

Gestão ambiental e desempenho hoteleiro Um estudo no Pólo Costa das Dunas — RN

Leilianne Michelle Trindade da Silva¹

Marcos Paulo da Silva²

Wayne Thomas Enders³

Resumo

A atividade turística tanto pode agravar problemas ambientais como pode ajudar na conservação das destinações, desde que se planeje e gerencie suas atividades, especialmente por meio da gestão ambiental. Assim, o presente artigo tem o objetivo de analisar a relação existente entre o uso de práticas ambientais por empresas do setor hoteleiro e seu desempenho organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com aplicação de questionários a uma amostra aleatória de 130 donos e/ou gerentes de meios de hospedagem do Pólo Costa das Dunas, no Rio Grande do Norte. As práticas ambientais foram medidas em 28 indicadores, e o desempenho organizacional foi avaliado de acordo com os sete critérios de excelência na performance do Baldrige National Quality Program (2001). Os dados foram analisados conforme os tipos de questões de pesquisa elaboradas e os níveis de mensuração dos dados coletados. As principais técnicas analíticas foram: média aritmética, análise fatorial, análise de conglomerados, correlação de Pearson e análise de variância.

Palavras-chave: Gestão Ambiental; Desenvolvimento Sustentável; Hotelaria; Desempenho Organizacional.

Abstract

Tourism activities may aggravate environmental problems but can also aid in the conservation of destinations, as long as planning and management are undertaken, especially by the use of environmental management practices. The present study aims to analyze the relationship between the use of environmental practices by firms in the hotel sector and their organizational performance. As such, a study of 130 randomly selected hotel firms in the Pólo Costa das Dunas in the State of Rio Grande do Norte was undertaken through the application of questionnaires to their owners or head managers. Environmental practices were measured by way of twenty-eight indicators and organizational effectiveness was evaluated according to the seven criteria of performance excellence of the Baldrige National Quality Program (2001). The data were analyzed according to the types of research questions formulated and the levels of measurement of the data collected. The main analytical techniques were arithmetic averages, factor analysis, cluster analysis, Pearson correlation analysis and analysis of variance.

Key-words: Environmental Management; Sustainable Development; Hotel Sector; Organizational Performance.

¹ Bacharel em Turismo, Mestranda em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Email: leiliannemts@hotmail.com. Endereço: Av. Aracaju, 1879, conj. Igapó, Natal – RN, CEP: 59.104-180.

² Mestre em Administração – Faculdade Vale do Salgado. Email: marcrec@ig.com.br. Endereço: R. Gov. João Carlos, 785, Serrinha, Fortaleza – CE, CEP: 60.741-000.

³ Ph. D. em Geografia Econômica – UFRN. Email: thomasenders@ig.com.br. Endereço: R. Raimundo de Medeiros Dantas, Jd Botânico, Bl 6, Ap 102, Neópolis, Natal – RN, CEP: 59.080-450.

Artigo recebido em novembro de 2006 e aceito para publicação em dezembro de 2006.

1. Introdução

A partir da Revolução Industrial, o mundo observa um acelerado crescimento econômico. De acordo com vários autores (STEAD; STEAD, 2000; HAWKEN; LOVINS; LOVINS, 1996), esse fato agravou os problemas ambientais decorrentes da grande expansão das possibilidades de desenvolvimento material da humanidade, que destruiu a natureza mais do que em toda história anterior.

Esse acontecimento demonstra um modelo de desenvolvimento antropocêntrico, em que as restrições de ordem ambiental são vencidas via tecnologia, por meio da qual o homem domina a natureza. Por ser dicotomizada, essa relação resulta na destruição de *habitats*, no declínio da biodiversidade, em desflorestamentos, na escassez de água potável e na poluição do ar, das águas subterrâneas, dos mares, dos rios e dos solos.

A ascendente crise ambiental fez com que as organizações, nas últimas três décadas, passassem, gradualmente, a considerar os efeitos da ação do homem no meio ambiente, sendo estabelecidos conceitos, princípios e práticas com o propósito de adequar as organizações às práticas ambientalmente corretas, tais como a gestão ambiental.

Conforme Darnall *et al.* (2001), a adoção de práticas de gestão ambiental altera profundamente a performance ambiental e econômica da organização, assim como o seu relacionamento com fornecedores, consumidores, empregados, agências de financiamento e reguladores das políticas ambientais.

Diante da relevância assumida pela gestão ambiental na atualidade, este artigo propõe-se a analisar a relação existente entre o uso de práticas ambientais por empresas do setor hoteleiro e seu desempenho organizacional. Para se alcançar o objetivo geral em questão, elencaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o grau de utilização de práticas ambientais pelo setor hoteleiro;
- b) Identificar as dimensões básicas de práticas ambientais que diferenciam os hotéis;
- c) Verificar o nível de desempenho organizacional dos meios de hospedagem;
- d) Identificar a relação entre as práticas ambientais e os diversos indicadores de desempenho hoteleiro.

Para entender melhor as relações entre gestão ambiental e desempenho organizacional, são apresentados, neste artigo, os principais pilares teóricos sobre gestão ambiental, abordando sua importância na hotelaria e conceitos de ecoeficiência. Na seqüência, fazem-se algumas considerações sobre o desempenho organizacional e o modelo de avaliação de desempenho aplicado neste trabalho. Em seguida, são apresentadas as características metodológicas e os resultados encontrados na pesquisa, encerrando-se com as considerações finais.

1.1 Gestão ambiental

Segundo Gallagher, Darnall e Andrews (2001, p. 26), a gestão ambiental é “uma estrutura gerencial que possibilita à organização visualizar seus impactos no meio ambiente, por

meio de um sistema que facilita o acesso, a catalogação e a quantificação dos impactos ambientais das operações de toda organização”.

