

# **O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO ISO 14.000 DENTRO DA HOTELARIA PAULISTA.**

**Luiz Cláudio Gonçalves**

Professor Adjunto

Faculdade de Administração de Empresas da Universidade Cidade de São Paulo

**Antonio César Galhardi**

Professor Adjunto

Faculdade de Administração de Empresas da Universidade Cidade de São Paulo

**Marcelo de Martino**

Professor Adjunto

Faculdade de Administração de Empresas do Centro Universitário FMU

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO
2. SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL BASEADO NA NORMA ISO 14.000.
3. ESTRUTURA BÁSICA DA NORMA ISO 14001
4. CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL-ESCOLA PESQUISADO.
5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

## **RESUMO**

O trabalho relata o processo de implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) baseado na norma ISO 14.000 nas dependências de um hotel-escola pertencente ao SENAC/SP. A temática SGA, embora amplamente discutida no segmento industrial, ainda é muito pouco difundida no segmento de serviços, particularmente dentro da hotelaria nacional.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Certificação ambiental, competitividade empresarial, Sistema de Gestão Ambiental ISO 14.000.

## 1. INTRODUÇÃO

Em se tratando do tema Gestão Ambiental na Hotelaria, KIRK (1996) ressalta que através das décadas de 80 e 90, a questão ambiental vem afetando diretamente uma variedade imensa de segmentos, dentre esses o segmento de hospitalidade. Inicialmente, as preocupações estavam focadas para os segmentos que causavam danos diretos ao meio ambiente através das diversas formas de poluição. Atualmente, o problema é muito mais abrangente e está relacionado, não apenas ao problema de poluição gerado na saída do processo, mas sim, a toda a operação por completo.

Na visão do autor acima citado, o segmento de hospitalidade representa um caso interessante que expõe os muitos conflitos, que surgem com a implantação de políticas ambientais. Por exemplo, muitos hotéis e restaurantes estão situados em áreas de beleza natural, em cidades históricas e em regiões de delicado equilíbrio ambiental. A localização das operações de hospitalidade, como é o caso da maioria dos serviços, é definida em função das necessidades dos clientes e, portanto, não pode deixar de ser influenciada e influenciar o meio ambiente no qual está inserido.

Comungando dessa mesma visão, ABREU (2001) relata que até se pode pensar que o segmento hoteleiro não exerce influência significativa sobre os problemas ambientais da atualidade. Na verdade, quando se trata de analisar o problema sob a perspectiva dos impactos ambientais, a situação pode mudar. A autora destaca que os hotéis, como toda empresa, utilizam os recursos naturais e ao se utilizarem desses, contribuem para provocar uma redução dos mesmos. Sem falar dos impactos ambientais decorrentes do lixo que é gerado, dos equipamentos, dos produtos orgânicos e químicos de uso diário, dos efluentes que são lançados nos rios, e tanto outros.

Conforme destaca FERREIRA (1999) percebe-se que a legislação nacional, até 2002, não exigia da maioria dos empreendimentos hoteleiros a implantação de qualquer tipo de Sistema de Gestão Ambiental, fazendo com que empreendimentos hoteleiros voltados exclusivamente para negócios e desprovidos de qualquer preocupação ambiental, fossem igualados e valorizados da mesma forma que outros empreendimentos “ecologicamente corretos”, os quais investiram na conservação ambiental. Entretanto, de acordo com GAZETA MERCANTIL (15/abril/2002) essa postura ambientalmente descomprometida por parte do empresariado hoteleiro nacional deverá mudar, a partir da entrada em vigor, no semestre passado do novo sistema de classificação hoteleira, que é resultado da parceria entre a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Essa nova classificação pode ser vista, como um marco no segmento, surgindo após anos de discordâncias, entre o governo e o setor privado a respeito dos principais critérios para avaliar o desempenho do setor hoteleiro nacional. Nesse aspecto, os hotéis passam a ter uma preocupação com o monitoramento contínuo nas suas dependências dos gastos com água e energia, produção e disposição de resíduos e efluentes, relacionamentos com fornecedores de produtos ecologicamente corretos e a aplicação do conceito de “portadores de necessidades especiais” (deficientes e alérgicos) para que possam estar classificados como “cinco estrelas”.

Assim sendo, através de um estudo de caso realizado em um importante Hotel-Escola pertencente a uma renomada entidade nacional, passa-se a seguir a apresentar um exemplo de sucesso de aplicação da certificação ambiental ISO 14000 dentro do segmento hoteleiro paulista, certificação essa, que pode contribuir sobremaneira para a promoção da internalização da variável ambiental nos objetivos de negócio desse importantíssimo segmento.

## **2. SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL BASEADO NA NORMA ISO 14.000.**

De acordo com HARRINGTON & KNIGHT (2001) a Organização Internacional de Normalização (ISO) começou a desenvolver as normas voluntárias para gestão ambiental da série ISO 14.000 em 1991. Embora as primeiras normas dessa série tenham sido publicadas em 1996, muitas organizações têm implementado o sistema utilizando os projetos desde 1995, e alguns documentos de base, como o BSI 7750 ou a regulamentação voluntária do Plano de Ecogestão e Auditorias (EMAS) da Comunidade Européia, desde 1992.

