

A EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO AMBIENTAL NO SETOR HOTELEIRO: VERIFICAÇÃO DOS SEUS RESULTADOS FINALÍSTICOS

Carla Renata Santos dos Santos*

RESUMO

Observa-se que no Brasil são poucas as iniciativas concretas voltadas ao turismo ambiental planejado, e aquelas que já possuem Sistemas de Gestão Ambiental ainda estão carecendo de uma maior preocupação com a avaliação da efetividade na implementação desses sistemas. Diante disso, este trabalho buscou identificar indicadores ambientais para o setor hoteleiro, os quais possam servir de auxílio na análise da efetividade de programas dessa natureza.

Os indicadores de desempenho podem ser considerados uma ferramenta de gerenciamento e planejamento, pois eles auxiliam na concretização de objetivos e permitem maior visibilidade dos resultados obtidos. É possível, desta forma, medir os níveis de eficiência e eficácia, isto é, a efetividade da organização. A identificação de indicadores ambientais para os empreendimentos hoteleiros, interligados aos considerados fatores críticos de sucesso da empresa, é uma alternativa para auxiliar os empreendimentos na análise da efetividade dos programas de gestão ambiental. Contribui, assim, para a melhoria contínua da organização no tocante à Responsabilidade Sócio-Ambiental, bem como aumenta a competitividade no mercado no qual a mesma está inserida.

INTRODUÇÃO

A conscientização e o envolvimento da sociedade acerca dos assuntos referentes ao meio ambiente estão fazendo com que a gestão das questões ambientais seja considerada uma função organizacional necessária em qualquer empreendimento, ocupando, assim, uma posição de destaque na gestão estratégica do mesmo. Isso se deve, principalmente, ao fato de que um bom desempenho ambiental pode proporcionar à organização uma melhor condição de competir no mercado, independente do segmento ao qual ela está inserida. Isso significa agregar uma imagem positiva de qualidade, produzir economias financeiras – por meio da utilização dos conceitos de ecoeficiência –, garantir a lucratividade e sustentabilidade em longo prazo, proteger a saúde dos clientes e colaboradores e contribuir na busca por um desenvolvimento sustentável.

É fato que o turismo também produz impactos ambientais que precisam ser minimizados ou controlados, com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento do Turismo Sustentável. Este, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), visa a aten-

der as necessidades dos turistas e das regiões receptoras e, concomitantemente, protege e estimula as oportunidades para o turismo futuro, buscando respeitar a integridade cultural, os processos ecológicos e as diversidades biológicas.

Conforme Costa (2004), desde a década de 1990, organismos internacionais ligados à hotelaria divulgam documentos aconselhando medidas específicas destinadas a assegurar a sustentabilidade da indústria do turismo. No Brasil, os governos e entidades especializadas estão buscando seguir o mesmo caminho. Porém, no setor hoteleiro, observa-se que o número de iniciativas concretas voltadas ao turismo ambiental planejado ainda é muito pequeno, e aquelas que já possuem Sistemas de Gestão Ambiental ainda estão carecendo de uma maior preocupação com a avaliação da efetividade na implementação desses sistemas de gestão.

Diante disso, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema: de que forma os indicadores de desempenho ambiental podem auxiliar na análise da efetividade dos programas ambientais dos empreendimentos hoteleiros?

O objetivo geral definido para o desenvolvimento do trabalho foi a identificação de indicadores ambientais para o setor hoteleiro os quais, relacionados aos objetivos e estratégias organizacionais dos empreendimentos, possam auxiliar na análise da efetividade dos programas de gestão ambiental, contribuindo para a melhoria contínua da organização no tocante à Responsabilidade Sócio-Ambiental. Para a elaboração dos indicadores, levantou-se a hipótese de que a indústria hoteleira está cada vez mais preocupada com a questão do meio ambiente, o que é ratificado pela existência de cartas, normas e programas voltados para a gestão ambiental. Entretanto, esses programas existentes, atualmente, não possuem indicadores de desempenho definidos de forma a aliar os objetivos ambientais aos objetivos e metas gerais da organização, viabilizando, assim, uma análise mais efetiva das ações implementadas.

GESTÃO AMBIENTAL

A tomada de consciência por parte da sociedade, acerca da importância de se manterem o equilíbrio do meio ambiente e a qualidade de vida, levantou questões como a utilização eficiente de matérias-primas consideradas escassas e não-renováveis e a racionalização de energia, bem como motivou a prática de reciclagem e o combate ao desperdício. Tais ações convergem em direção a uma abordagem específica do tema ambiental: a qualidade ambiental, que diz respeito ao atendimento das exigências de ordens física, química, biológica, social, econômica e tecnológica, garantindo a estabilidade das relações ambientais no ecossistema, no local em que as atividades das organizações estão inseridas (VALLE, 1995).

Entende-se por Gestão Ambiental a união de procedimentos e padrões definidos de forma adequada, que tem como finalidade a redução e controle dos impactos causados por uma organização sobre o meio ambiente.

