

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELANA BEATRIZ SILVA SABINO DE FARIAS

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE:
Um Estudo de Caso sobre a Estrutura Organizacional do Verdegreen Hotel

João Pessoa

2015

ELANA BEATRIZ SILVA SABINO DE FARIAS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório / Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2015

F488r Farias, Elana Beatriz Silva Sabino de.
Estratégia empresarial e sustentabilidade : um estudo de caso sobre a estrutura organizacional do Verdegreen Hotel / Elana Beatriz Silva Sabino de Farias. – 2015.
77 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Coordenação do Curso Superior de Bacharelado em Administração / UAG.
Orientador: Prof. Alysson André Régis Oliveira.

1. Estrutura organizacional. 2. Estratégia empresarial. 3. Sustentabilidade. I. Título.

CDU 005.72

ELANA BEATRIZ SILVA SABINO DE FARIAS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Estratégia Empresarial e Sustentabilidade:
Um Estudo de Caso sobre a Estrutura Organizacional do Verdegreen Hotel

Elana Beatriz Silva Sabino de Farias

Relatório aprovado em 13 de janeiro de 2015

Prof. Me. Alysson André Régis Oliveira
Orientador

Prof.^a. Ma. Cibele de Albuquerque Tomé
Examinador

Prof. Me. Márcio Roberto Sousa Carneiro
Examinador

Dedico este trabalho monográfico aos meus pais, pelo apoio, dedicação e, sobretudo, amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar a minha vida através do amor, do poder e da sabedoria.

À minha família, por toda a paz, a harmonia, a dedicação e a compreensão, exercidas nas suas plenitudes ao longo da minha evolução humana, sobretudo na pessoa edificante do meu pai, Pedro Sabino de Farias Neto.

Ao Prof. Ms. Alysso André Régis Oliveira, orientador do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, por seu empenho, apoio e atenção, aplicados no transcurso da minha formação acadêmica. Agradeço, também, as contribuições da Equipe Verdegreen, notadamente, de Demétrio Jereissati, Camilo Juliani, Rafael Santos, Jessica Ferreira, Samuel Lucena, Vivian Alves, Raul Nóbrega, Carlos Santos, Adriano Brito e Hugo Marinho.

Ao conjunto de professores do Curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), que contribuíram para a minha singular formação humana, técnica e profissional. Agradeço pelos seus conhecimentos e vivências demonstradas nas disciplinas ministradas.

Aos funcionários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), pela competência efetivada em prestar oportunas orientações, bem como atender as minhas necessidades no âmbito do curso de graduação em Administração.

Aos colegas de turma, por todos os momentos de fraternidade e solidariedade que foram vivenciados durante o curso de Administração.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, também contribuíram para o meu aperfeiçoamento pessoal e profissional.

“Seja a mudança que você gostaria de ver no mundo.”

Mahatma Gandhi

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO VERDEGREEN HOTEL

RESUMO

O estágio supervisionado foi realizado na DJ Hotelaria S.A. (Verdegreen Hotel). Durante o período do estágio, a problemática identificada foi a fragilidade da estrutura organizacional vigente, dificultando a implementação das estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente. O questionamento que direcionou a elaboração do estudo foi: como a estrutura organizacional do Verdegreen Hotel pode favorecer a implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente, tendo em vista a sustentabilidade como vantagem competitiva? O objetivo geral do trabalho foi o de propor um modelo de estrutura organizacional compatível com a gestão estratégica centrada na sustentabilidade. Os objetivos específicos foram: (a) analisar a estrutura organizacional em vigência no Verdegreen Hotel; (b) descrever as estratégias orientadas para o meio ambiente do Verdegreen Hotel, abrangendo a concepção de eficácia e eficiência; e (c) averiguar a compatibilidade entre a estrutura organizacional vigente e as estratégias empresariais adotadas pela organização em estudo. No tocante aos procedimentos metodológicos, a pesquisa está classificada em: (a) pesquisa aplicada quanto à natureza; (b) pesquisa exploratória quanto aos fins; (b) pesquisa bibliográfica e documental quanto aos meios; e (c) pesquisa qualitativa quanto à forma de abordagem. Em relação à análise dos dados coletados, foi observado que a estrutura formal da empresa possui deficiências que fragilizam o aperfeiçoamento das funções e das responsabilidades. Foi verificado que há eficácia nos processos, mas não há eficiência. A importância desse trabalho está na disseminação do conhecimento sobre estratégia empresarial e sustentabilidade, tendo em vista a divulgação da temática ambiental para as empresas da contemporaneidade.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Empresarial. Estrutura Organizacional. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The supervised training was conducted at DJ Hotelaria SA (Verdegreen Hotel). During the internship period, the problem identified was the fragility of the current organizational structure, hindering the implementation of business strategies oriented to the environment. The question that guided the study was: how the organizational structure of Verdegreen Hotel may favor the implementation of strategies aimed at the environment, with a view to sustainability as a competitive advantage? The general objective of this study was to propose an organizational structure model compatible with strategic management focused on sustainability. The specific objectives were: (a) analyze the organizational structure in force in Verdegreen Hotel; (b) describe the Verdegreen Hotel strategies oriented to the environment for design of effectiveness and efficiency; and (c) ascertain the compatibility between the current organizational structure and business strategies adopted by the organization under study. With regard to methodological procedures, research is classified into: (a) applied research on the nature; (b) exploratory research as to the purposes; (b) bibliographic and documentary research on the means; and (c) qualitative research as to approach. On the analysis of the collected data, it was observed that the formal structure of the company has deficiencies that weaken the improvement of functions and responsibilities. It was found that the processes are efficient, but there is no efficiency. The importance of this work is the dissemination of knowledge about business strategy and sustainability, with a view to disclosure of environmental issues for companies of contemporaneity.