Em julho de 1991, com o estímulo do conselho Mundial de Empresas para o Desenvolvimento Sustentável, a ISO e a Comissão Internacional de Eletrotécnica (IEC) estabeleceram, juntas, um grupo *ad hoc* denominado Grupo Assessor Estratégico sobre o Meio Ambiente (SAGE). Esse grupo tinha como função elaborar as recomendações para o Conselho de Gestão Técnica da ISO e IEC, a respeito da necessidade de se desenvolver normas internacionais para gestão ambiental. As deliberações do SAGE duraram até dezembro de 1992, quando submeteram suas recomendações e relatórios à ISO e à IEC. Em janeiro de 1993, é então estabelecido um novo comitê técnico, o TC 207, responsável por administrar o desenvolvimento das novas normas. Em junho de 1993, realiza-se o primeiro encontro plenário do TC 207 na cidade de Toronto no Canadá, onde foi elaborado um plano de trabalho que incluiu a criação de 06 subcomitês e 21 grupos de trabalho. Durante os dois anos seguintes, os grupos de trabalho reuniram-se quatro vezes ao ano e no terceiro encontro plenário, em julho de 1995, em Oslo, Noruega, 06 documentos alcançaram o nível de projeto de norma internacional. Em outubro 1996, cinco dessas normas foram publicadas, a saber:

1. ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental – Especificações e diretrizes para uso.
2. ISO 14004 Sistemas de Gestão Ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio.
3. ISO 14010 Diretrizes para auditoria ambiental – Princípios gerais.
4. ISO 14011 Diretrizes para auditoria ambiental – Procedimentos de auditoria – Auditoria de sistemas de gestão ambiental.
5. ISO 14012 Diretrizes para auditoria ambiental – Critérios de qualificação para auditores ambientais.

Atualmente, devido a produtiva atuação do TC 207, a série de normas ISO 14000 é composta por 19 documentos agrupados em seis grupos:

1. Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001 e 14004).
2. Auditoria Ambiental (ISO 14010, 14011, 14012 e 14015).
3. Rotulagem Ambiental (ISO 14020, 14024 e 14025) OBS: Cabe salientar que as normas ISO 14021, 14022 e 14023 serão publicadas em um único documento.
4. Avaliação de Desempenho Ambiental (ISO 14031 e 14032).
5. Avaliação de ciclo de vida (ISO 14040, 14041, 14042 e 14043).
6. Aplicações comuns (ISO 14050, Guia 64 e ISO 14061).

Há dois tipos de padrões ISO:

- ✓ Normativo – Esses padrões especificam requisitos passíveis de auditorias, que devem ser preenchidos para a certificação.
- ✓ Informativo – Esses padrões somente orientam. Não são exigidos para a certificação.

A norma ISO 14001 é o único padrão normativo sobre o sistema de gestão ambiental. Por outro lado, a norma ISO 14004 é um padrão informativo que orienta a implementação da ISO 14001.

É importante relatar que a ISO 14001 é uma norma de gestão ambiental, não de desempenho ambiental. Desse modo, essa norma define os elementos-chave que constroem um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), no entanto, sem definir com precisão o modo como devem ser organizados ou implementados. Assim, cada organização fica livre para adaptar o SGA a suas necessidades particulares. A ISO 14001 não define níveis, valores ou critérios de desempenho, permitindo que cada organização estabeleça seus próprios objetivos e metas de desempenho, levando em consideração os requisitos reguladores da legislação nacional, estadual e municipal, bem como os requisitos organizacionais.

### **3. ESTRUTURA BÁSICA DA NORMA ISO 14001.**

De acordo com (VALLE, 2000; DONAIRE, 1999; HARRINGTON & KNIGHT, 2001; MOREIRA, 2001; DYLLICK-BRENZINGER et alii, 2000; REIS & QUEIROZ, 2002) a norma ISO 14001 “Sistemas de gestão ambiental – especificações com a instrução de uso” apresenta um sistema de gestão, composto de cinco elementos estruturais sucessivos e relacionados entre si, os quais em termos globais, são apresentados, a seguir:

I. POLÍTICA AMBIENTAL – Manifesta o reconhecimento claro da alta administração a respeito da responsabilidade ambiental da organização. Na prática isso acontece na forma de um conjunto de diretrizes ambientais.

II. PLANEJAMENTO – No contexto do planejamento é exigida uma avaliação ambiental, bem como a definição de objetivos e programas ambientais. Essa avaliação ambiental serve como inventário da situação ambiental relevante. As principais áreas a serem analisadas são os requisitos legais, os aspectos ambientais<sup>1</sup> significativos, elementos já existentes de um SGA, bem como lições tiradas de antigos incidentes ambientalmente relevantes. Tendo como base a avaliação ambiental e em concordância com a política ambiental, devem ser definidos os campos de ação ambientalmente relevantes para a organização e metas concretas e mensuráveis. No contexto de programas ambientais específicos, devem ser definidos, os meios e prazos para o alcance dessas metas.

III. IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO – Para a realização de programas ambientais são necessários estruturas apropriadas de pessoal, de processos e de estrutura organizacional, para que os objetivos possam ser alcançados. Trata-se aqui de aspectos de definição e documentação de tarefas e responsabilidades no setor ambiental, da necessidade de formação e especificação de pessoal (treinamento), das medidas de comunicação, bem como dos meios econômicos necessários para a implantação do SGA.

---

<sup>1</sup> Aspectos ambientais são todos os elementos das atividades de uma organização, ou seja, seus processos, produtos ou serviços que podem interagir com o meio ambiente, como por exemplo, o consumo de água e energia, embalagem, emissão de efluentes. (HARRINGTON & KNIGHT, 2001)

IV. VERIFICAÇÃO E AÇÃO CORRETIVA – Os aspectos ambientais que podem acarretar impactos ambientais significativos devem ser sistematicamente verificados e medidos. As não-conformidades<sup>2</sup> dos processos estabelecidos devem ser documentadas e procedimentos devem também ser definidos para averiguar efetivamente as suas causas, bem como ações corretivas<sup>3</sup> devem ser tomadas, registradas e sempre mantidas a disposição. Para testar a funcionalidade e a adequação do SGA, deve-se realizar auditorias ambientais regulares, a fim de constatar se as metas pretendidas estão sendo alcançadas e se o SGA implantado está sob total controle.

V. AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO – A alta administração deve verificar periodicamente o SGA para garantir sua constante adequação e eficácia. Em consequência das informações recebidas e dos resultados das auditorias, essa deve solicitar as mudanças necessárias, considerando especialmente o compromisso de aperfeiçoamento constante do SGA e do desempenho ambiental<sup>4</sup>.

Por fim, essa estrutura básica busca atingir a melhoria contínua<sup>5</sup> do desempenho ambiental da organização. Essas melhorias não precisam, necessariamente acontecer em todas as áreas de atividade simultaneamente, cabendo à organização indicar as prioridades.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL-ESCOLA PESQUISADO.

A história do Hotel-Escola foca da pesquisa se inicia em 1928, quando o Serviço Geológico do Estado de São Paulo prospectava petróleo em uma região situada a 185 km do município de São Paulo. Apesar das perfurações terem encontrado apenas águas sulfurosas, essa descoberta foi determinante para o futuro turístico da região e para a criação do hotel. As águas sulfurosas foram enviadas e analisadas pelo Serviço Sanitário do Estado de São Paulo, quando se descobre, seu alto poder terapêutico.

Em 1934, sob o comando de Ângelo Franzin foi construído o primeiro balneário, que por diversos motivos fechou, pouco tempo depois. Um ano após seu fechamento, toda a estrutura do balneário contendo as terras, as fontes e o direito de exploração das águas foram vendidos para a família Moura Andrade, em 1935. A partir dessa data se inicia efetivamente a exploração comercial das “Águas de São Pedro” pela empresa *Águas Sulphydricas e Thermaes de São Pedro S/A.*

A inauguração do hotel, acontece em 25 de julho de 1940. Nessa data, o hotel abre suas portas aos hóspedes e clientes, apresentando seu cassino, como grande atração. Contudo, o sonho desse período durou pouco. Em abril de 1946, por decreto do então Presidente Dutra foram extintos os cassinos em todo o território nacional. O atendimento de pessoas em busca da terapia das águas manteve por alguns anos o funcionamento do hotel. Entretanto, a falta de investimentos e a precária infra-estrutura da cidade contribuíram para que o empreendimento não fosse adiante. No início da década de 50, o hotel e outros bens da empresa de propriedade da família Moura Andrade foram desapropriados pelo Governo Estadual, passando a serem

---

<sup>2</sup> É o não-atendimento a um requisito especificado pela norma. (HARRINGTON & KNIGHT, 2001).

<sup>3</sup> Ação para eliminar as causas de uma não-conformidade, defeito ou outra situação indesejável, a fim de evitar recorrência. (HARRINGTON & KNIGHT, 2001)

<sup>4</sup> Resultados mensuráveis do SGA, relativos ao controle de uma organização sobre seus aspectos ambientais, com base em sua política, seus objetivos e metas ambientais. (HARRINGTON & KNIGHT, 2001).

<sup>5</sup> Processo de aprimoramento constante do SGA, visando atingir melhorias do desempenho ambiental global de acordo com a política ambiental. (HARRINGTON & KNIGHT, 2001).

administrados pelo Departamento de Obras Sanitárias da Secretaria do Estado de Viação e Obras Públicas.