Os programas de Gestão Ambiental devem ser voltados para o alcance de benefícios qualitativos e quantitativos, principalmente no que dizem respeito aos aspectos: sociais, que visam à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores da organização, bem como de toda a comunidade envolvida; econômicos, a partir da minimização de custos com a redução de geração de resíduos, uso eficiente de água, energia elétrica etc; e os tecnológicos, com o possível *up grade* de diversos equipamentos mais eficientes.

A operacionalização do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) ocorre a partir de Programas de Gestão Ambiental (PGA), os quais definem ações preventivas e/ou corretivas, reconhecidas por inspeções e auditorias; ao mesmo tempo, elaboram o replanejamento de ações que busquem os padrões de qualidade ambiental, em conciliação com a política de meio ambiente da empresa.

Alguns programas e normas estão voltados para a Gestão Ambiental das Empresas, como o Produção Limpa, o Atuação Responsável e a ISO 14000.

Segundo o *Greenpeace* (2000 *apud* Tanimoto, 2004), os sistemas de Produção Limpa são baseados em quatro elementos: Enfoque voltado para a Prevenção – demonstra que a substância ou atividade não causará impactos ao meio ambiente; Enfoque Preventivo – de acordo com Furtado (1999 *apud* Tanimoto, 2004), está centrado na redução das emissões potencialmente poluidoras, reorientação da demanda pelos consumidores e no incentivo à utilização de padrões de consumo de materiais ambientalmente corretos; Abordagem Integrada e Holística – é a análise do ciclo de vida do produto ou serviço desde a fase de produção até seu descarte final; e o Controle Democrático – trabalhadores, consumidores e comunidades devem ter acesso às informações, principalmente no tocante às tecnologias, saúde humana e segurança, além do envolvimento dos mesmos na tomada de decisões.

ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

Conforme afirma Macedo (2003), o programa de atuação responsável também é baseado na melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações e é constituído por: Princípios Diretivos – padrões éticos que objetivam direcionar a política de ação da indústria em relação à saúde, segurança e ambiente; Códigos de Práticas Gerenciais – possibilitam a implementação efetiva dos princípios diretivos; Comissões de Liderança Empresariais – fóruns de debates que viabilizam a troca de experiência entre profissionais de empresas associadas; Conselhos Comunitários Consultivos – discutem assuntos de relevância relacionados com o programa; Ações de Acompanhamento e Avaliação do Progresso – englobam uma auto-avaliação da empresa, bem como, posteriormente, a avaliação por terceiros; Ações de Difusões para a Cadeia Produtiva – incentivam a ação integrada de toda a cadeia produtiva, proporcionando a transmissão para clientes e fornecedores de valores relativos ao programa.

Observa-se que ambos os programas ambientais, Produção Limpa e Atuação Responsável, possuem seus focos voltados para a melhoria contínua do desempenho sócio-ambiental das organizações, sendo que o aspecto mais destacado diz respeito à redução no consumo dos recursos e, por conseguinte, dos custos. A Produção Limpa possui uma característica peculiar, que é a existência do Controle Democrático, o que demonstra, teoricamente, uma grande preocupação em manter os seus *stakeholders* informados e envolvidos no tocante às informações acerca das tecnologias implantadas, saúde, segurança, enfim, no que se refere à qualidade de vida de todos os envolvidos no processo. O mesmo acontece com o Programa de Atuação Responsável, que possibilita uma avaliação do tipo 360 graus, em que ocorre a auto-avaliação da organização, bem como a avaliação por terceiros (clientes, fornecedores, colaboradores). Entretanto, vale ressaltar que esses programas não destacam, entre suas etapas, os processos de sensibilização e de educação ambiental, voltados aos colaboradores e demais envolvidos. Esse fato pode provocar barreiras comportamentais, resistência à mudança e dificuldades na coleta de dados, impossibilitando, assim, a implementação do que foi definido no Programa, bem como comprometendo, conseqüentemente, o seu sucesso, pois o fator humano é questão-chave para a execução de qualquer Programa.

MODELO ISO 14000

A ISO 14000 é uma série de normas ambientais que diz respeito à Gestão Ambiental, tendo como finalidade um Sistema de Gestão que auxilie as empresas no cumprimento de seus deveres em relação ao meio ambiente. A única norma certificável da série, a ISO 14001, pode ser implantada tanto em grandes como em pequenas empresas, porém,

conforme Macedo (2003), as iniciativas são das grandes organizações, especialmente no tocante à hotelaria. Há indícios de que um dos principais motivos para tal fato é o não despertar do interesse dos pequenos empresários hoteleiros para essa questão, bem como a falta de capital suficiente para investimento.

O processo de implementação de um SGA, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 1996), é feito a partir do ciclo do PDCA, em que é fundamental, antes do início do processo, um diagnóstico preliminar, objetivando maior conhecimento crítico acerca da situação da organização quanto às questões ambientais e dos pontos que serão centrados na implementação do SGA.

