleção
	Avaliação de Desempenho
	Sistema de Recompensas
	Treinamento
Fatores de RH Competitivo	Articulação de Equipes
	Gestão da Cultura Organizacional
	Aprendizagem Organizacional

Quadro 9: Fatores de RH. Fonte: autor

Conjunto de Fatores A – RH	Fatores ambientais			
	Fator B1 Economia de água	Fator B2 Reciclagem de latas e garrafas	Fator B3 Compra de produtos biodegradáveis	Fator B4 Instalação de sistemas de redução de consumo de energia
Conjunto de Fatores B - GA				
Fator A1 Análise e descrição de cargos				
Fator A2				

Recrutamento e seleção				
Fator A3 Avaliação de desempenho				
Fator A4 Sistemas de recompensas				
Fator A5 Treinamento				
Fator A6 Articulação de equipes				
Fator A7 Gestão da cultura organizacional				
Fator A8 Aprendizagem organizacional				

Quadro 10: Matriz de Relações. Fonte: o autor

H ot el	Res pon den te	Questões do apêndice A				
A	Res pons ável pela s duas área s RH e GA	Análise e Descrição de Cargos Fator A1	Recrutamento e seleção Fator A2	Avaliação de Desempenho Fator A3	Recompensas Fator A4	Treinamento Fator A5
		Não influencia em nenhum fator ambiental, não há descrição de cargos que exija algum tipo de consciência ambiental	Não são realizados recrutamento e seleção visando à contratação de funcionários verdes. O Hotel A prefere treinar e fazer seu funcionário adquirir consciência	Há influência, mas não faz parte da burocracia, e sim, como metas a serem atingidas. Principalmente na compra de produtos biodegradáveis, reciclagem de latas e garrafas e instalação de	O sistema de recompensas não influencia. Os fatores ambientais B1, B2, B3 e B4.	Influencia em todos os fatores ambientais. Há diversos treinamentos para serem aplicados todos os fatores ambientais. Participação para que todo o hotel participe do processo de

			ambiental já trabalhando no hotel.	sistema de redução de energia. O A3 de RH influencia o fator ambiental B2, B3 e B4.		formação e implantação da estratégia ambiental.
H ot el	Res pon dent e	Questões do apêndice A				
A	Resp onsá vel pelas duas área s RH e GA	Articulação de Equipes Fator A6	Gestão da Cultura Organizacional Fator A7	Aprendizagem Organizacional Fator A8		
		Influencia os 4 fatores ambientais Preparando as equipes para atingir as metas que são exigidas na certificação ambiental	Influência Os 4 fatores ambientais A cultura organizacional vem do topo da administração, ficando no hotel apenas a parte burocrática do RH.	Influência os 4 fatores ambientais, Os funcionários aprendem através de palestras, cursos com a comunidade, workshops.		

Quadro 11: Análise dos resultados. Fonte: autor

8.2.1 Questão: A1 influencia B1, B2, B3 e B4?

- Nos fatores tradicionais de gestão de recursos humanos, o suporte a gestão ambiental não é claro, o A1 de RH – a análise e descrição de cargos não é planejada estrategicamente, portanto não dá suporte aos quatro fatores ambientais.

8.2.2 Questão: A2 influencia B1, B2, B3 e B4?

- O hotel A, não possui nenhuma estratégia de recursos humanos visando recrutamento e seleção focando a aprendizagem do funcionário e treinamento e desenvolvimento “depois que ele entra para trabalhar no hotel”, como disse a respondente.

8.2.3 Questão: A3 influencia B1, B2, B3 e B4?

- Analisando a influencia da avaliação de desempenho, existe uma influência, mas não faz parte da burocracia, observa-se que o RH é localizado fora da dependência do hotel, portanto o RH é centralizado e ocorrem falhas na comunicação. As metas são atingidas, mas, é algo separado do RH centralizado. Observa-se que no hotel A, o A3 de RH influencia o fator ambiental B1, B2, B3 e B4, principalmente na compra de produtos biodegradáveis e na economia de água. Como por exemplo: sabão em pó para a lavanderia que seja biodegradável, coleta seletiva para reciclagem de latas, garrafas e papel e instalação de sistema de redução de energia.
- O Hotel A, apontou os reguladores do consumo de água ou redutores de vazão, o que é uma das medidas mais eficazes no processo de gestão de água. Outra medida apontada na pesquisa de campo foram as variáveis de controle da lavanderia, o qual utiliza de dosadores com quantidades exatas que permitem o controle da água, e também dos produtos de limpeza empregados, (já escolhidos os biodegradáveis e ambientalmente corretos), ilustrado na figura 7:



Figura 7: Foto de dosadores utilizados na lavanderia do hotel A. Fonte: pesquisa de campo.

8.2.4 Questão: A4 influencia B1, B2, B3 e B4?

- O hotel restringe-se a estabelecer metas de curto prazo, estas são traçadas pelo RH central e pelas cobranças internas da certificação, não há programas de recompensas, as metas são definidas, sem participação dos funcionários. Isto dificulta o alcance das mesmas.