O conceito de gestão ambiental, porém, possui um sentido mais amplo que envolve tanto a utilização de práticas ambientais, como a implementação de um sistema de gestão ambiental. Entretanto, existem empresas que apenas utilizam as práticas, sem sistematizar a gestão ambiental; outras que estabelecem as regras e articulações de um sistema, mas que não implementam as práticas; e ainda aquelas que nem possuem um sistema e nem ao menos utilizam as práticas.

De acordo com Barrow (1999, p. 18), as metas da gestão ambiental incluem os seguintes tópicos:

- a) prevenção e resolução dos problemas ambientais;
- b) estabelecimento de limites;
- c) estabelecimento e manutenção de instituições que efetivamente apóiam a pesquisa, o monitoramento e o gerenciamento do meio ambiente;
- d) sustentação e, se possível, ampliação dos recursos naturais existentes;
- e) ampliação da qualidade de vida;
- f) identificação de novas tecnologias ou políticas que sejam úteis.

A gestão ambiental permite que a empresa identifique os aspectos e impactos ambientais das suas ações em relação ao meio ambiente e as prioridades e as metas para o contínuo aperfeiçoamento da sua performance ambiental, para que a organização assuma responsabilidades pela implementação do treinamento, da monitoração, das ações corretivas, das reavaliações e do aprimoramento contínuo das práticas utilizadas, das metas e dos objetivos da própria gestão ambiental.

A adoção da gestão ambiental pela organização pode acarretar uma série de mudanças na sua forma de observar os elementos internos e externos que compõem o ambiente onde atua. Porém, segundo Hui, Chan e Pun (2001), a eficiente implantação dessa forma de gerenciamento concede à organização uma margem de vantagem competitiva e outros benefícios, tais como:

- a) redução de custos;
- b) aumento do valor do produto;
- c) consumo de menos recursos naturais e energia;
- d) fortalecimento da imagem da organização, permitindo uma vantagem competitiva de posicionamento;
- e) acompanhamento das tendências do mercado;
- f) acréscimo de proatividade a atuação da empresa ou desenvolvimento de seus negócios e operações;
- g) minimização dos impactos ambientais, por meio de redução, reutilização e tratamento do lixo e do uso de recursos sustentáveis.

1.2 Gestão ambiental na hotelaria

O turismo é um dos maiores setores da economia e um dos que mais cresce no mundo. Seu impacto no meio ambiente não pode ser subestimado. Para Archer e Cooper (1994, p. 87), o planejamento e o desenvolvimento do turismo, de forma errônea, afeta o meio ambiente das destinações turísticas.

Apesar desses aspectos da atividade turística, Archer e Cooper (1994, p. 85) afirmam que tanto o turismo doméstico, quanto o internacional podem ajudar na conservação das destinações, desde que seja realizado um planejamento e gerenciamento de alta qualidade da atividade turística. Lee (2001, p. 316) e Archer e Cooper (1994, p. 88) sugerem que a gestão ambiental seja adotada pelo setor turístico para o aprimoramento de suas atividades.

Segundo Barrow (1999, p. 184), a aplicação da gestão ambiental no turismo iniciou-se na década de 70, e, atualmente, dois temas estão sendo destacados em relação ao turismo: desenvolvimento sustentável e eliminação ou prevenção dos impactos negativos.

O desenvolvimento sustentável do turismo, de acordo com Archer e Cooper (1994, p. 87), “demanda uma visão a longo prazo da atividade econômica, das linhas diretoras do crescimento econômico e da segurança de que o consumo originário do turismo não exceda a capacidade das destinações de prover os mesmos serviços e produtos aos futuros turistas”.

O destaque da hotelaria em relação à adoção de práticas de gestão ambiental é ressaltado por Enz (1999, p. 72) que afirma que ações hoteleiras ambientalmente corretas serão a onda do futuro, por três motivos:

Primeiro, os operadores acreditam que operar de forma ambientalmente correta será a coisa certa a fazer. Segundo, outros operadores irão adotar essas práticas em virtude da regulamentação governamental. Por último, pelo fato de que, no futuro, muitos hóspedes irão demandar atitudes ambientalmente corretas.

De acordo com Manning e Dougherty (1995, p. 31), “a indústria do turismo pode beneficiar-se de abordagens gerenciais que antecipem e previnam os problemas que ocorrem quando se excede a capacidade do meio ambiente de absorver as demandas resultantes da produção, dos serviços, e para o suporte vital de todas as espécies”.

1.3 Ecoeficiência

Para DeSimone e Popoff (2000, p. 21), a ecoeficiência enfoca: 1) o aumento da produtividade dos recursos, obtendo-se mais produtos e serviços com menos consumo de energia e matérias-primas e 2) a criação de novos produtos e serviços que aumentem o valor atribuído aos mesmos pelo consumidor. Esses enfoques procuram reduzir ou manter o nível de impacto ambiental das organizações e atender as aspirações dos consumidores por um próspero, limpo e saudável meio ambiente.

Atuando de forma ambientalmente correta, Schmidheiny (1996, p. 51) afirma que as empresas utilizariam menos recursos naturais, menos energia e produziriam menos lixo por

unidade de produto ou serviço, reduzindo custos com desperdícios de energia e materiais, possibilitando uma maior produção, com menos poluição e menos consumo de recursos.