GESTÃO AMBIENTAL DIRECIONADA PARA O SEGMENTO HOTELEIRO

Assim como a maioria dos segmentos, a hotelaria também gera resíduos que provocam impactos ao meio ambiente, bem como utiliza recursos naturais considerados limitados. Diante dessa questão, já existem normas, programas, cartas e outros documentos voltados para o estímulo à aplicação de melhores práticas ambientais, de forma a proporcionar a formação de um ambiente sustentável.

Na década de 1990, representantes de doze hotéis internacionais formaram a IHEI, *International Hotels Environment Initiative* (Iniciativa Ambiental dos Hotéis Internacionais), com o objetivo de divulgar e incentivar as práticas ambientais na hotelaria que beneficiassem o meio ambiente e contribuíssem para dar competitividade ao segmento hoteleiro, garantindo, ao mesmo tempo, sucesso e lucratividade. A IHEI acabou por fixar uma parceria com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) que, em 1999, adquiriu os direitos de traduzir e adaptar à realidade nacional o *Environmental Action Pack for Hotels* (Manual de Melhores Práticas para Hotéis que, de acordo com Macedo {2003}, é um documento que objetiva auxiliar hotéis que almejam inserir ações ambientais em seus modelos de gestão), criando, com base nele, o Programa Hóspede da Natureza.

O PHN consiste num conjunto de ações planejadas que visam à qualificação pessoal, implementação de projetos, bem como a certificação dos hotéis em relação ao desenvolvimento da responsabilidade ambiental.

A implantação do Programa Hóspede da Natureza almeja a redução do consumo de água e energia elétrica; redução de resíduos sólidos e de emissão de efluentes; e melhoria da imagem dos hotéis em relação à comunidade. Alguns pontos de verificação do PHN foram associados ao critério de “Processos” de excelência do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade. Esse prêmio é o reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

No segmento hoteleiro, há, também, o Programa de Certificação em Turismo Sustentável que visa à aplicação de normas e de um sistema de certificação para o setor. O Instituto de Hospitalidade (IH), apoiado pelo Banco de Desenvolvimento (BID) e a Agência de Promoção das Exportações (APEX), está desenvolvendo a Norma Nacional de Requisitos de Sustentabilidade para os Meios de Hospedagens – NIH 54, que acaba por ser uma interpretação das normas série ISO 14000 para as atividades dos meios de hospedagem. A NIH 54 tem como objetivo primordial aprimorar a qualidade e competitividade, bem como estimular um bom desempenho dos empreendimentos turísticos, nos planos: econômico – proporciona um diferencial de marketing, gera vantagens competitivas e facilita o acesso a novos mercados, principalmente o internacional; social/cultural – proporciona melhores condições de trabalho, focaliza a preservação do patrimônio cultural e promove o respeito aos direitos dos colaboradores e comunidades locais; e político – promove o respeito à lei e à cidadania, transparência nos processos de decisão e representação comunitária.

Garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável; oportunidades de redução de custo dos hotéis, por meio da minimização de consumo de água, energia e outros insumos são exemplos de vantagens apresentadas pelo Manual.

Pode-se afirmar que os Programas Ambientais específicos para Turismo e Hotelaria também possuem uma grande preocupação com o gerenciamento dos recursos hídricos e energéticos, bem como com as práticas de redução de resíduos. É notado, entretanto, que, diferentemente dos outros Programas de Gestão Ambiental, eles demonstram uma clara preocupação com a qualificação pessoal, incluindo essa questão nos aspectos relacionados à implementação dos programas. O Programa Hóspedes da Natureza possui um grande diferencial, que é a associação dos seus pontos de verificação ao Prêmio Nacional de Qualidade, o que poderá vir a ser um estímulo à motivação das organizações em adotar o Programa. A questão da certificação, verificada nos programas, pode ser considerada um fator propulsor do interesse das organizações em implementar o Programa, visto que a mesma é considerada um elemento constituinte do diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

ASPECTOS PARA A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE GESTÃO AMBIENTAL EM HOTELARIA

A seguir serão apresentados alguns requisitos que, a partir de pesquisas na literatura e análise documental de programas de gestão ambiental existentes, foram identificados como aspectos ambientais que são e/ou deverão ser considerados imprescindíveis nos programas de gestão ambiental, em especial, nos específicos à hotelaria.

1) Educação e Sensibilização Ambiental – A Educação Ambiental possibilita agilizar o processo de conscientização dos indivíduos, internos e externos à empresa, podendo provocar alterações profundas nas questões estratégicas, no comportamento e nas atitudes de todos os colaboradores.