8.2.5 Questão: A5 influencia B1, B2, B3 e B4?

- Os programas de treinamento e conscientização ambientais auxiliam no sucesso de um SGA no setor hoteleiro, de acordo com a literatura especializada Maimon (1999) os programas de treinamento ambientais devem ser constantes.

- O A5 é o que mais influencia os fatores ambientais, e se destaca como melhor prática de RH que influencia a gestão ambiental, sendo que na visão do Hotel A, isto faz parte da cultura organizacional, treinar os funcionários para que se “tornem capacitados do jeito que a organização quer que ele fique”. O hotel A possui um conjunto de relatórios gerenciais, que são disponibilizados prontamente aos gestores que possibilita avaliações sobre os treinamentos. Sendo também alcançados outros programas de ações ambientais, como por exemplo, estender estes treinamentos a comunidade local, que é o caso do hotel A.

8.2.6 Questão: A6 influencia B1, B2, B3 e B4?

- Em se tratando das dimensões competitivas de RH, observou-se que o A6 é considerado no hotel A, existe a participação dos funcionários na criação de equipes. Estende-se também a comunidade, para trazer idéias que envolvam a questão ambiental.

8.2.7 Questão: A7 influencia B1, B2, B3 e B4?

- O fator competitivo que mais influencia a gestão ambiental é o fator da gestão da cultura organizacional, criado já no RH central. Existe no hotel quadros que informam sobre a consciência ambiental, a missão, e visão e os valores. Há cartazes espalhados comunicando a preocupação em economizar água, reciclagem do lixo, reutilização do óleo, nos banheiros o uso de produtos que tenham consciência ecológica. A cultura organizacional “verde” do hotel influencia os funcionários e também os hóspedes.

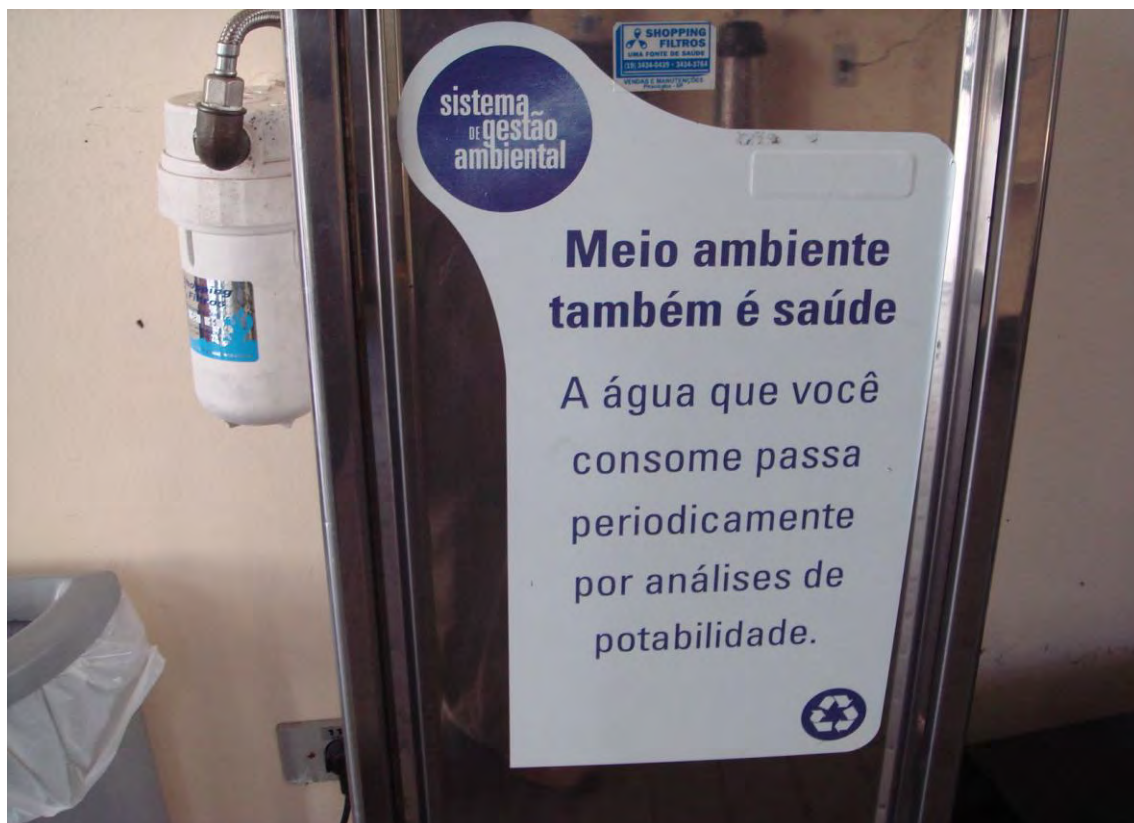


Figura 8: Foto de cartaz chamando atenção para a economia de água. Fonte: pesquisa de campo.