Ao enfatizar o uso mais eficiente da energia e a maximização do uso de recursos renováveis, por exemplo, pelo uso da energia solar em vez de combustíveis fósseis, a ecoeficiência procura auxiliar o alcance de soluções para os problemas ambientais, tais como o efeito estufa, dada a redução do aquecimento global em decorrência da diminuição da emissão de gases provenientes da queima dos combustíveis fósseis.

Um outro fator importante para a adoção da ecoeficiência é a influência que a performance ambiental tem tido na percepção da reputação da empresa pelos funcionários, pelos consumidores e pelos demais integrantes do ambiente organizacional. (DESIMONE, POPOFF, 2000, p. 8). Portanto, as organizações devem atentar para a importância da adoção da ecoeficiência para o aprimoramento de suas práticas e o aumento de sua competitividade no mercado, haja vista o aumento da produtividade dos recursos utilizados pela organização, pois se faz mais, usando-se menos.

De acordo com DeSimone e Popoff (2000, p. 11), a “ecoefficiência é uma filosofia gerencial que liga a excelência ambiental à excelência nos negócios, estando sinergicamente relacionada com as mais avançadas tendências organizacionais”.

A excelência proposta pela ecoeficiência para as organizações possibilita o alcance de benefícios financeiros. DeSimone e Popoff (2000, p. 24) afirmam “que, apesar dos benefícios financeiros provenientes das ações ambientais nem sempre serem facilmente demonstrados e calculados, experiências mostram que são reais e significativos e serão cada vez maiores no decorrer dos anos”.

1.4 Desempenho organizacional

Em princípio, todas as ações tomadas por uma organização empresarial têm como objetivo contribuir para o desempenho da mesma. Portanto, é importante que a empresa avalie seu desempenho para determinar o nível de alcance de seus objetivos e para detectar áreas deficientes que necessitam de atenção. (AHMED; YANG; DALE, 2003, p. 53).

Nos últimos quinze anos, a auto-avaliação de desempenho vem sendo cada vez mais praticada pelas empresas para melhorar seu nível de qualidade e sua competitividade junto ao mercado. (CAMISÓN, 1996, p. 200; WELCH; MANN, 2001, p. 431; AHMED; YANG; DALE, 2003, p. 43-4). Várias metodologias de auto-avaliação estão sendo aplicadas (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1989; COVIN, 1991; JOGARATNAM; TSE, 2004), mas, entre os modelos de mensuração do desempenho organizacional, o Critério do Prêmio Nacional de Qualidade em Excelência de Desempenho de Malcom Baldrige é o mais utilizado. (EVANS; JACK, 2001, p. 7; Baldrige National Quality Program, 2001; FORD; EVANS, 2002).

Calhoun (2002, p. 46 e 53) afirma que, desde sua criação, o Programa Nacional de Qualidade de Baldrige vem desempenhando um papel importante de apoio a milhares de organizações norte-americanas na melhoria de seus produtos e serviços, da satisfação de seus clientes e de seu desempenho em geral; salientando que os critérios desse programa constituem um mapa para uma efetiva auto-avaliação. Leonard e Reller (2004, p. 35)

relatam que os critérios do Programa Baldrige estão sendo emulados em modelos no âmbito internacional, em que estão sendo aplicados métodos semelhantes aos praticados nos EUA na condução de avaliação organizacional.

Para as empresas que pretendem concorrer ao Prêmio Nacional, o procedimento de auto-avaliação proposto pelo Baldrige National Quality Program (2001) envolve um detalhado processo interno de auto-avaliação, aplicando uma perspectiva sistêmica da organização centralizada em sete categorias de critérios: 1) liderança, 2) planejamento estratégico, 3) foco no mercado e cliente, 4) informação e análise, 5) foco nos recursos humanos, 6) gestão de processos e 7) resultados empresariais, além do desempenho global. Para as empresas que não pretendem concorrer ao Prêmio Nacional de Baldrige, Bergund (2001) e outros (CALHOUN, 2002; SOWARDS, 2003; LEONARD; RELLER, 2004) apresentaram modelos reduzidos de aplicação dos critérios do Programa Baldrige para auto-avaliação, com o fim de medir desempenho e melhorar o nível de qualidade.

Para identificar as relações entre determinadas práticas e ações dos gerentes dos meios de hospedagem e o desempenho dos mesmos, com base em diversos critérios, foi necessário obter medidas numéricas, tanto das práticas como do desempenho. Sendo de conhecimento notório a dificuldade de obter dados objetivos dos diversos critérios de desempenho, foi decidida a utilização de dados subjetivos de desempenho fornecidos pela auto-avaliação, feita pelos próprios donos e/ou gerentes dos hotéis.

Estudos feitos por Dess e Robinson (1984), Venkatraman e Ramanujam (1987), Gupta e Govindarajan (1989) e Covin (1991) demonstram que interpretações feitas pelos gestores correspondem razoavelmente bem a dados objetivos internos e dados objetivos externos. Em estudos que envolvem um grande número de empresas, o desempenho está sendo auto-avaliado nos diversos critérios do Programa Baldrige pelos donos/gerentes, por meio do uso de escalas do tipo Likert. Nessa linha, Jogaratnam e Tse (2004) avaliaram o desempenho de hotéis na região Ásia-Pacífico [?] e Wilson e Collier (2000) avaliaram o desempenho de empresas no setor automobilístico nos EUA. No presente estudo, as avaliações de desempenho organizacional dos meios de hospedagem foram feitas pelos próprios donos/gerentes nos 18 elementos, apresentados no Quadro 1, que compõem os sete critérios de desempenho organizacional.