O empreendimento deve possuir uma política de procedimentos documentados para sensibilização e treinamento de colaboradores e hóspedes, objetivando incentivar a redução de consumo de água e energia, bem como da produção de resíduos sólidos. Essa ação deverá proporcionar uma mudança no comportamento não só tecnicamente, como também nas atitudes e convicções dos colaboradores, objetivando que os mesmos não pratiquem determinadas ações apenas dentro do ambiente de trabalho, mas em sua vida cotidiana, se tornando um multiplicador dessas ações. Deverá possuir, também, mecanismos de comunicação entre as partes envolvidas com a organização (colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade), de forma que elas possam acompanhar o desenvolvimento do empreendimento em relação à questão ambiental. Além disso, deve manter uma política de cooperação com os setores público/privado, a partir de campanhas que tenham como finalidade a disseminação de experiências direcionadas para a prática do desenvolvimento sustentável. A realização de ações sociais junto às comunidades locais é de extrema importância, assim como o zelo pelas condições de trabalho, almejando assegurar a segurança e saúde dos colaboradores e clientes.

2) Gestão de Resíduos

a. Resíduos Sólidos – As orientações do empreendimento devem ser voltadas para a aplicação dos princípios 3Rs – Reduzir, Reutilizar e Reciclar – adequados à realidade local. A Gestão dos Resíduos Sólidos deve conter política e procedimentos documentados para a separação e coleta desses resíduos (papel, vidros, plásticos e metais), além da existência e utilização, de acordo com a legislação, de local para o armazenamento não só dos resíduos comuns, mas, principalmente, dos resíduos considerados contaminantes (alvejantes, detergentes, ácidos pesticidas/inseticidas etc).

b. Efluentes Líquidos – Águas de lavagem e de chuva, a depender do local onde elas se concentrem, podem ser consideradas efluentes líquidos, pois podem causar diversos impactos ao meio ambiente, tal como a contaminação dos cursos d'água, que traz conseqüências irremediáveis, principalmente à cadeia alimentar. A organização deve possuir medidas voltadas para a redução de impactos provocados pelos efluentes líquidos, como, por exemplo, uso de águas servidas – águas originadas da cozinha, de banhos e de outras lavagens – para abastecer descargas de vasos sanitários, para jardinagem e outras atividades que não necessitem de água potável.

c. Emissões Aéreas – 1. Ruído – Em relação à emissão de ruídos causados, principalmente, pelos equipamentos, maquinarias e pelas atividades de entretenimento e lazer, a organização deverá implementar medidas, tais como: isolamento de ambientes; utilização de protetor auricular e outras ações que auxiliem no não comprometimento da saúde dos colaboradores, bem como o não incomodo do conforto dos mesmos e das comunidades locais. 2. Gases – De acordo com Almeida (2004), no que diz respeito à emissão de gases, o empreendimento deve possuir um conjunto de ações voltadas para a eliminação de odores originários de instalações, equipamentos, veículos e até mesmo da preparação de alimentos.

3) Arquitetura e Paisagismo – O projeto arquitetônico do empreendimento deve reduzir os impactos relevantes na paisagem local de forma a não agredir e minimizar a remoção da vegetação nativa; conservar os ecossistemas, nascentes e cursos d'água e, ainda, propiciar segurança aos colaboradores e clientes, além de possuir mecanismos de transmissão de informações acerca das principais características das paisagens naturais onde o empreendimento está inserido.

4) Água – A organização deve possuir procedimentos documentados que demonstrem o acompanhamento do consumo de água, além de planos de ações voltados para a redução do consumo. A utilização de dispositivos que visem à economia de água (restritores de vazão, torneiras, descargas que comportem uma quantidade menos de água etc) é um aspecto importante e que deve ser considerado pelo empreendimento.

Almeida (2004) afirma que a implementação de programas exclusivos, tais como, no tocante à hotelaria, a troca de roupas de cama e banho diariamente; a criação de sistemas que visem a captar e preservar águas de chuva; e projetos de inspeção e manutenção periódicas das canalizações, de forma a evitar desperdício de água, são fatores de extrema importância para a economia de recursos hídricos.

5) Energia – O problema energético vem crescendo continuamente, o que mostra a necessidade de buscar a utilização eficiente dos recursos de energia, possibilitando a disponibilidade dos mesmos para a geração futura, com um custo acessível. É indispensável que o empreendimento possua e utilize procedimentos e ações voltadas para o acompanhamento e redução do consumo de energia elétrica, além de indicadores de controle do desempenho e eficácia dessas medidas.

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Outro aspecto importante para a efetividade dos Programas de Gestão Ambiental são os sistemas de avaliação de desempenho. Qualquer organização que possua um Programa de Gestão Empresarial necessita de um sistema de medição de desempenho que

tenha como finalidade qualificar e quantificar a efetividade das ações utilizadas pela empresa, a fim de auxiliá-la na tomada de decisões.

De acordo com Mafra (1999), um sistema de medição eficiente proporciona à organização objetividade de avaliação, possibilidade de acompanhamento histórico e fornecimento de base para o consenso acerca dos problemas, procedimentos e soluções.