Figura 9: Foto de publicidade para reciclagem de materiais (óleo). Fonte: pesquisa de campo.

8.2.8 Questão: F8 influencia B1, B2, B3 e B4?

- No hotel A é grande o empenho em aprendizagem organizacional e desenvolvimento de pessoas, embora exista o acompanhamento da aprendizagem, não há uma política clara e transparente, apesar do respondente colocar a necessidade e importância de um programa de desenvolvimento de pessoas que possa influenciar melhor as ações ambientais do hotel. O fator 8 influencia no hotel A os quatro fatores ambientais.

O Quadro 15 a seguir, auxilia na análise dos resultados, observando como cada função de recursos humanos pode influenciar na gestão ambiental em hotéis, a seguir relacionamos cada função dentro do hotel selecionado.

Suporte dos Fatores de Recursos Humanos	Influência na gestão ambiental em hotéis
Análise e descrição de cargos	Transforma o conjunto de tarefas ou atribuições com questões ambientais relacionadas às que os funcionários dos hotéis desempenharão.
Recrutamento/Seleção	Busca por funcionários de hotéis que demonstrem consciência ambiental. Nos critérios de seleção, é focado o funcionário que tenha consciência ambiental.
Avaliação de Desempenho	Permite avaliar ações ambientais que os funcionários de uma organização realizaram durante determinado período.
Sistema de Recompensas	Estimula os funcionários a continuarem a trazer contribuições para a gestão ambiental.
Treinamento	Facilita a aquisição de conhecimento, habilidades e competências voltadas a conscientização ambiental.
Articulação de Equipes	Cria um esforço coletivo para resolver um problema ambiental.
Gestão da Cultura Organizacional	Permite os agentes de mudança identificar fontes de apoio e resistência e assim, elaborar estratégias “verdes” para a obtenção de uma gestão ambiental pró-ativa.
Aprendizagem Organizacional	Desenvolve competências e muda o comportamento dos funcionários dos hotéis para uma gestão ambiental pró-ativa.

Quadro 12: Suporte dos Fatores de Recursos Humanos a Gestão Ambiental em Hotéis. Fonte: autor

Respondendo a questão de pesquisa: Como a função dos fatores de recursos humanos influencia a gestão ambiental em hotéis?

No hotel A, o suporte dos fatores de recursos humanos influencia a gestão ambiental, a partir do quadro 15 podemos constatar a influencia da seguinte forma:

- permitindo avaliar ações ambientais que os funcionários vão realizar durante um determinado período;
- facilitando a aquisição de conhecimento, habilidades e competências voltadas a conscientização ambiental;

- permitindo os agentes de mudança (consultores e gerentes) identificarem fontes de apoio e resistência e assim, elaborarem estratégias “verdes” para a obtenção de uma gestão ambiental pró-ativa para o hotel;
- criando um esforço coletivo para resolver um problema ambiental do hotel, que se estende a comunidade;
- desenvolvendo competências e mudando comportamentos dos funcionários dos hotéis para uma gestão ambiental pró-ativa.

9 Conclusão

Nesta seção são apresentadas as principais conclusões da pesquisa. Na seção 9.1 são apresentadas conclusões relativas aos objetivos declarados na pesquisa e seus principais resultados. Na seção 9.2 as conclusões quanto à contribuição ao estado-da-arte do campo de pesquisa é apresentado. Finalmente, na seção 9.3 são apresentadas as propostas de futuras pesquisas.

9.1 Quanto aos objetivos, resultados e limitações

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar como os fatores de recursos humanos influenciam a gestão ambiental em hotéis. O tema foi desenvolvido através de uma sistematização teórica sobre gestão ambiental, gestão de recursos humanos e a interação destas duas áreas. A fundamentação teórica possibilitou o planejamento e a classificação da pesquisa, escolhendo a pesquisa qualitativa que foi desenvolvida através de estudo de caso em um hotel do interior do Estado de São Paulo, com a certificação ISO 14001.

Constatou-se a dificuldade em encontrar hotéis com a certificação ISO 14001, no Brasil e no mundo todo há um número muito pequeno de hotéis certificados, isso se deve ao fato da certificação ser complexa e não estar pautada em aspectos econômicos, não visa lucro, portanto não tem sustentabilidade.

Através da análise qualitativa do caso selecionado, constou-se uma gestão ambiental pró-ativa. Previsivelmente, as grandes empresas têm mais probabilidade de ser ativamente envolvida na gestão ambiental.

Apesar de o hotel ser classificado dentro do estágio proativo da gestão ambiental ainda é pouco o desenvolvimento e contribuição para o meio ambiente, não há recrutamento e seleção ambientalmente correto, não há medidas de avaliação de desempenho ambientalmente correto. Se os especialistas afirmam que para se obter uma gestão ambiental eficaz é necessário o suporte do RH, como classificar como proativo sem estarem bem desenvolvido estes suportes?

Talvez seja necessário o desenvolvimento de novos critérios de avaliação para a classificação de uma organização ser proativa, também atender a

estes novos parâmetros. Foi apontado no estudo que não há sistemas de recompensas ambientalmente correto para os funcionários.