Quadro 1: Lista de critérios de excelência no desempenho organizacional do Programa Nacional de Qualidade Baldrige

Categorias/Itens	Pontos
Liderança	120
Liderança organizacional	80
Responsabilidade pública e cidadania	40
Planejamento estratégico	85
Desenvolvimento de estratégias	40
Transformação de estratégias em ações	45
Foco no mercado e cliente	85
Conhecimento da clientela e do mercado	40
Relacionamento com a clientela e satisfação	45
Informação e análise	90
Mensuração e análise de desempenho organizacional	50
Gestão de informações	40
Foco nos recursos humanos	85
Sistemas de trabalho	35
Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários	35
Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
Gestão de processos	85
Processos de produtos e serviços	45
Processos empresariais	25
Processos de apoio	15
Resultados empresariais	450
Resultados junto aos clientes	125
Resultados financeiros e do mercado	125
Resultados junto aos funcionários	80
Resultados de desempenho organizacional	120
Performance global	1.000

Fonte: Baldrige National Quality Program, 2001, p. 9.

1.5 Metodologia

O estudo empírico foi executado nos municípios que constituem o Pólo Costa das Dunas, no Rio Grande do Norte. A população estudada é composta por donos e/ou gerentes de todos os meios de hospedagem turística do Pólo. Uma amostra probabilística de 130 respondentes foi determinada, usando-se critérios de estratificação e proporcionalidade, com base no tamanho do meio de hospedagem, seguida por escolha aleatória dentro dos estratos.

A coleta de dados foi feita pela aplicação de questionários compostos por questões fechadas e abertas. O grau de utilização de 28 práticas ambientais e o desempenho organizacional em 18 indicadores foi medido pelo uso da escala Likert. Na medida do desempenho organizacional, foram aplicados critérios de excelência na performance do Baldrige National Quality Program (2001).

A análise dos dados foi feita conforme os objetivos específicos e a natureza dos dados. O grau de utilização das práticas ambientais e os níveis de desempenho nos diversos indicadores foram medidos por média aritmética. As dimensões básicas de práticas ambientais foram identificadas pela análise fatorial. Os grupos de gestão ambiental foram

identificados pela análise de conglomerados. As relações entre o uso de práticas ambientais e o desempenho organizacional dos hotéis foram identificadas por meio da análise de correlação de Pearson, a qual foi aplicada aos escores fatoriais para cada dimensão de práticas ambientais e aos escores calculados de desempenho organizacional. As diferenças no nível de desempenho organizacional entre os grupos de gestão ambiental foram verificadas pela análise de variância.

2. Relações entre gestão ambiental e desempenho organizacional

Para a identificação do grau de utilização de práticas ambientais nos meios de hospedagem, seus donos/gerentes avaliaram o uso de 28 práticas numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde à não utilização da prática e 5 corresponde à prática contínua.

Conforme apresenta a Tabela 1, constatou-se que, das 28 práticas ambientais estudadas, apenas quatro atingiram média de utilização superior a 3, correspondente a um uso moderado ou um pouco mais freqüente das mesmas. Três dessas práticas mais utilizadas são relacionadas à redução do consumo de energia elétrica: “uso de lâmpadas econômicas”, com média 4,46; “aproveitamento da iluminação natural”, com 3,71; e “uso de sistema elétrico eficiente”, com 3,16. Essas práticas podem ter sofrido a influência do Programa Nacional de Conservação de Energia, o qual estava sendo desenvolvido pelo governo federal na época da coleta de dados. A quarta prática razoavelmente utilizada, com média de 3,45, é a divulgação, ao hóspede, da preocupação com o meio ambiente, prática que exige poucos investimentos.

Onze das 28 práticas apresentaram valores médios entre 2 e 3, que indicam que elas são raramente utilizadas, e 13 ficaram num patamar em que se pode afirmar que elas praticamente nunca são utilizadas (entre 1 e 2). Os valores mais baixos foram atribuídos à utilização de tecnologias mais avançadas, que exigem grandes investimentos, tais como energia solar (1,30) e energia eólica (1,05).

O uso global das práticas de gestão ambiental nos hotéis em questão recebeu um valor médio de 2,20, representando a baixa utilização de técnicas que contribuem para a conservação do meio ambiente.

Tabela 1: Grau de utilização de práticas ambientais nos meios de hospedagem do Pólo Costa das Dunas — RN

Práticas ambientais	Média *
Uso de lâmpadas econômicas	4,46
Aproveitamento da iluminação natural	3,71
Divulgação para o hóspede da preocupação com o meio ambiente	3,45
Uso de sistema elétrico eficiente	3,16
Redução na frequência da troca de lençóis e toalhas	2,88
Reciclagem de bens duráveis	2,78
Doação de bens duráveis	2,75
Compra de produtos reutilizáveis	2,55
Registro do alcance dos requisitos ambientais exigidos por lei	2,54
Promoção de campanhas de educação ambiental para os funcionários	2,29
Avaliação dos possíveis impactos ambientais	2,29
Definição das responsabilidades dos funcionários em relação aos impactos ambientais de suas atividades	2,27
Coleta de material reciclável	2,23
Controle de funções, atividades e processos que possam afetar o meio ambiente	2,10
Sistemas elétricos que apagam as luzes automaticamente em áreas desocupadas	2,02
Definição de procedimentos adequados à gestão ambiental	1,99
Registro do alcance dos objetivos e metas ambientais	1,91
Treinamento em práticas ambientais para os funcionários	1,88
Estabelecimento e quantificação dos objetivos e metas ambientais	1,88
Compra de produtos reciclados	1,80
Compostagem de material orgânico	1,74
Reciclagem de materiais e resíduos	1,48
Uso de consultoria externa para aumento da eficácia ambiental	1,47
Uso de sistema hidráulico para reutilização da água servida	1,44
Uso de torneiras que interrompem o fluxo de água automaticamente	1,38
Elaboração de manuais para a implementação dos programas ambientais	1,35
Uso de energia solar	1,30
Uso de energia eólica	1,05
Uso global de práticas ambientais	2,20

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

* As práticas foram avaliadas pelos donos/gerentes dos meios de hospedagem na seguinte escala:
Não usamos = 1, Raramente = 2, Às vezes = 3, Frequentemente = 4 e Prática contínua = 5.