A partir do século XX, foram criadas metodologias de avaliação de desempenho preocupadas não só com o desempenho financeiro, como também com a qualidade, satisfação dos clientes, desempenho dos processos, motivação dos colaboradores, desempenho ambiental e outros (CARDOSO, 2004). Esses sistemas de avaliação de desempenho possuem enfoques diversificados, que variam de acordo com os objetivos almejados pela organização. Alguns enfatizam a importância de atrelar os indicadores de desempenho ao planejamento estratégico (missão, visão, valores e estratégias); outros já têm seus enfoques voltados para os processos internos, para os clientes, para a motivação dos funcionários etc.

Aqui, veremos os sistemas *Balanced Scorecard* e a *Avaliação de Desempenho Ambiental ISO 14031*.

BALANCED SCORECARD - BSC

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na década de 1990, pelos norte-americanos Robert Kaplan e David Norton, e tem como finalidade auxiliar as organizações na medição eficiente do desempenho delas e na estratégia de implementação. A estratégia do *BSC* é distribuída em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado) que possuem uma relação mútua entre si: a qualificação da organização (perspectiva aprendizado e crescimento) possibilita a melhora nos processos (perspectiva processos internos), satisfazendo os clientes em geral (perspectiva cliente) e, conseqüentemente, melhorando os resultados financeiros da organização (perspectiva financeira).

- Dimensão Financeira – Está ligada à rentabilidade do negócio e objetiva a redução de custos diretos e indiretos dos produtos e/ou serviços e a melhoria de produtividade.

- Dimensão Clientes – Descreve as formas pelas quais deve ser criado o valor para os clientes. Com essa perspectiva, as empresas podem identificar e organizar as medidas de resultados acerca dos seus clientes (fidelidade, satisfação, lucratividade).

- Dimensão Processos Internos – Analisa os processos internos da empresa, englobando a identificação dos recursos, bem como as capacidades exigidas para elevar o nível interno de qualidade.

- Dimensão Aprendizado e Crescimento – Os objetivos almejados nessa dimensão acabam por tornar-se um suporte para o alcance dos objetivos das demais dimensões, pois a mesma desenvolve medidas que servem de orientação para o crescimento e aprendizado organizacional. A elaboração do *Balanced Scorecard* para a dimensão aprendizado e crescimento, destaca três categorias de objetivos – capacidade dos funcionários; capacidades dos sistemas de informações; motivação e *empowerment*–, de forma a possibilitar uma atuação mais autônoma e responsável por parte dos colaboradores, pela utilização de suas habilidades e conhecimento, o que proporciona o crescimento profissional e pessoal deles.

AValiação DE DESEMPENHO AMBIENTAL – ADA (ISO 14031)

A ISO 14031: Gestão Ambiental – Avaliação de Desempenho Ambiental (ADA) – Diretrizes, norma integrante da série ISO 14000, foi criada em 1999, pela *International*

Organization for Standardization – ISO (Organização Internacional de Padronização) e tem como objetivo primordial auxiliar a administração de uma Organização na Avaliação do seu desempenho ambiental, buscando a identificação de áreas em que há necessidade de melhorias.

Para a Avaliação de Desempenho Ambiental, a norma ISO 14031 determina duas categorias de indicadores: a) Indicadores de desempenho Ambiental, que é subdividido em Indicador de Desempenho Gerencial (IDG) e Indicador de Desempenho Operacional (IDO); e b) Indicadores de Condição Ambiental (ICA).

a) Indicadores de Desempenho Ambiental (IDA)

· Indicadores de Desempenho Gerencial (IDG) – Têm como finalidade o fornecimento de informações no tocante à capacidade e esforço da organização em relação ao gerenciamento de assuntos referentes a treinamento, gestão de custos ambientais, compras, alocação e eficiência na utilização dos recursos e outros aspectos que influenciam no desempenho ambiental da empresa.

· Indicadores de Desempenho Operacional (IDO) – Fornecem à administração dados e informações acerca das operações da organização, as quais podem ser divididas em: Entradas (materiais, energia e serviços); Instalação e Operação; e Saídas (produtos, serviços, resíduos e emissões).

b) Indicadores de Condição Ambiental (ICA)

São indicadores vinculados à flora, fauna, solo etc, e fornecem informações relacionadas com a condição do ambiente, seja local, regional, nacional ou até global. A determinação desses indicadores é função das agências governamentais específicas para tal, porém não se há registro de impedimento que uma organização de negócios desenvolva os ICA e utilize os mesmos como auxílio para determinação dos Indicadores de Desempenho Ambiental (IDA).

A seguir desenvolve-se uma proposta de indicadores de Desempenho Ambiental aliados ao Balanced Scorecard para Análise da Efetividade de Programas de Gestão Ambiental no Setor Hoteleiro

INTERAÇÃO ENTRE BSC E ADA

O Balanced Scorecard é uma metodologia de avaliação de desempenho cada vez mais utilizada nas organizações, a qual proporciona uma medição mais equilibrada e estratégica, englobando os aspectos considerados mais importantes. Já a norma 14031 possibilita a realização de uma análise crítica das ações ambientais desenvolvidas pela organização, de forma a melhorar a qualidade das informações e identificar novos aspectos que poderão ser abordados pelo empreendimento quanto à gestão ambiental.