Em 1954, o Governo do Estado arrenda o hotel através de concorrência pública. Mas, a falta de investimentos acabou novamente desgastando os equipamentos e as instalações. Nos anos 60, o hotel encontrava-se em grandes dificuldades e desatualizado em relação às necessidades hoteleiras da época. Os arrendatários tiveram dificuldades em cumprir as cláusulas do contrato que terminaria em 1970. Houve então, um movimento para que Octávio Moura Andrade voltasse a administrar o hotel. Isso acontece em 1961, muito antes do término do contrato. Entretanto, no final dos anos 60, o hotel encontra-se com sérios problemas e em péssimas condições de conservação.

Em 1968, com a criação pelo governo paulista do Fomento de Urbanização e Melhorias das Estâncias (FUMEST), verificou-se a necessidade de criação de uma instituição voltada a capacitação de profissionais nas áreas de Turismo e Hotelaria. Nesse mesmo ano, o governo paulista também manifestou a intenção de implantar uma escola de Hotelaria na região. Portanto, em 1969, após um ano de negociações com o Governo do Estado, uma importante entidade ligada ao segmento turístico assume a gestão do hotel, com a incumbência de criar um Centro de Desenvolvimento e Formação de Turismo e Hotelaria, através do primeiro e mais bem equipado Hotel-Escola da América Latina. Atualmente, a nobreza das linhas e dos ambientes do referido Hotel-Escola está plenamente recuperada devido ao árduo trabalho que exigiu vários anos de reforma e total substituição de diversas partes das instalações. O hotel tem capacidade para atender 300 hóspedes, além do espaço para mais 700 pessoas no centro de convenções. Sua estrutura possui além dos 70 apartamentos simples e duplos, 16 apartamentos conjugados e 14 suítes, todos com nova e moderna decoração e mobiliário.

Atualmente, as atividades de lazer do hotel são garantidas através de piscinas, quadras de tênis, pista de Cooper, playground, futebol *society*, salões de jogos, ginásio poliesportivo com capacidade para 1500 pessoas, bosques e jardins, balneário com sala de ginástica, sauna seca e úmida, ducha escocesa, piscina com cascata e hidromassagem e os já famosos, banhos com águas medicinais.

Tendo recebido em 1996, o título de “Hotel de Lazer do Ano” pelo Guia 4Rodas e também obtido a certificação ISO 9002 e ISO 14001, o Hotel-Escola tem seu objetivo caucado em uma dupla vocação: *“a prestação de serviços exemplares a todos os seus hóspedes e formar profissionais de reconhecida competência para o mercado turístico e hoteleiro”*.

## **5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA.**

Através da aplicação de alguns instrumentos coleta de dados foi possível a obtenção de diversos dados, que depois de analisados contribuíram para elucidar quais foram os impactos da certificação ISO 14000 na estrutura operacional e gerencial do Hotel-Escola pesquisado.

Cabe salientar que visando facilitar a compreensão dos dados e resultados obtidos, essa análise foi estabelecida a partir de quatro grupos de fatores, a saber:

A) A influência da gestão ambiental para o negócio do hotel-escola.

Tendo como base às informações coletadas com o gerente geral do hotel, bem como com o consultor que auxilio no processo de certificação ISO 14.000, percebe-se que o Grande Hotel-Escola SENAC Águas de São Pedro tende estar comprometido com a questão ambiental e suas conseqüências para a sociedade. Segundo o gerente geral, não há sentido algum em se fazer Turismo, sem que haja conservação ambiental, já que o meio ambiente faz

parte do negócio Turismo. Nas suas palavras: (...) *“um dos atrativos do Hotel-Escola Águas de São Pedro é sua área verde, sendo assim, eu vendo o verde, portanto tenho de conservar”* (...), fica registrada essa visão.

Na visão do gerente geral do hotel, os reais motivos que influenciaram a adoção da norma ambiental pelo hotel, destaca-se a localização do hotel-escola em uma região de rico patrimônio ambiental, a conscientização ambiental da alta administração, incluindo-se o próprio gerente, bem como o compromisso do hotel com a Educação Ambiental e a Responsabilidade Social.

Outro motivo importante foi que a certificação ISO 14.000 traduz uma linguagem ambiental mundialmente renomada. Ainda conforme o gerente geral, não houve qualquer intenção de cunho mercadológico com a busca da certificação ISO 14.000, até porque, a grande maioria dos hóspedes, não considera efetivamente, a variável ambiental como fator de diferenciação.

Em se tratando de exigências ambientais por parte dos hóspedes dos hotéis em geral, o consultor do projeto, salienta que a questão ambiental, ainda tem pouca repercussão nos meios hoteleiros. Entretanto, atualmente comenta-se muito mais sobre o tema que há anos atrás, devendo esse ficar a cada dia mais importante. A respeito desse mesmo tema, o gerente geral, reforça que aparentemente a conscientização ambiental na hotelaria teve início, já que diversos hotéis vizinhos também partiram para o desenvolvimento de ações ambientais. Com relação especificamente ao hotel-escola, o consultor alega que seus hóspedes são na sua grande maioria, compostos por executivos e famílias a lazer, ambos educados o suficiente para valorizar o meio ambiente.