As 28 práticas ambientais foram submetidas a uma análise fatorial, com base na qual se identificaram nove dimensões básicas de diferenciação dos meios de hospedagem no uso de práticas ambientais, conforme apresentado na Tabela 2. As duas primeiras dimensões explicam mais de 10% da variação de cada uma. A primeira agrega cinco práticas ambientais e foi intitulada “Controle documental de um sistema de gestão ambiental”; a segunda contém quatro práticas e recebeu o nome de “Capacitação dos funcionários e definição dos procedimentos de gestão ambiental”.

Tabela 2: Dimensões básicas de diferenciação dos meios de hospedagem no uso de práticas ambientais no setor hoteleiro do Pólo Costa das Dunas — RN

Práticas ambientais	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5	Dimensão 6	Dimensão 7	Dimensão 8	Dimensão 9
Porcentagem da variação explicada	15,2	10,5	9,8	8,8	8,7	8,6	7,4	7,3	6,0
Controle documental de um sistema de gestão ambiental									
Registro do alcance dos requisitos ambientais exigidos por lei	0,888								
Registro do alcance dos objetivos e metas ambientais	0,886								
Controle de funções, atividades e processos que possam afetar o meio ambiente	0,706								
Estabelecimento e quantificação dos objetivos e metas ambientais	0,564								
Elaboração de manuais para a implementação dos programas ambientais	0,492								
Capacitação dos funcionários e definição dos procedimentos de gestão ambiental									
Promoção de campanhas de educação ambiental para os funcionários		0,719							
Definição das responsabilidades dos funcionários em relação aos impactos ambientais das suas atividades		0,565							
Avaliação dos possíveis impactos ambientais		0,514							
Definição de procedimentos adequados à gestão ambiental		0,509							
Práticas avançadas de gestão ambiental									
Uso de energia eólica			0,872						
Uso de consultoria externa para aumento da eficácia ambiental			0,665						
Uso de energia solar			0,624						
Envolvimento dos clientes									
Redução na frequência de troca dos lençóis e toalhas				0,843					
Divulgação para o hóspede da preocupação com o meio ambiente				0,661					

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

Tabela 2: Dimensões básicas de diferenciação dos meios de hospedagem no uso de práticas ambientais no setor hoteleiro do Pólo Costa das Dunas — RN (Continuação)

Práticas ambientais	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5	Dimensão 6	Dimensão 7	Dimensão 8	Dimensão 9
Porcentagem da variação explicada	15,2	10,5	9,8	8,8	8,7	8,6	7,4	7,3	6,0
Redução do consumo de recursos naturais									
Uso de torneiras que interrompem o fluxo de água automaticamente					0,825				
Compra de produtos reciclados					0,607				
Sistemas elétricos que apagam as luzes automaticamente em áreas desocupadas					0,600				
Reciclagem e reutilização de recursos									
Coleta de material reciclável						0,836			
Reciclagem de materiais e resíduos						0,703			
Compra de produtos reutilizáveis						0,365			
Uso de sistema hidráulico para reutilização da água servida						0,337			
Conservação de energia									
Uso de lâmpadas econômicas							0,832		
Uso de sistema elétrico eficiente							0,479		
Reciclagem de bens duráveis							0,468		
Outras práticas ambientais									
Compostagem de material orgânico								0,763	
Treinamento em práticas ambientais para os funcionários								0,654	
Práticas ambientais elementares									
Doação de bens duráveis									0,891
Aproveitamento da iluminação natural									0,500

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

A terceira dimensão é composta por três itens, sendo denominada “Práticas avançadas de gestão ambiental”; a quarta dimensão possui apenas dois itens, os quais são relacionados com o “Envolvimento dos clientes”; com três elementos, a quinta dimensão foi intitulada “Redução do consumo de recursos naturais”; na seqüência, com quatro componentes, tem-se a sexta dimensão: “Reciclagem e reutilização dos recursos”; três fatores relacionados com a “Conservação de energia” compuseram a sétima dimensão; a oitava e a nova apresentaram duas práticas cada uma, sendo aquela denominada “Outras práticas ambientais” e esta, “Práticas ambientais elementares”.

Das nove dimensões básicas que diferenciam os hotéis, uma promove maior distinção, conforme indicado pela porcentagem de variação explicada: “Controle documental de um sistema de gestão ambiental”. Assim, a principal diferença entre os hotéis está relacionada com o grau de integração de um sistema de gestão ambiental, sendo poucos os hotéis com sistemas desenvolvidos.

Por meio da análise de conglomerados, os meios de hospedagem foram divididos em três grupos distintos, de acordo com as proximidades no nível de utilização das práticas ambientais, como ilustra a Tabela 3.