A interação entre esses dois sistemas (BSC e ADA) poderá fornecer uma ferramenta valiosa que relaciona o desempenho ambiental com o desempenho estratégico, visto que, conforme Johnson (2003), a ISO 14031 fornece apenas o desempenho de indicadores ambientais isoladamente, não inserindo o mesmo dentro do contexto dos objetivos estratégicos da organização. Esta ação acabaria por proporcionar uma reversão, em que a questão ambiental deixaria de ser considerada somente um problema, tornando-se um fator de interesse organizacional.

Monteiro *et al.* (2003) afirmam que a literatura sobre a inserção da Gestão Ambiental no BSC aponta quatro possibilidades:

1. Distribuição dos indicadores ambientais pelas quatro perspectivas tradicionais do BSC;
2. Criação de uma quinta perspectiva para a gestão ambiental;

3. Inclusão dos indicadores ambientais apenas na perspectiva dos processos internos;
4. Tratamento da gestão Ambiental como uma SSU (Unidade de Serviço Compartilhada) - unidades internas da organização que prestam serviços à unidade estratégica de negócios - com a construção de um BSC específico.

Para o desenvolvimento das propostas dos indicadores ambientais neste trabalho, os mesmos serão distribuídos pelas quatro perspectivas do BSC, de forma a manter a estrutura tradicional da ferramenta, além de incorporar a questão ambiental em todas as atividades do empreendimento.

A perspectiva cliente, no âmbito desta pesquisa, visa identificar e analisar a participação, satisfação, bem como identificar a influência direta e/ou indireta da mesma na tomada de decisões, em relação às questões ambientais. Essa perspectiva irá refletir a relação do empreendimento com os clientes/consumidores e com a sociedade como um todo (ONG's, comunidade local, fornecedores), os quais estão cada vez mais conscientes e, por isso, exigindo que as organizações desenvolvam crescentemente a chamada Responsabilidade Sócio-Ambiental.

Na perspectiva aprendizado e crescimento deverão ser abordados aspectos relacionados com a sensibilização e treinamento dos colaboradores, bem como outros aspectos relacionados diretamente com eles (comunicação, estímulo à motivação, satisfação etc), isto é, deve haver uma preparação continuada do funcionário.

A perspectiva processos deverá possuir indicadores para a execução dos serviços de forma ambientalmente eficiente, ou seja, os resultados devem ser voltados para a questão da conservação de insumos, controle do consumo de água e energia etc.

Já na perspectiva financeira, devem-se elaborar estratégias livres de riscos ambientais e indicadores que medem o retorno sobre o capital empregado, como uma medida de eficiência.

A partir da revisão de literatura, com a análise dos Programas Ambientais gerais e específicos abordados neste trabalho, e de cartas e normas adotadas por alguns empreendimentos hoteleiros, pôde-se ter uma maior visibilidade tanto dos aspectos ambientais que estão sendo mais abordados pelas organizações, como também aqueles que carecem de um melhor tratamento por parte delas. Com isso, a proposta de indicadores de desempenho ambiental para análise da efetividade de programas de Gestão Ambiental na hotelaria é constituída de seis aspectos ambientais. São eles: educação e sensibilização ambiental; comunicação e relacionamento com a comunidade; água; energia; gestão de resíduos (resíduo sólido, efluentes líquidos, gases e ruídos) e arquitetura e urbanismo.

Cada aspecto abordado é constituído de: indicadores de desempenho ambiental; classificação dos indicadores, que podem ser indicadores de desempenho gerencial e/ou indicadores de desempenho operacional; determinação da unidade de medida, de forma a padronizar as informações, facilitando a análise dos dados; a periodicidade de avaliação de cada indicador, que irá variar de organização para organização a partir das necessidades e metas definidas por cada uma individualmente; identificação da (s) perspectiva (s) do Balanced Scorecard relacionada (s) com cada indicador, de forma a facilitar a inserção dos indicadores de desempenho ambiental às metas e estratégias organizacionais.

QUADRO 1
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO EDUCAÇÃO E
SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTAL

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Índice de horas de treinamentos realizados versus o índice planejado, relacionados com a questão ambiental	IDG	hs	Semestral	Aprendizado e crescimento
- Índice de colaboradores treinados versus o número que necessita de treinamento	IDG	Colaborador/ treinamento	Semestral	Aprendizado e crescimento
- Avaliação do nível de conhecimento dos treinandos	IDG	%	Semestral	Aprendizado e crescimento
- Índice de iniciativas implementadas pelos colaboradores para a redução dos impactos ambientais no empreendimento	IDG	%	Semestral	Aprendizado e Crescimento
- Índice de acidentes ocorridos no ambiente de trabalho	IDG	Numérico	Semestral	Aprendizado e Crescimento / Processo
- Índice de afastamento e/ou absenteísmo por motivo de doença ocupacional	IDG	Numérico	Semestral	Aprendizado e Crescimento/ Processo
- Resultado de pesquisas com os colaboradores acerca do conhecimento dos mesmos em relação às questões ambientais	IDG	%	Semestral	Aprendizado e Crescimento
- Número de reclamações e sugestões dadas pelos colaboradores para a melhoria do desempenho ambiental da organização	IDG	Numérico	Semestral	Aprendizado e Crescimento.