Em relação a análise do perfil de compromisso mantido entre o Hotel-Escola e a conscientização ambiental, cabe mencionar algumas ações ambientais que manifestam esse valor. A primeira ação está vinculada, ao tipo de trote proposto aos calouros dos cursos existentes no Hotel-Escola no ano 2002. O trote foi realizado através do plantio de uma árvore por cada calouro na área verde que fica localizada nas dependências da faculdade, junto ao hotel-escola. Uma outra ação está vinculada, ao relacionamento mantido entre o Hotel-Escola e algumas ONGs, dentre essas, destaca-se a parceria com a AABVR (Associação dos Artesãos de Boa Vista dos Ramos) localizada a 270 km de Manaus no Amazonas. A proposta dessa entidade inclui a fabricação de pequenos produtos de madeira através da técnica de marchetaria pelas populações ribeirinhas da região amazonense.

Enfim, nas palavras do gerente-geral, a maior satisfação em ter promovido a implantação da ISO 14.000 no Hotel-Escola, foi ter contribuído com uma pequena parcela para a mudança de cultura dos colaboradores e comunidade, bem como para melhoria da qualidade de vida dos hóspedes e da sociedade.

#### B) A estrutura do SGA implantado no Hotel-Escola.

De acordo com o responsável técnico pelo projeto de certificação ISO 14000 no Hotel-Escola, as estruturas gerencial e operacional do projeto, seguramente tem toda a sua base estruturada a partir do atendimento aos requisitos de sua política ambiental, a qual, foi excessivamente discutida, levando-se em consideração os anseios da comunidade local, fornecedores, clientes, gerência e colaboradores do próprio hotel. O responsável técnico também reforça que, tanto o projeto de implantação da ISO 9000 como o projeto da ISO 14000 no Hotel-Escola, foram idealizados pela alta administração do hotel, havendo uma forte preocupação em conservar a área verde (em torno de 13 mil m<sup>2</sup>) que pertence ao hotel, porém é aberta ao público. Nesse

sentido, a gestão ambiental foi implantada no hotel, primeiramente em prol de se manter a qualidade de vida da comunidade local, que frequenta e utiliza essa área verde.

Já a responsável administrativa pelo projeto de certificação, salienta que apesar das enormes dificuldades apresentadas do decorrer do projeto, o fato do hotel já ter sido certificado com a norma ISO 9000, trouxeram facilidades, em função da experiência acumulada na implantação de uma norma similar, tão exigente quanto a ISO 14000. As facilidades trazidas por essa experiência, fazem-se presente na familiaridade com a formulação dos procedimentos operacionais, no controle dos documentos, no processo de padronização e no desenvolvimento dos programas de treinamento, atividades que são extremamente árduas. O sistema teve sua implantação iniciada nos primeiros meses de 2000, com a designação dos responsáveis técnico e administrativo permanentes no projeto. Esses profissionais foram os responsáveis pelo gerenciamento de uma série de reuniões com todos os departamentos do hotel (administrativo, portaria, governança, recepção, alimentos, manutenção, etc) dando origem a formação dos grupos gestores e multiplicadores (responsáveis pela gestão e divulgação das ações do projeto). Cada grupo foi então responsável, pela identificação e avaliação dos potenciais e reais impactos ambientais que os diversos setores do hotel estariam gerando. Assim, foi possível identificar os diversos impactos ambientais gerados, dentre esses: consumo de água, papel, energia, produtos químicos, principalmente o alto índice de geração de lixo e efluentes.

Em se tratando dos investimentos efetuados no projeto, segundo o gerente geral, o projeto exigiu em torno 15 meses de um árduo trabalho e cerca de R\$ 200.000,00 iniciais para a implantação, devido a compra de diversos produtos e equipamentos necessários (equipamentos para economizar água e energia, equipamentos de medição e coleta de lixo), pagamento de fornecedores especializados (contratação de fornecedores especializados na coleta dos resíduos diversos), treinamento e consultoria. Atualmente, são necessários em torno de R\$ 15.000 mensais para a manutenção do projeto (pagamento de fornecedores, treinamento etc). A partir desses custos de manutenção, pode-se discutir a existência de alguns pontos críticos na implantação de um SGA baseado na norma ISO 14000. Um desses pontos é a má eficiência econômica desse tipo de SGA, pois devido a sua filosofia baseada apenas no “controle da poluição” (*end of pipe*), há um forte estímulo para a eterna existência dos custos de manutenção, já que esses, são decorrentes dos gastos contínuos com o controle dos processos poluidores existente no hotel.

Para o desenvolvimento da estrutura operacional, o sistema exigiu um grande investimento, principalmente em treinamento, buscando-se a conscientização ambiental. Na opinião do responsável técnico, em se tratando do fator treinamento, o projeto atingiu plenamente a seus objetivos, já que houve um sensível reflexo na mudança de postura de todos os colaboradores, os quais demonstraram estarem motivados e engajados em poder contribuir para a conservação do meio ambiente. Percebe-se, no entanto, que há uma necessidade de ampliar a abrangência dessas ações visando consolidar a continuidade do projeto.