Tabela 3: Valor médio e freqüência dos grupos de gestão ambiental¹ nos meios de hospedagem do Pólo Costa das Dunas — RN

Dimensões do uso de práticas ambientais	Grupos		
	Uso de práticas avançadas com presença de sistema	Uso de práticas sem articulação de sistema	Ausência de práticas e sistema
Controles documentais de um sistema de gestão ambiental	1,060*	-0,337	-0,297
Conservação de energia	0,627	0,371	-0,273
Outras práticas ambientais	-1,585	0,653	-0,133
Redução do consumo de recursos naturais	1,256	-0,209	-0,350
Práticas avançadas de gestão ambiental	0,652	-0,326	-0,167
Reciclagem e reutilização de recursos naturais	0,255	0,972	-0,454
Práticas ambientais elementares	-0,664	0,391	0,116
Envolvimento dos clientes	0,501	0,541	-0,433
Capacitação dos funcionários e definição dos procedimentos de gestão ambiental — valores invertidos	0,269	0,503	-0,244
Freqüência	22	28	73
Porcentagem	17,9%	22,8%	59,3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

¹ Grupos encontrados com base na análise de conglomerados.

* Os valores obtidos representam os escores fatoriais de cada dimensão.

O primeiro grupo reúne 22 hotéis, os quais demonstraram utilizar as diversas práticas ambientais, inclusive as que caracterizam a presença de um sistema de gestão ambiental. Apenas não apresentaram utilização nas “Práticas ambientais elementares” e “Outras práticas ambientais”. Dessa forma, o grupo foi intitulado “Uso de práticas avançadas com presença de sistema”.

O segundo agrega 28 empreendimentos que praticam ações voltadas para a conservação ambiental de forma isolada, sem apresentar o desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental. Assim, o grupo recebeu a denominação “Uso de práticas sem articulação de sistema”.

O terceiro grupo é o mais representativo, sendo composto por 73 empresas, as quais, de maneira global, não fazem uso das práticas ambientais e muito menos apresentam características de um sistema articulado. Esse grupo recebeu o nome “Ausência de práticas e sistema”.

Com relação ao nível de desempenho organizacional dos meios de hospedagem, pode-se observar, na Tabela 4, que, entre os sete critérios de excelência analisados na performance, quatro deles, mais a “Performance global”, atingiram valores médios que correspondem a mais de 70% do valor máximo possível, e os outros três ficaram próximos, com valores acima de 65%. A seqüência dos critérios de desempenho, em nível decrescente de suas médias, é a seguinte: “Foco no mercado e cliente” (77,4%), “Gestão de processos” (76,7%), “Resultados empresariais” (75,0%), “Planejamento estratégico” (73,4%), “Liderança” (69,2%), “Informação e análise” (68,7%) e “Foco nos recursos humanos” (66,3%).

Tabela 4: Nível de desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Pólo Costa das Dunas — RN

Crítérios de excelência na performance¹	Máximo possível	Média	Porcentagem
Liderança	120	83,1	69,2
Planejamento estratégico	85	62,4	73,4
Foco no mercado e cliente	85	65,8	77,4
Informação e análise	90	61,8	68,7
Foco nos recursos humanos	85	56,3	66,3
Gestão de processos	85	65,1	76,7
Resultados empresariais	450	337,8	75,0
Performance global	1.000	731,7	73,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

¹ Critérios desenvolvidos pelo Baldrige National Quality Program.

Vale ressaltar que o terceiro melhor nível de desempenho foi alcançado pelo critério “Resultados empresariais”, o qual supõe-se ser um dos mais visados pelos meios de hospedagem, pois representam um retorno real para a organização.

É possível afirmar que, de forma geral, os meios de hospedagem analisados apresentaram um nível de desempenho razoável, atingindo 73,2% na “Performance global”. Porém, vale ressaltar que, levando-se em consideração a grande concorrência presente no setor e a crescente exigência por parte dos hóspedes/turistas, os hotéis precisam buscar níveis de desempenho cada vez mais altos, para se aproximar de fato da excelência nos serviços.

Após a identificação do grau de utilização das práticas ambientais e do nível de desempenho organizacional dos meios de hospedagem, analisaram-se as relações existentes entre as dimensões básicas do uso de práticas ambientais e os critérios de excelência na performance.

De acordo com a Tabela 5, sete das nove dimensões básicas estão relacionadas positivamente com um ou mais indicadores de desempenho, sendo as dimensões “Redução do consumo de recursos naturais”, “Práticas avançadas de gestão ambiental” e “Envolvimento dos clientes” as que mostraram maiores relações com o desempenho. As dimensões “Práticas ambientais elementares” e “Outras práticas ambientais” foram as únicas que não mostraram relações com os critérios de desempenho, o que leva a crer que a utilização de práticas de nível elementar não são suficientes, de forma isolada, para influenciar na performance das empresas. Elas devem ser aplicadas em conjunto com as demais práticas.

Seis dos sete critérios de desempenho estão relacionados com uma ou mais dimensões de uso de práticas ambientais, de que os que apresentaram maiores relações foram os critérios “Foco nos recursos humanos”, “Foco no mercado e cliente” e “Gestão de processos”.

Cinco dos sete critérios de desempenho, mais a “Performance global”, estão relacionados com o índice global de práticas ambientais. Dessa forma, pode-se inferir que o uso de práticas ambientais pelos meios de hospedagem contribui para o seu desempenho.

Para complementar as análises sobre as relações entre o uso de práticas ambientais e o desempenho dos meios de hospedagem, foi realizada análise de variância, com a intenção de fazer uma comparação entre os grupos de gestão ambiental, com relação aos seus índices de desempenho organizacional, conforme ilustra a Tabela 6.