Fonte: criação própria.

QUADRO 2
INDICADORES RELACIONADOS COM A COMUNICAÇÃO E O
RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Índice de eventos realizados para transmissão de informação acerca dos projetos, medidas e resultados alcançados pelo empreendimento no tocante à questão ambiental	IDG	Numérico	Anual	Cliente
- Índice de relatórios emitidos acerca das atividades relacionadas com a Gestão Ambiental do empreendimento para o público	IDG	Numérico	Anual	Cliente
- Índice de sugestões e/ou reclamações emitidas pelo público externo acerca das questões ambientais	IDG	Numérico	Trimestral	Cliente
- Índice de convênios de cooperação realizados para disseminarem experiências em relação à Gestão Ambiental	IDG	Numérico	Anual	Cliente
- Índice de projetos sociais desenvolvidos para e com a comunidade do entorno e/ou outras	IDG	Numérico	Anual	Cliente
- Recursos aplicados para apoiarem os programas ambientais da comunidade	IDG	%	Anual	Financeira
- Índice de aprovação da organização em pesquisas com a comunidade	IDG	%	Anual	Cliente

Fonte: criação própria.

QUADRO 3
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO ÁGUA

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
-Índice total de água consumida no empreendimento	IDO	M ³	Mensal	Financeira/ Processo
- Índice total de consumo de água por hóspede	IDO	M ³ /H	Mensal	Financeira/ Processo
- Índice de reparos e inspeções efetuados no empreendimento	IDG	Numérico	Semestral	Processos
- Quantidade de água de chuva captada em relação ao índice de consumo total do hotel	IDO	%	Semestral	Processo/ Financeira
- Recursos financeiros gastos em pesquisas de métodos para a redução do consumo de água	IDG	%	Anual	Aprendizado e Crescimento

Fonte: criação própria.

O índice de valor ideal de consumo de água, para determinação das metas relacionadas a esse aspecto, pode ser obtido a partir de *benchmarking* de consumo, conforme os utilizados nos hotéis. A criação de sistema de captação e preservação de águas de chuva é um indicador relativo, pois dependerá muito do índice pluviométrico do local onde o empreendimento está situado, o que condiciona a viabilidade da criação do sistema, bem como do uso do indicador.

QUADRO 4
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO ENERGIA

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Índice total de energia consumida no empreendimento	IDO	kw//h	Mensal	Financeira/ Processos
- Índice total de consumo de energia por hóspede	IDO	Kw/h/H	Mensal	Financeira/ Processos
- Quantidade de kw/h consumida em relação ao consumo total de energia do empreendimento	IDO	%	Mensal	Financeiro/ Processo

Fonte: criação própria.

O índice de valor ideal de consumo de energia, para determinação das metas relacionadas a esse aspecto, pode ser obtido a partir de *benchmarking* de consumo, conforme os equipamentos e recursos utilizados nos hotéis. Além disso, existem também os guias para cálculo do consumo de energia, os quais poderão contribuir bastante para a redução de consumo.

QUADRO 5
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO ARQUITETURA E URBANISMO

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Estudo de <i>layout</i> adequado que vise minimizar os impactos ambientais	IDG	-	Anual	Anual
- Estudo para identificação de instalações e infra-estrutura que minimizem os impactos ambientais causados pelo empreendimento, como, por exemplo, a utilização de iluminação e ventilação naturais	IDG	-	Anual	Anual
- Estudo para identificação de instalações e infra-estrutura que minimizem os impactos ambientais causados pelo empreendimento ao solo	IDG	-	Anual	Anual

Fonte: criação própria.

QUADRO 6
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO GESTÃO DE RESÍDUOS (RESÍDUOS SÓLIDOS)

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Quantidade de resíduos sólidos gerados por hóspede	IDO	t/H	Semanal	Financeiro/ Processos
- Quantidade e qualificação do material reciclado por hospede	IDO	t/H	Semanal	Processos/ Financeiro
- Análise do custo/benefício da utilização dos 3Rs	IDG	-	Bimestral	Financeiro
- Quantificação e qualificação dos resíduos gerados por categoria e por hóspede	IDG	t/H	Semanal	Financeiro/ Processos

Fonte: criação própria.

QUADRO 7
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO GESTÃO DE
RESÍDUOS (EFLUENTES LÍQUIDOS)

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Índice de consumo total de águas servidas no hotel em relação ao consumo total de água	IDO	%	Mensal	Financeiro/ Processo

Fonte: criação própria.