Foi analisada a interação entre os fatores de recursos humanos e a gestão ambiental no hotel, estes últimos constituindo-se em contribuição original desta pesquisa. Os resultados indicam a fraca interação nas dimensões de gestão de recursos humanos funcionais (análise e descrição de cargos, recrutamento e seleção, sistemas de recompensas) pode ser explicada pela ausência de pressupostos e objetivos próprios da sustentabilidade ambiental nos planos e metas de gestão de pessoas. Foi constatado que a avaliação de desempenho e o treinamento influenciaram alguns fatores ambientais.

Jabbour et al. (2010) concluíram que alguns elementos do sistema de gestão de recursos humanos (especificamente, avaliação de desempenho, recompensas e reconhecimento) eram vistos como particularmente relevantes para alcançar a sustentabilidade ambiental.

As barreiras identificadas por este estudo, que impediram o RH de influenciar melhor a gestão ambiental foi a de não existir um RH integrado aos objetivos organizacionais. As atividades de RH consideradas como competitivas, tiveram conseqüências positivas, cabendo destaque para a cultura organizacional, portanto os objetivos que foram propostos no início da pesquisa, foram atingidos.

9.2 Quanto às contribuições ao Estado-da-arte do Tema e à Prática Organizacional

Este presente trabalho visou explicitar a influência do suporte dos fatores de recursos humanos à gestão ambiental dentro dos meios de hospedagem, mais especificamente do hotel A.

Durante a realização desta pesquisa foi colhida entrevista com o funcionário de função (gerencial, chefias) para observar quais seriam as mudanças efetivas na forma de trabalho com a gestão ambiental e a eficácia do da gestão de recursos humanos que concernem uma gestão ambiental pró-ativa.

9.3 Direções futuras

Claramente, o campo da gestão de recursos humanos e a influência à gestão ambiental é novo e pode ainda ser mais explorado. Práticas de GRH, tais como avaliação de desempenho, treinamento e gestão da cultura organizacional parecem ser afetados por esforços de gestão ambiental. Em outras empresas, a influência dos imperativos ambientais pode ser visto em todos os aspectos do sistema de gestão de recursos humanos.

Dentro dos fatores tradicionais o que mais ganhou destaque foi o treinamento ambiental e nos fatores competitivos foi a cultura organizacional. A sugestão é para que se aprofunde em pesquisas sobre como a gestão de recursos humanos contribui para uma cultura organizacional ambientalmente correta. Estudos empíricos que relaciona práticas de gestão de recursos humanos, para o estabelecimento de uma cultura organizacional verde são necessários para um avanço no estado da arte. Tal pesquisa poderia contribuir com o desenvolvimento de medidas válidas de cultura organizacional ambientalmente correta.

Novos programas vem se inspirando no Relatório Green Jobs: Towards decent Work in a Sustainable, Low_ Carbon World elaborado pela Organização Internacional do trabalho (OIT) em parceria com as Nações Unidas. O documento indica números expressivos sobre o futuro dos empregos ambientalmente corretos, o documento estima que até 2030 serão criados até 20 milhões de novos empregos nessas áreas ambientais (UNEP, 2008).

Realizar pesquisas de como aplicar um recrutamento e seleção ambientalmente corretos será de grande benefício a toda organização, portanto faz se necessário aprofundar neste tema. Dentro do sistema de recompensas ambientalmente corretos não encontramos nenhum estudo e também realizar um aprofundamento na avaliação de desempenho ambientalmente correto.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. C. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n.4, p.16-29, 1992.

ALSHUWAIKHAT, H. M.; ABUBAKAR, I. An Integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p. 1777-1785, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTEIS. **A nova matriz de classificação hoteleira**. ABIH RS. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/downloads/manual_classifica.pdf>. Acesso em: 24 junho 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Sistema de Gestão Ambiental**: especificação e diretrizes para uso. NBR ISO 14001. Rio de Janeiro, 2004.

AYUSO, S. Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of Spanish hotels. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, p. 207-220, 2006.

AZORÍN, J.F.M.; CORTÉS, E.C; MOLINER, J.P.; TARÍ, J.J. Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, p. 516-524, 2008.

BACKER, P. **Gestão ambiental: a administração verde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBOSA, M.L.A., OLIVEIRA, L.M.B. A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento da Cultura de Serviços: Criando Vantagem Competitiva na Empresa de Hospitalidade. **Turismo - Visão e Ação** – v. 5 - n.2 - maio/ago. 2003.

BEARD, C.; REES, S. Green teams and the management of environmental change in a UK county council. **Environmental Management and Health**, v.11, n.1, p.27-38, 2000.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BECKER, B. E; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

BERRY, M.A.; RONDINELLI,D.A. Proactive environmental management: a new industrial revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n.2, p.38-50, 1998.

BOHLANDER, G. W., SNELL, S., SHERMAN, A. W. **Managing Human Resource**. 12. ed. South West College Publications, 2001.