Tabela 5: Correlação entre as dimensões básicas do uso de práticas ambientais e os índices de desempenho dos meios de hospedagem

Critérios de excelência na performance	Dimensões básicas do uso de práticas ambientais									
	Controles documentais de um sistema de gestão ambiental	Conservação de energia	Outras práticas ambientais	Redução do consumo de recursos naturais	Práticas avançadas de gestão ambiental	Reciclagem e reutilização de recursos naturais	Envolvimento dos clientes	Capacitação dos funcionários e definição dos procedimentos de gestão ambiental — valores invertidos	Práticas ambientais elementares	Práticas ambientais globais
Liderança										0,214**
Planejamento estratégico	0,216**			0,238***						
Foco no mercado e cliente				0,180**	0,206**			0,195**		0,247***
Informação e análise				0,292***			0,202**			0,262***
Foco nos recursos humanos	0,244***			0,247***		0,181**	0,221**			0,325***
Gestão de processos		0,254***		0,195**			0,204**			0,207**
Resultados empresariais				0,274***	0,222**					
Performance global				0,318***	0,241***					0,295***

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

¹ Critérios desenvolvidos pelo Baldrige National Quality Program.

* Correlação de Spearman significativa a 0,10 ou menos.

** Correlação de Spearman significativa a 0,05 ou menos.

*** Correlação de Spearman significativa a 0,01 ou menos.

Tabela 6: Diferenças no valor médio de desempenho organizacional entre os grupos de gestão ambiental

Critérios de excelência na performance ¹	Grupos de gestão ambiental		
	Uso de práticas avançadas com presença de sistema (1)	Uso de práticas sem articulação de sistema (2)	Ausência de práticas e sistema (3)
Liderança	3*	3	
Planejamento estratégico	2, 3		
Foco no mercado e cliente	3		
Informação e análise	3		
Foco nos recursos humanos	3	3	
Gestão de processos	3	3	
Resultados empresariais	3	3	
Performance global	3	3	

Fonte: Dados da pesquisa, 2002.

¹ Critérios desenvolvidos pelo Baldrige National Quality Program.

* Os valores médios de desempenho do grupo da coluna são significativamente maiores que os valores dos grupos indicados na célula para critério de desempenho correspondente.

Os hotéis do grupo “Uso de práticas avançadas com presença de sistema” apresentaram maiores índices em todos os critérios de desempenho, mais a “Performance global”, do que os empreendimentos que não utilizam as práticas (grupo 3). O grupo 2, que faz uso de práticas isoladas sem um sistema de gestão ambiental também se saiu melhor que o grupo “Ausência de práticas e sistema”, em quatro dos sete critérios de excelência e na “Performance global”. O grupo que apresenta a articulação de um sistema de gestão ambiental, além da aplicação das diversas práticas (grupo 1), quando comparado ao grupo que apenas utiliza as práticas, mas não possui um sistema (grupo 2), só demonstraram diferenças significantes no nível de desempenho do critério “Planejamento estratégico”.

De forma geral, os hotéis que utilizam práticas ambientais aliadas ao desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental, alcançam níveis de desempenho mais satisfatórios. Já os hotéis que não apresentam a articulação de um sistema e nem ao menos utilizam práticas ambientais isoladas, apresentam índices mais baixos de desempenho organizacional.

3. Considerações finais

De modo geral, o uso de práticas ambientais não é característica do setor hoteleiro do Pólo Costa das Dunas. Dos 28 indicadores de uso analisados, apenas quatro mostraram níveis de utilização que se aproximaram de “freqüentemente”. Porém, desses, três práticas envolvem o uso de técnicas para reduzir o consumo de energia elétrica, o que provavelmente foram resultado da influência do Programa Nacional de Conservação de Energia, que foi posto em vigor na época da coleta dos dados. A média global de uso, pelo setor, das 28 práticas analisadas, atinge apenas o nível de “raramente” utilizadas.

Apesar do baixo nível de uso pelo setor como um todo, existem diferenças entre os hoteleiros nos tipos de práticas aplicadas e nos níveis de aplicação. Com o objetivo de sintetizar as informações contidas nos dados sobre os 28 indicadores de uso, a análise fatorial agregou as variáveis mostrando a presença de nove tipos de uso, ou dimensões,

com níveis diferentes de uso pelos hoteleiros. A principal dimensão de diferença entre os hoteleiros do Pólo é a presença ou não de elementos de um sistema de gestão ambiental no hotel.

Com base nas nove dimensões, foram identificados três grupos de hoteleiros com características diferentes de uso de práticas ambientais. O menor grupo (17,9%) possui os elementos de um sistema de gestão ambiental e aplicam as práticas ambientais mais avançadas. Um segundo grupo (22,8%) aplica as práticas ambientais, mas não possui os elementos de um sistema de gestão ambiental. O maior grupo (59,3%) nem aplica práticas ambientais e nem possui os elementos de um sistema de gestão ambiental.

Com respeito ao desempenho organizacional, os níveis variam entre os hotéis e entre os diversos critérios de avaliação. Porém, como um todo, o nível pode ser considerado razoável, uma vez que os níveis de desempenho mostram escores, na média, acima de 70% do máximo possível nos critérios selecionados para a avaliação.

Por outro lado, é necessário reconhecer que o mercado turístico é um mercado altamente exigente e informado, e os níveis de desempenho atingidos no Pólo deixam uma grande margem para melhoramento. Se o setor, como um todo, pretende apresentar uma posição competitiva favorável, perante pólos concorrentes, essa margem precisa ser reduzida.

Na análise das relações entre gestão ambiental e desempenho organizacional, foi confirmado que sete das nove dimensões de práticas ambientais e a medida de “Práticas Ambientais Global” mostram relações positivas com desempenho organizacional. Nenhuma dimensão de uso de práticas ambientais apresentou relação negativa com desempenho.