QUADRO 8
INDICADORES RELACIONADOS AO ASPECTO GESTÃO DE RESÍDUOS
(GASES E RUÍDOS)

INDICADORES DE DESEMPENHO	CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	PERSPECTIVA DO BSC RELACIONADA
- Índice de emissões relacionado ao uso de equipamentos	IDO	%	Mensal	Processos
- Realização de auditoria de ruídos no empreendimento	IDG	-	Trimestral	Processos

Fonte: criação própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria hoteleira é um dos ramos de negócios considerados como mais competitivos do mundo, cuja vantagem competitiva está não só na habilidade de gerenciar e na produção de economias financeiras, como também na capacidade de maximização de oportunidades, de forma a minimizar a existência de ameaças. Nesse sentido, o Gerenciamento Ambiental seria uma forma efetiva de garantir a lucratividade, bem como a sustentabilidade em longo prazo.

A gestão ambiental nos empreendimentos hoteleiros se encontra numa fase emergente, o que pode ser percebido pelas cartas e normas ambientais já existentes em algumas organizações do ramo. De acordo com Cardoso (2004), há indícios de que os benefícios econômicos, a busca da boa imagem frente à sociedade, bem como o interesse em manter um ambiente atraente ao redor do empreendimento são alguns dos fatores que estimulam a preocupação com a questão ambiental por parte das organizações.

O Balanced Scorecard e a norma ISO 14031 são sistemas relativamente recentes, mas a utilização deles vem crescendo a cada dia. A interação entre os dois possibilitará uma implementação efetiva dos programas de Gestão Ambiental, visto que os indicadores de desempenho desses empreendimentos estarão interligados às questões organizacionais mais relevantes, ou seja, aos fatores críticos de sucesso (cliente, financeiro, processos, aprendizado e crescimento - pessoas).

Este trabalho é um ponto de partida, necessitando, assim, de uma maior discussão e avaliação por parte de profissionais interessados no assunto em questão (pesquisado-

res, especialistas, gerentes de hotéis responsáveis pela gestão ambiental), de forma a testar e/ou validar a proposta apresentada.

Espera-se que este trabalho contribua para ampliar a discussão acerca da importância dos programas ambientais no setor hoteleiro, bem como a análise da efetividade desses programas por meio de indicadores de desempenho ambiental.

NOTA

* Graduando do curso de Administração – Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA)/ E-mail: carlarenata@cefetba.br

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amanda Cruz de. *Ações ambientais em hotéis de grande porte da cidade de Salvador*. 70f. Trabalho de conclusão de curso em Administração com Habilitação em Administração Hoteleira. Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia – CEFET-BA, Salvador. 2004. Orientador: Elmo Bonfim Calasans.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 14001: sistemas de gestão ambiental – diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnica de apoio*. Rio de Janeiro: ABNT, 1996.

CARDOSO, Lígia Maria França. *Indicadores de produção limpa: uma proposta para análise de relatórios ambientais de empresas*. 155p. Dissertação (Mestrado em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo) – Departamento de Engenharia Ambiental, Universidade Federal da Bahia, 2004. Orientadora: Prof^a. PhD. Márcia Mara de Oliveira Marinho.

CENTENO, Cláudia Rodrigues. *Gestão ambiental em meios de hospedagem*. 97f. Trabalho de conclusão de curso em Turismo com ênfase em Hotelaria. Centro Universitário Metodista – IPA, Porto Alegre. 12 de dezembro de 2004. Prof. Donato Marcelo Dreher.

COSTA, Sílvia de Souza. *Lixo mínimo: uma proposta ecológica para hotelaria*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004. 128p.

JOHNSON, Scott D. Identification and selection of environmental performance indicators: application of the Balanced Scorecard approach. *Corporate Environmental Strategy*. V.5, n.4, Summer 1998. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science>. Acesso em 25 de março de 2006.

MACEDO, Maria Auxiliadora de Abreu. *Identificação e análise de elementos da gestão ambiental em empreendimentos ecoturísticos hoteleiros*. 240 p. Dissertação (Mestrado em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo) – Departamento de Engenharia Ambiental, Universidade Federal da Bahia, 2003. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Marinho.

MAFRA, Antero Tadeu. *Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produções e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. Orientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig.

MONTEIRO, Paulo Roberto Anderson; CASTRO, Alexandre Ramos; PROCHNIK, Victor. A mensuração do desempenho ambiental no balanced scorecard e o caso da Shell. *VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, FGV/USP, Outubro de 2003.

TANIMOTO, Armando Hirohumi. *Proposta de simbiose industrial para minimizar os resíduos sólidos no Pólo Petroquímico de Camaçari*. Mestrado Profissional em Gerenciamento

e Tecnologias Ambientais no Processo Produtivo - Ênfase em Produção Limpa. Escola Politécnica da UFBA. Salvador/Bahia, 2004.

VALLE, Cyro Eyer do. *Como se preparar para as normas ISO 14000: qualidade ambiental*. São Paulo: Pioneira, 1995.137p.