BREWER, J., HUNTER, A. "Multi-method research: a synthesis of styles", **Sage Library of Social Research**, v. 175, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1989.

BRÍO, J.A.; JUNQUERA, B. A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. **Technovation**, v.23, p.939-948, 2003.

BRÍO, J.A. et al. Management and employee involvement in achieving and environmental action-based competitive advantage: an empirical study. **The International Journal Of Human Resource Management**, v.18, n.4, p.491-522, 2007.

BOHDANOWICZ, P. European hoteliers" environmental attitudes: Greening the business. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v.46, 188-204, 2005.

BOIRAL, O. **Global warming: should companies adopt a proactive strategy?** Long Range Planning, v. 39, p. 315-330, 2006.

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications**. A report to the Balaton Group. Canadá: IISD, 1999.

BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P.M. Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. In: ULRICH et al. **The Future of Human Resource Management**, New York: Wiley, 2005.

CHAN, E. S.W.; WONG, S. C.K. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 27, p. 481-492, 2006.

CHAN, W. W.; HO, K. Hotels" environmental management systems (ISO 14001): creative financing strategy. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18, n.4, 302-316, 2006.

CHEW, I. K. H.; SHARMA, B. The effects of culture and HRM practices on firm performance: empirical evidence from Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 6, p. 560-581, 2005

CHIZZOTTI, A. A pós-graduação e a relevância da produção acadêmica. **Cadernos ANPED**, São Paulo, n.3, 1991.

CHUNG, L.H.; PARKER, L.D. Integrating Hotel Environmental Strategies with Management Control: a Structuration Approach. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 4, p. 272-286, 2006.

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Agenda 21. Centro de Informações das Nações Unidas no Brasil/Secretaria do Estado do Ambiente Rio de Janeiro, 1992.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)**, v.2, n.2, p.1-23, 2003.

CRANE, A. The greening of organizational culture. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n.3, p. 214-234, 2002.

CUNNINGHAM, J.B. Case study principles for different types of cases. **Quality and Quantity**, v. 31, p. 401-423, 1997.

DAILY, B. F.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L.F. A busca da qualidade ambiental como incentivo à produção de inovações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

DENTON, D. K. Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle. **Environmental Management and Health**, v. 10, n. 2, p. 105-111, 1999.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DLA Piper 2009 Europe Hospitality Outlook Survey. Disponível em: **www.dlapiper.com**. Acesso em fevereiro, 2010. 2009a.

DLA Piper 2009 US Hospitality Outlook Survey. **www.dlapiper.com/2009-hospitality-outlook-survey_release/ Retrieved March 25, 2009b**.

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

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 34, n. 2, p. 68-77, 1994.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EHLKE, M. G. O desenvolvimento da contabilidade Ambiental em empresas certificadas pela ISO 14000 de Curitiba/PR. **Dissertação** de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.

EISENSTAT, R. „What Corporate Human Resources Brings to the Picnic: Four Models for Functional Management,” **Organizational Dynamics**, 25, 2, 7–22, 1996.

ELEFSINIOTIS, P., WAREHAM, D. G. ISO 14000 Environmental Management Standards: Their Relation To Sustainability. **Journal Of Professional Issues In Engineering Education And Practice**, 131(3), 208-212, 2005.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. **Inventário da oferta turística: metodologia**. Brasília: EMBRATUR, 2002.

ENRIQUEZ, E. O individuo preso à armadilha estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.

FERNANDEZ, E.; JUNQUERA, B.; ORDIZ, M. Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 4, p. 634-656, 2003.

FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, U. Entrevista episódica. Em M. W. Bauer & G. Gaskell, G. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (pp. 114-136). (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes, 2002.

FLICK, U., von KARDORFF, E. & STEINKE, I. (ORGS.) Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. (**o que é pesquisa qualitativa?** Uma introdução.) Reinbek: Rowohlt, 2000.

FLORES, L.G. et al. Aprendizagem Organizacional: Subprocesso Identificação, validação de construto, e um Teste empírico de Antecedentes Cultural, 2010.

FLORIDA, R; DAVISON, D. Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory. **California Management Review**, v. 43, n. 3, 2001.

FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, p. 171-183, 2005.

FREITAS, W. R. S., JABBOUR, C. J. C., GOMES, A. F. Gestão ambiental: Um novo desafio para os profissionais de recursos humanos? **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 16, n. 1, p. 29-47, 2011.

FRYXELL, G. E.; SZETO, The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: an empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong. **Journal of Environmental Management**, v. 65, 223–238, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL M, JIMENEZ J, LORENTE J. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. **Omega** 29: 457–471, 2001.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. **Business Strategy Environment**, v. 15, p.87-102, 2006.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. An Analysis of the Relationship Between Environmental Motivations and ISO 14001 Certification. **British Journal of Management**, v. 16, p. 133-148, 2005.

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B.F. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, v.104, n.4, p.364-372, 2004.

GPCA. Gil Portugal Consultores Ambientais Associados Ltda. **Poluição**. Volta Redonda: 2006. Disponível em: <<http://www.gpca.com.br/poluicao.htm>>. Acesso em: 12 abril, 2011.