Com relação ao programa de treinamento, cabe relatar que há uma preocupação não só com os atuais colaboradores, como também com os novos, que na sua grande maioria, são de origem humilde e possivelmente, desconheçam os conceitos de qualidade e meio ambiente.



Tratando-se de outro fator importantíssimo para bom andamento do projeto, as empresas fornecedoras também sofrem rígidas avaliações, de acordo com os padrões ambientais estabelecidos pela norma e que agora, fazem parte dos procedimentos básicos do hotel, exigindo nesse sentido, diversas negociações com os fornecedores, para que esses, pudessem devidamente se adequar aos novos padrões. Segundo o gerente geral, esse é um dos pontos mais críticos do projeto, exigindo severas negociações, já que os fornecedores não estão acostumados, preparados e estruturados para a prática da gestão ambiental. No caso do hotel, foram desenvolvidas diversas ações junto aos fornecedores. Dentre essas, destaca-se a responsabilidade semanal do recolhimento das caixas de madeira deixadas pela empresa que fornece produtos hortifrutigranjeiros (frutas e verduras) para o hotel. Outra ação desenvolvida foi a exigência da apresentação de documentos que comprovam a autorização pelo IBAMA, CETESB e outros órgão reguladores que determinado fornecedor está apto a retirar, transportar e manipular algum tipo específico de resíduo ou produto tóxico (retirada de carvão, transporte de lixo comum e hospitalar, etc). Esse mesmo procedimento, também é exigido para empresas que foram contratadas para dar um correto destino aos resíduos do hotel (transporte e destino de óleos de cozinha e de máquina para reciclagem).

Para se verificar o desempenho e os resultados alcançados com a implantação do SGA no hotel, são utilizados dois processos de monitoramento ambiental. Um desses tem caráter mais amplo e visa avaliar aos aspectos gerais do desempenho do sistema ambiental e o outro, tem caráter mais específico. O primeiro tipo de monitoramento utiliza para seu propósito, duas auditorias semestrais internas (a primeira delas já foi realizada em janeiro de 2001), com a supervisão da consultoria. Já o monitoramento específico, tem um caráter mais operacional e busca avaliar os aspectos pontuais de desempenho do sistema ambiental através da análise de planilhas, contendo diversos indicadores ambientais, especialmente desenvolvidos para acompanhamento e monitoramento dos processos operacionais do hotel.

Com relação ao acesso e controle dos documentos do SGA, a responsável administrativa relata que, cada setor do hotel, possui uma pasta contendo seus procedimentos. Já cada colaborador, possui uma cópia do programa de gestão ambiental contendo os objetivos e as metas de seu setor. Caso haja a necessidade da reformulação de qualquer procedimento, esse processo deve passar pelos órgãos responsáveis e tem um prazo em torno de dois dias para se concretizar. Em se tratando do acesso e atualização da legislação ambiental, os colaboradores, gestores e multiplicadores, dispõem a seu dispor de mecanismos diversos, tais como: consulta a CETESB, revistas especializadas, consultoria e atualmente o uso da *Internet*. Apesar de todos os documentos estarem disponíveis na intranet do hotel, ainda não há uma integração entre os documentos do sistema de qualidade e os documentos do sistema ambiental, pois esses, foram elaborados em softwares aplicativos de uso comum (MS Word, MS Excel), dificultando tanto o tratamento das informações, como sua integração.

Cabe ainda mencionar que o hotel já desenvolveu um software específico, que passará a ser utilizado, facilitando ainda mais o processo de comunicação, controle, tratamento dos dados e integração do sistema ambiental (acesso e controle de documentos, elaboração de análises estatísticas dos diversos indicadores de desempenho, etc) com os demais sistemas do hotel.

C) As ações ambientais e os resultados alcançados com a implantação do SGA ISO 14000 no Hotel-Escola.

Segundo o responsável técnico e consultor do projeto, as diversas ações ambientais decorrentes da implantação da ISO 14000 no hotel-escola, surtiram muito bons resultados.

Dentre essas, destacam-se as que foram diretamente implementadas visando controlar os mais significativos impactos ambientais detectados pelos setores do hotel, tais como:

<b>Impacto Ambiental</b>	<b>Ação Ambiental</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Observação</b>
✓ Consumo de Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Troca da caldeira elétrica por gás.</li> <li>✓ Troca das lâmpadas comuns por lâmpadas econômicas (frias).</li> <li>✓ Programa de Desligamento da iluminação.</li> <li>✓ Mudança de hábitos.</li> </ul>	✓ Diminuir o consumo de energia.	✓ Houve uma economia do consumo em média 19%, no entanto, esse resultado foi fruto das pressões governamentais com o advento do “apagão”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não há sensores de presença nos corredores e nos quartos.</li> <li>✓ Não há dimer (economizadores de energia) nos quartos.</li> <li>✓ Essa ação tinha um objetivo inicial de diminuir o consumo em torno de 5%, porém, teve de cumprir com as metas governamentais do “apagão” (20%).</li> </ul>
✓ Consumo de Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Troca das torneiras nos quartos. Colocação de reguladores de vazão nas torneiras e chuveiros dos quartos.</li> <li>✓ Elaboração de estudos para reuso d’água.</li> </ul>	✓ Diminuir o consumo d’água.	✓ Houve uma economia no consumo em torno de 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Houve reclamações de alguns hóspedes quando a colocação dos redutores de vazão nos quartos.</li> <li>✓ Cabe salientar que para sanar esse tipo de problema, o hotel tomou algumas medidas visando informar aos hóspedes (através do jornal interno do hotel) o porque dessas medidas. Mesmo assim, tal medida não surtiu o efeito esperado.</li> </ul>
✓ Geração de resíduos de papel	✓ Foram adotadas medidas de reciclagem apenas para resíduos de papelão e papel de escritório.	✓ Diminuir a geração de resíduos de papel	✓ Houve uma economia na geração de resíduos de papel em torno de 5%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A atividade de coleta e reciclagem do papel está a cargo de uma cooperativa da cidade que faz esse trabalho.</li> <li>✓ Outros tipos de resíduos de papel gerados no processo, ainda não são reciclados.</li> </ul>
✓ Geração de resíduos de plásticos, vidro e alumínio.	✓ Foram adotadas medidas de reciclagem para alguns tipos de vidro e latas de alumínio (refrigerantes).	✓ Diminuir a geração desse tipo de resíduos.	✓ Houve uma economia na geração em torno de 5%.	✓ Atualmente todo o lixo é recolhido por uma empresa especializada (cujo custo é de R\$ 6.000/mês) e o leva para um aterro autorizado pela CETESB em Itajubá, distante cerca de 230 km de cidade. Cabe mencionar que antes do projeto de implantação da ISO 14000, o lixo gerado era despejado gratuitamente em um aterro na própria cidade.
✓ Tratamento de Efluentes.	✓ Através de uma empresa especializada os efluentes do hotel a cada 06 meses são analisados de acordo com a legislação pertinente.	✓ Controlar os impactos ambientais gerados pelos efluentes contaminados.	✓ Efluente sob controle.	✓ Devido aos efluentes gerados pelo hotel estarem dentro dos padrões estabelecidos pela legislação, não foi necessário investimento na construção de uma ETE.

✓ Geração de gases e resíduos perigosos.	✓ Contratação de empresas especializadas em São Paulo e Campinas para dar tratamento adequado gases (CFC) e resíduos perigosos (PCB) do hotel.	✓ Controle no destino dos resíduos perigosos gerados pelo hotel.	✓ Destino dos resíduos perigosos sob controle.	✓ O resíduo perigoso do tipo PCB é enviado para São Paulo para que tenha o tratamento adequado. Recentemente 17 câmaras frigoríficas que continham gás CFC foram trocadas por gás ecológico. O CFC recolhido foi enviado para a empresa Dupont de Campinas, visando receber o correto tratamento.
✓ Risco de problemas emergenciais e de saúde para os colaboradores e demais pessoas.	✓ O hotel, desenvolveu um programa emergencial e risco ocupacional.	✓ Evitar a possibilidade de acidentes graves e caso esses aconteçam, ter procedimentos para controle.		✓ Os procedimentos emergenciais são de acordo com a norma ISO 9000 e ISO 14000.

D) As barreiras encontradas na implantação do SGA no Hotel-Escola.

A implantação de um SGA em qualquer empresa, potencialmente se depara com algumas barreiras já esperadas. No caso específico do Hotel-Escola essas barreiras são representadas pela:

1. **POUCA CONSCIENTIZAÇÃO DO EMPRESARIADO** - A falta de conscientização ambiental por parte do empresariado hoteleiro brasileiro, certamente pode ser encarada como uma enorme barreira, pois a há a necessidade do amplo comprometimento da alta administração com o projeto. Certamente, a falta de uma visão e consciência ambiental do setor hoteleiro nacional para as questões ambientais, contribui para que essa seja sempre tratada, em segundo plano. Apesar de influente, essa barreira não foi obstáculo para a implantação da ISO 14000 no Hotel-Escola, já que, todos no hotel estavam envolvidos, desde os investimentos necessários, fornecidos pela gerência geral, até os esforços dos mais humildes colaboradores.

2. **IMPACTOS AMBIENTAIS DECORRENTES DA ESTRUTURA OPERACIONAL DO HOTEL** - Devido a variável ambiental não ser considerada quando do desenho dos processos de negócios do hotel, muito de seus processos operacionais não estavam preparados e adequados às exigências de não gerar impactos ambientais ao meio ambiente. No caso do Hotel-Escola, a tarefa de adequação desses processos exigiu um grande esforço por parte da equipe de implantação, acarretando uma barreira tanto econômica como gerencial em decorrência das enormes dificuldades que tiveram de serem transpostas.