A dimensão “Redução de Consumo de Recursos Naturais” é a mais relacionada com desempenho, seguida pelo uso de “Práticas Avançadas de Gestão Ambiental”, ambas relacionadas positivamente com os “Resultados Empresariais” — o critério mais visado quando se fala em desempenho organizacional. O indicador de “Práticas Ambientais Globais” mostra relações positivas com cinco dos sete critérios de desempenho, além da medida de “Performance Global”.

Uma comparação dos níveis de desempenho dos três grupos de usos diferentes de práticas ambientais mostra que o grupo que possui os elementos de um sistema de gestão ambiental e usa as práticas avançadas apresenta o melhor nível de desempenho organizacional. Por outro lado, o grupo que não possui os elementos de um sistema de gestão ambiental e nem aplica práticas ambientais mostra o pior nível de desempenho organizacional. O grupo que aplica práticas ambientais sem a presença de um sistema de gestão ambiental ocupa uma posição de desempenho organizacional intermediário entre os outros dois.

Os resultados deste trabalho mostram uma clara e positiva relação entre o uso de práticas ambientais nas empresas do setor hoteleiro e o nível de desempenho organizacional. É necessário, porém, ter cautela na interpretação dos dados, no que diz respeito a relações causais, uma vez que ainda não foi confirmado o grau de causalidade dessas relações. O que foi estabelecido é que as empresas hoteleiras que demonstram melhores níveis de desempenho organizacional tendem a usar mais as práticas de gestão ambiental.

4. Referências

AHMED, A. M.; YANG, J. B & DALE, B. G. Self-assessment methodology: the route to business excellence. *The quality management journal*, v. 10, n.º 1, 2003.

ARCHER, B. & COOPER, C. The positive and negative impacts of tourism. In: THEOBALD, W. *Global tourism: the next decade*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. *Criteria for performance excellence*. Milwaukee – WI: American Society for Quality, 2001.

BARROW, C. J. *Environmental management: principles and practice*. New York: Routledge, 1999.

BERGLUND, R. G. Using a Baldrige based tool to get results from your quality process. *Annual quality congress proceeding*, 2002.

CALHOUN, J. M. Using the Baldrige criteria to manage and assess the performance of your organization. *The journal for quality and participation*, v. 25, n.º 2, summer 2002.

CAMISÓN, C. Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism management*, v. 17, n.º 3, 1996.

COVIN, J.G. Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of management studies*, v. 28, n.º 5, 1991.

DARNALL, N. *et al.* Environmental management systems: opportunities for improved environmental and business strategy? . In: UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL. Environmental Law Institute. *Drivers, designs and consequences of environmental management systems: research findings to date from the National Database on Environmental Management Systems*. North Carolina: NDEMS, 2001. Disponível em: <<http://63.241.172.178/isopilots/NDEMS2000Compendium.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2001.

DESIMONE, L. D. & POPOFF, F. *Eco-efficiency: the business link to sustainable development*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2000.

DESS, G.G. & ROBINSON, R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, v. 5, n.º 3, 1984.

ENZ, C. A. Best Hotel Environmental Practices. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Ithaca, v. 40, n.º 5, out. 1999. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

EVANS, J. R. & JACK, E. P. Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. *The quality management journal*, v. 10, n.º 2, 2003.

FORD, M. & EVANS, J. R. Models for organizational self-assessment. *Business horizons*, v. 45, n.º 6, nov.-dez. 2002.

GALLAGHER, D. R.; DARNALL, N. & ANDREWS, R. International standards for environmental management systems: a future promise for environmental policy? In: UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL. Environmental Law Institute. *Drivers, designs and consequences of environmental management systems: research*

findings to date from the National Database on Environmental Management Systems. North Carolina: NDEMS, 2001. Disponível em: <[http://63.241.172.178/isopilots/NDEMS2000 Compendium.pdf](http://63.241.172.178/isopilots/NDEMS2000%20Compendium.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2001.

GUPTA, A. K. & GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of management journal*, v. 27, n.º 1, 1989.

HAWKEN, P.; LOVINS, A. & LOVINS, L. H. *Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial*. São Paulo: Cultrix, 1999.

HUI, I. K.; CHAN, A. H. S. & PUN, K. F. A study of the environmental management system implementation practices. *Journal of cleaner production*, Hong Kong, v. 9, n.º 3, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

JOGARATNAM, G. & TSE, E. Ching-Yick. The entrepreneurial approach to hotel operation: evidence for the Asia-Pacific hotel industry. *Cornell hotel & restaurant administration quarterly*, v. 45, n.º 3, ago. 2004.

LEE, K. F. Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. *Journal of cleaner production*, Sweden, v. 9, n.º 4, ago. 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

LEONARD, D. & RELLER, M. K. Simplify Baldrige for healthcare. *Quality progress*, v. 37, n.º 9, set. 2004.

MANNING, E. W. & DOUGHERTY, T. D. Sustainable tourism: preserving the golden goose. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Ithaca, v. 36, n.º 2; abr. 1995. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

SCHMIDHEINY, S. Eco-efficiency and sustainable development. *Risk Management*, New York, v. 43, n.º 7, jul. 1996. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

SOWARDS, D. Contracting performance bar is raised. *Contractor*, v. 50, n.º 9, set. 2003.

STEAD, J. G. & STEAD, E. Eco-enterprise strategy: standing for sustainability. *Journal of business ethics*, Dordrecht, v. 24, n.º 4, abr. 2000. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, v. 13, n.º 1, 1987.

WELCH, S. & MANN, R. The development of a benchmarking and performance improvement resource. *Benchmarking*, v. 8, n.º 5, 2001.

WILSON, D. D. & COLLIER, D. A. An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. *Decision sciences*, v. 31, n.º 2, spring 2000.