GRACI, S. **Accommodating Green: Examning Barriers To Sustainable Tourism Development**. TTRA Canadá, Montebello, Quebec, 198p, 2007.

HARRINGTON, H. J.; KNIGHT, A. **A implementação da ISO 14000: como atualizar o sistema de gestão ambiental com eficácia**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAN, D. The concept of green hotel and its ecological control process. **Environmental Protection** v.1, p. 24–25, 2002.

HRDLICKA, H. As boas práticas de gestão ambiental e a influência no desempenho das exportações: um estudo sobre as grandes empresas exportadoras brasileiras. **Tese** de Doutorado-Universidade de São Paulo, 275p, 2009.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HAMEL, G. The Why, What, and How of Management Innovation. **Harvard Business Review**, FEB, 2006.

HART, S. L.; MILSTEIN, M.B. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**. São Paulo, v.3, n.2, p. 65-79, mai/jul. 2004.

HEUNG, V., Fei, C., Hu, C., **Customer and employee perceptions of a green hotelthe case of five-star hotels in China**. China Tourism Research 2 (3), p. 270–297, 2006.

HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production** v.12, 561–569, 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, capítulo 6, p. 87-89, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. Avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, capítulo 5, p. 73-97, 2002.

HOFFMAN, A.J. Climate change strategy: the business logic behind voluntary greenhouse gas reduction. **California Management Review**, v. 47, n.3, p. 21-46, 2005.

HUBER, G. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science** [S.l.], v. 2, n. 1, p. 88-115, Fevereiro, 1991.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**. Winter de 1990, p. 7-18, 1990.

HUSELID, M.A., JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, 1997.

IHEI Challenge and Change: 1992-2000, **International Hotels Environmental Initiatives**, London, 1996.

IVANCEVICH, J. M. **Human resource management**. Chicago: Irwin, 1995.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F.C.A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**, v. 13, n.3, p. 435-448, Set./Dez. 2006.

JABBOUR, C. J. C. Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos. **Tese** de doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations', **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.12, p. 2133 -2154, 2008a.

JABBOUR; C.J.C.; SANTOS, F.C.A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n.1, p.51-58, 2008b.

JABBOUR, C. J. C. et al. Treinamento ambiental: alinhando gestão ambiental e resultados Organizacionais. In: XII Seminários em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (SEMEAD – FEA-USP), 2009. **Anais** do XII SEMEAD, 2009.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP-RAUSP**, v.44, n.4, p.342-364, 2009.

JACOBI, P. R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, v. 31 p. 233-50, 2005.

JACKSON, S. E. et al. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Research in Human Resource Management**, 25(2), 2011.

JAMES, P., STEWART, S. The European Environmental Executive: Technical Specialist or Corporate Change Agent?, in **Wehrmeyer, W.** (ed) op cit., 143-161, 1996.

JIMENEZ, J. B. L.; LORENTE, J. J. C. Environmental performance as an operations objective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1553-1572, 2001.

KHATRI, N. Emerging issues in strategic HRM in Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 8, p. 516-529, 1999.

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

KIRK, D. Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh. **International Journal of Hospitality Management** v. 17, p.33–47, 1998.

KNOWLES, T., MACMILLAN, S., PALMER, J., GRABOWSKI, P., HASHIMOTO, A. The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector. **International Journal of Tourism Research**, v. 1 pp.255-65, 1999.

LAYRARGUES, P.P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no eco-capitalismo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.

LEAL FILHO, W. Meio Ambiente: Um tema de valor estratégico para a universidade brasileira. **Conferência Virtual Meio Ambiente**, 1999.

MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.4, p.119-130, 1994.

MAIMON D. “Oportunidades sustentáveis da crise financeira”, 2007.

MAIMON, D. “Sustentabilidade, uma onda que veio para ficar”, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL, S.; BROWN, D. Corporate environmental reporting: what's in a metric? **Business Strategy and the Environment**. 12: 87–106, 2003.

MATOS, S.; QUELHAS, O. Organizações humanamente sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas. **Revista de Gestão Social e Ambiental** – RGSA, v.2,n.2, p.51-68, mai-ago, 2008.

MAYRING, P. **Introdução à pesquisa social qualitativa**: uma introdução ao pensar qualitativamente. 5.ed. Weinheim: Beltz, 2002.

MCCLOSKEY, J; MADDOCK,S. Environmental management: its role in corporate strategy. **Management Decision**, v. 32, n. 1, p. 27-32, 1994.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 5, n.2, p. 35-64, 2005.

MIDDLETON, V.; HAWKINS, R. Practical environmental policies in travel and tourism Part I: The hotel sector. **EIU Travel and Tourism Analyst** 6: p. 63–76, 1993.

MIGUEL, P. A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n.1, janeiro-abril, p. 216-229, 2007.

MILLER, J. „Working in Environment: Skills, Expertise and New Opportunities”,in Wehrmeyer, W. (ed), op cit., pp.301-314, 1996.