3. **CUSTOS DECORRENTES DE ASPECTOS LEGAIS** - O atendimento a legislação e falta de estímulos por parte do governo, pode ser uma forte barreira para a implantação da ISO 14000 nos hotéis, na medida que um dos principais requisitos da norma é o comprometimento do hotel com o atendimento à legislação ambiental pertinente. Como agravante para a situação, os governos, tanto municipal, como estadual e federal, ainda não fornecem estímulos significativos (bônus, redução de impostos, etc) para as empresas de todos os setores, sintam-se motivadas a buscarem sua adequação ambiental. Essa barreira foi percebida no Hotel-Escola, através das pressões legais trazidas pela norma que acarretaram alguns custos.

4. CUSTO DE DESTINO E TRATAMENTO DE RESÍDUOS - O alto custo cobrado pelas empresas prestadoras especializadas nos serviços de coleta e destino de resíduos é uma das mais perceptíveis barreiras que o hotel se deparou. Essa atividade acarreta hoje para o hotel custos da ordem de R\$ 6.000/mês. Além disso, a falta de infra-estrutura dada pela prefeitura local, estimula a cobrança dessas quantias abusivas, já que em se tratando do Hotel-Escola, os resíduos são transportados por mais de 230 km para chegar ao seu correto destino. Cabe salientar que antes da ISO 14000, os resíduos do hotel eram despejados em um local na própria cidade e livres de qualquer ônus.

5. ADEQUAÇÃO DOS FORNECEDORES E PRESTADORAS DE SERVIÇO AOS PADRÕES AMBIENTAIS – A questão ambiental não afeta somente uma empresa em particular. Essa questão, efetivamente tem sua abrangência em uma cadeia composta por fornecedores e clientes. Portanto, o hotel considera que ainda é árduo o trabalho para se encontrar fornecedores que estejam preparados e estruturados para atender as recentes exigências ambientais. Como exemplo dessa barreira para o hotel, reside o fato do acesso a fornecedores ambientalmente qualificados, pois a sua grande maioria, não está devidamente autorizada pelos órgãos reguladores competentes para transportar, manusear e dar correto destino aos resíduos gerados pelo hotel.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A manutenção da boa imagem perante a sociedade e a preocupação em manter um ambiente atrativo no entorno dos empreendimentos, tem levado aos hotéis a desenvolverem ações socioambientais, incorrendo em uma melhoria da qualidade de vida e diminuição de risco para a sociedade contemporânea.

Devido as novas exigências do cenário social, é nítido que, apenas ajustar-se aos padrões de qualidade ambiental, não é suficiente para garantir a sobrevivência das organizações, mesmo as prestadoras de serviço. O processo em busca da excelência empresarial, seja no âmbito econômico ou socioambiental é a tônica que irá comandar a aquisição de vantagens competitivas por todas as empresas, inclusive as do segmento hoteleiro.

Nesse sentido, a implantação da certificação ambiental baseada na norma ISO 14.000 no segmento hoteleiro paulista e nacional, a exemplo do que já aconteceu no segmento industrial, apesar das barreiras ainda existentes, possa se tornar um instrumento que viabilize amplos benefícios, tanto econômicos, como éticos para todos os envolvidos no processo de desenvolvimento sustentável brasileiro.

Espera-se, também que com a nova legislação hoteleira que passou vigorar, o atual cenário de falta de conscientização ambiental por parte do segmento hoteleiro nacional possa ser modificado, influenciando que os hotéis paulistas venham efetivamente contribuir para a melhoria da qualidade ambiental nacional, fruto do entendimento de sua Responsabilidade Social.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABREU, D. **Alternativas para a introdução de iniciativas ambientais no segmento hoteleiro**. EP/UFBA, 2001, Monografia final do Curso de Especialização em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais na Indústria.

DYLLICK – BREZINGER, T. et al. **Guia da série de normas ISO 14001: sistemas de gestão ambiental**. Blumenau, Editora Edifurb, 2000.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na empresa**. São Paulo, Editora Atlas, 2ª ed. 1999.

FERREIRA, J. L. **A variável ambiental como componente na classificação da qualidade dos serviços hoteleiros**. Florianópolis, DEP/UFSC, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1999.

GAZETA MERCANTIL. **Meio Ambiente dará “estrelas” a hotéis**. São Paulo, p.A-5, 15/abril/2002.

HARRINGTON, H. J.; KNIGHT, A. **A implementação da ISO 14000: como atualizar seu Sistema de Gestão Ambiental com eficácia**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

KIRK, D. **Environmental Management for Hotels: a student's handbook**. Oxford, GB, Butterworth Heinemann Ltd, 1996.

MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação do Sistema de Gestão Ambiental modelo ISO 14000**. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

REIS, L. F. S. de S. D.; QUEIROZ, S. M. P. de. **Gestão Ambiental em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro, Editora, Qualitymark, 2002.

VALLE, C. E. do. **Como se preparar para as normas ISO 14000: Qualidade Ambiental**. São Paulo, Editora Pioneira, 3ª ed. 2000.