MILLIMAN, J.; CLAIR, J. Best Environmental HRM Practices in the USA. In: Wehrmeyer, W. (org.). **Greening people: human resource and environmental management**. New York: Greenleaf, 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSCOVICI, F. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento Humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOTTA, S. L. S; ROSSI, G. B. A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência: um estudo exploratório na cidade de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 38, n. 1, p. 46-57, 2003.

NAHUZ, M. A. R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 6, p. 55-66, 1995.

NILSSON, W. R. **Services instead of products**: experiences from energy markets - examples from Sweden. In: MEYER-KRAHMER, F. (Ed.). Innovation and sustainable development: lessons for innovation policies. Heidelberg: Physica-Verlag, 1998.

OCDE. *The Green Growth Race in Observer*, OCDE no 273, junho de 2009.

OIT. *Green Jobs: Towards Decent Work in a Sustainable, Low-Carbon*. OIT, 2007.

Disponível em: <http://www.unep.org>

OGBONNA, E. WHIPP, R. Strategu, Culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. **Human Resource Management Journal**. London. V.9, n.4, p.75-90, 1999.

OLIANI, L. H.; SILVA, E. C. C.; SACOMANO, J.B. **Qualidade e meio ambiente: proposta para implantação do programa 5 S + A**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP - Fortaleza, CE), 2006.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In _____(Org.). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OSTROFF, C.; BOWEN, D. Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness, in K. Klein and S. Kozlowski (eds), **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations**, San Francisco, CA: Jossey Bass, 2000.

PATTON, M. Q. **Utilization-focused Evaluation**. 2.ed. **Sage Publications**, London. 1986.

PEARCE, C. L.; ENSLEY, M. D. "A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)", **Journal of Organizational Behaviour**, v. 25, pp. 259-78, 2004.

PENNY, W. Y. K. The use of environmental management as a facilities management tool in the Macao hotel sector. **Facilities**, 25(7/8), 286-295, 2007.

PERRON, G. M.; CÔTE, R. P.; DUFFY, J. F. Improving environmental awareness training in business. **Journal of Cleaner Production**, v.14, n.6-7, p.551-562, 2006.

PHILLIPS, L. Go Green to Gain the Edge over Rivals. **People Management**, agosto, 2007.

PIZAM, A. Green hotels: A fad, ploy or fact of life? **International Journal of Hospitality Management**, 2009b.

PIZAM, A. The global financial crisis and its impact on the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**., 2009a.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, Boston, v.73, n.4, p. 120-134, sep-oct, 1995.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. **Verde e competitivo**. In: PORTER, M. E. Competição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PRESTON, L. Sustainability at Hewlett-Packard: from theory to practice. **California Management Review**, v.43, n.3, p. 26-37, 2001.

PRIEGO, M. J. B.; PALACIOS, C.A. Analysis of Environmental Statements Issued by EMAS-Certified Spanish Hotels. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.49, n. 4, p. 381-39, 2008.

QUELHAS, O. L. G.; ALVES, M. S.; FILARDO, P. S. As práticas da gestão da segurança em obras de pequeno porte: integração com os conceitos de sustentabilidade. **Revista Produção On Line**. Vol. 4, n. 2, 2003. Disponível em <www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 1 abr. 2011.

RADKAU, J. **Die Ära der Ökologie**. München: C.H. Beck, 2011.

RAMUS, C. A. „Organisational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability”, **California Management Review**, 43.3: 85-105, 2001.

RELATÓRIO BRUNDTLAND “**Nosso Futuro Comum**”. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

RENWICK, D.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S.; **Green HRM: A review, process model, and research agenda**. Management School, 2008.

RICHARDS, D. J.; FROSCHE, R. A. The industrial Green game: overview and perspectives. In: RICHARDS, D.J. (org.). **The industrial green game: implications for environmental design and management**. Washington: National Academy Press, 1997.

ROBLES JUNIOR, A.; BONELLI, V. V. **Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial**. São Paulo: Atlas, 2006.

RYAN, C.; HUIMIN, G. Perceptions of Chinese Hotels. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 48(4), p. 380-391, 2007.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n. 4, p. 86-95, 2004.

ROMEIRO, A. R. (Org.). **Avaliação e contabilização de impactos ambientais**. Campinas: Unicamp/Imprensa Oficial, 2004.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 9-20, 2001.

ROTHERY, B. **BS7750: implementing the environmental management standard and the EC eco-management scheme**. Vermont: Gower, 1993.

ROTHENBERG, S. „Knowledge Content and Worker Participation in Environmental Management at NUMMI“, **Journal of Management Studies**, 40.7:1783-1802, 2003.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, Garamond, 2000.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, Jan./Mar. 2000.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2005.

SEKARAN, U. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** (2 Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologis**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

SCHENINI, P. C. (org). **Gestão Empresarial Sócio Ambiental**. Florianópolis: (s.n.), p. 184, 2005.

SCHENINI, P.; LEMOS, R.; SILVA, F. **Sistemas de Gestão Ambiental no Segmento Hoteleiro**. (impresso a partir da Web) Santa Catarina; 2004.

SCHALTEGGER, S.; HERZIG, C.; KLEIBER, O.; MULLER, J. **Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Organisation Development**. Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU): Bonn, 2002.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R.; PETERSEN, H. **An introduction to corporate environmental management: striving for sustainability**. Sheffield: greenleaf, 2003.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA FILHO, A.R.A. Sistema de Gestão Ambiental como Estratégia Empresarial no Ramo Hoteleiro. **Revista Produção On line**. v. 8, n. 3, 2008. Disponível em: www.producaoonline.ufsc.br, acesso 01 de julho 2011.

STAKE, R. Case Studies, in Denzin, N.K and Lincoln, Y.S. (Eds), **Handbook of Qualitative Research**, **Sage Publications**, Thousand Oaks, CA, pp. 435-454, 2000.

STEVENS, M.A.; CAMPION, M.J. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. **Journal of Management**, 20, 503-530, 1994.

STIPANUK, D. M. The US lodging industry and the environment: na historical view. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 37. n. 5, pp. 39-45, 1996.

STONE, L. J. When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v.8, n5, p.353-359, 2000.

STRACHAN, P. A. Achieving environmental excellence through effective teamwork. **Team Performance Management: an International Journal**, v. 2, n. 1, p. 25-29, 1996.

SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.8, n.6, p. 1-22, nov/dez 2002.

TAN L. P. Implementing ISO 14001: is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia? **Journal of Cleaner Production** v.13, p. 397-404, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial. **Revista Brasileira de Administração (RBA)**, ano XI, n. 32, p. 38-48, mar. 2001

TEIXEIRA, A. A. Treinamento ambiental em organizações brasileiras: estudo de múltiplos casos. **Dissertação de mestrado**. Faculdade de Engenharia de Bauru. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho. UNESP. Campus de Bauru. 2010.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

TINOCO, J. E. P.; ROBLES, L. T. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. **Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)**, v. 40, p. 1077-1098, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo, SP: Futura, 1998.

UNEP - United Nations Environment Programme. Global Biodiversity Assessment. Cambridge University Press, Cambridge, 1995.

UNEP, *Green Jobs*, 2008.

VALLE, C. E. **Qualidade ambiental: como ser competitivo protegendo o meio ambiente: (como se preparar para as Normas ISO 14000)** São Paulo: Pioneira, 1995.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Pedagogia Médica. Revista SOCERJ, 2007, V.20, N. 5, P.383-386, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIERA, E. V. **Desperdício em hotelaria: soluções para evitar**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

VOSS C. et al. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALKER, D. et. al. Environmental management systems: Information management and corporate responsibility. **Journal of Facilities Management**, v. 5, n.1, p. 49-61, 2007.

WATKINS, E. Do guest want green hotels? **Lodging Hospitality**, 50(4), 70-2, 1994.

WEE, Y. S.; QUAZI, H. A. Development and validation of critical factors of environmental management. **Industrial Management & Data Systems**, v.105, n. 1, p. 95-114, 2005.

WEHRMEYER, W. (org.). **Greening people: human resource and environmental management**. New York: Greenleaf, 1996.

WOOD, S., MENEZES, L. High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers manpower and skill practices survey. **Human Relations**, 51, 485-515, 1998.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, 27: 701-721, 2001.

WORLAND, D.; MANNING, K. **Strategic human resource management and performance**. [S. I.]: Working Paper Series; Victoria University, 2005.

WORLEY, C. G.; LAWLER III.; EDWARD, E. Designing organizations that are built to change. **MIT Sloan Management Review**, v.48, n. 1, p. 18- 23, Fal, I 2006.

YIN, R. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Apêndice 1: Roteiro de Entrevista

Roteiro para entrevistas sobre Suporte dos Fatores de Recursos Humanos à Gestão Ambiental em Hotel com certificação ISO 14001.

Caracterização do Hotel (Respondente: gerente de recursos humanos/gestão ambiental)

- 1.1 Data de fundação
- 1.2 Breve histórico da empresa

Respondentes: Gerente de Recursos Humanos e Responsável pela gestão ambiental.

	Fatores ambientais			
<i>Qual é a influência dos fatores de recursos humanos Aos fatores ambientais?</i>	Fator B1 Economia de água	Fator B2 Reciclagem de latas e garrafas	Fator B3 Compra de produtos biodegradáveis	Fator B4 Instalação de sistemas de redução de consumo de energia
<i>Fator A1 Análise e descrição de cargos</i>				
<i>Fator A2 Recrutamento e seleção</i>				
<i>Fator A3</i>				

Avaliação de desempenho				
Fator A4 <i>Sistemas de recompensas</i>				
Fator A5 <i>Treinamento</i>				
Fator A6 <i>Articulação de equipes</i>				
Fator A7 <i>Gestão da cultura organizacional</i>				
Fator A8 <i>Aprendizagem organizacional</i>				