KEYWORDS: Corporate Strategy. Organizational Structure. Sustainability.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	76
---------------	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A	77
------------------	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Estrutura Organizacional	13
Figura 2 – Organograma do Verdegreen Hotel	14
Figura 3 – Modelo de Transformação	23
Figura 4 – Fluxograma da Passagem de Turno	30
Figura 5 – Fluxograma do <i>Check-in</i> dos Clientes	32
Figura 6 – Fluxograma do <i>Check-out</i> dos Clientes	34
Figura 7 – Dimensões da Gestão Ambiental	46
Figura 8 – As Normas ISO de Gestão Ambiental	49
Figura 9 – Características da Decisão Estratégica	53
Figura 10 – Modelo Básico de Análise da Posição Competitiva	54
Figura 11 – Abordagem da Teoria Contingencial	58
Figura 12 – O Tripé da Sustentabilidade Empresarial	60
Figura 13 – Ciclo PDCA e suas Interfaces com o MASP	62
Figura 14 – Organograma Proposto para o Verdegreen Hotel	71

Quadros

Quadro 1 – Requisições para Aquisição	18
Quadro 2 – Instrumentos de Política Ambiental	48
Quadro 3 – Estruturação das Ações Estratégicas da Assistência de Sustentabilidade	66

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	11
1.2 Histórico da Empresa	11
1.3 Organograma Geral da Organização	12
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	15
1.5 Descrição da Concorrência	16
1.6 Organização e Principais Fornecedores	17
1.7 Relacionamento Organização-Clientes	19
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	19
1.8.1 Área de Recursos Humanos	20
1.8.2 Área de Marketing	21
1.8.3 Área de Finanças	21
1.8.4 Área de Produção	22
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	23
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	24

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1 Realização do Estágio	27
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização	27
2.3 Atividades Desempenhadas	29
2.3.1 Atividade A – Passagem de Turno	29
2.3.2 Atividade B – <i>Check-in</i> dos Clientes	30
2.3.3 Atividade C – <i>Check-out</i> dos Clientes	33
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	34

CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	37
3.2 Problema de Estudo	37
3.3 Características do Problema de Estudo	37

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos	40
----------------------------	-----------

4.1.1 Objetivo Geral	40
4.1.2 Objetivos Específicos	40
4.2 Justificativa	40

CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho

5.1 Meio Ambiente	43
5.1.1 Emergência da Temática Ambiental	43
5.1.2 Gestão Ambiental	45
5.2 Estratégia Empresarial	50
5.2.1 Evolução do Pensamento Estratégico	50
5.2.2 Gestão Estratégica	51
5.3 Estrutura Organizacional	54
5.3.1 Conceitos Básicos	55
5.3.2 Organograma	56
5.4 Estratégias Empresariais Orientadas para o Meio Ambiente	57
5.4.1 Desenvolvimento Sustentável	57
5.4.2 A Sustentabilidade como Vantagem Competitiva	60
5.5 Aspectos Metodológicos	62
5.6 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	63
5.6.1 Análise da Estrutura Organizacional em Vigência no Verdegreen Hotel	63
5.6.2 Descrição das Estratégias Orientadas para o Meio Ambiente	65
5.6.3 A Compatibilidade entre a Estrutura Organizacional e as Estratégias Adotadas pela Organização em Estudo	69
5.7 Aspectos Conclusivos	71
5.8 Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica	73
REFERÊNCIAS	74

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Elana Beatriz Silva Sabino de Farias é aluna do Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) no Campus João Pessoa, estando inscrita sob a matrícula nº 20111460420.

A aluna desenvolveu, durante o semestre letivo, atividades de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Verdegreen Hotel, inscrita no CNPJ sob o número 04.566.342/0002-05 com sede no endereço Av. João Maurício, nº 255, Manaíra. A finalidade do estágio consistiu em auxiliar os processos organizacionais referentes à recepção com vista ao monitoramento da satisfação dos clientes do Verdegreen Hotel. As atividades desempenhadas pela aluna foram supervisionadas por Samuel Lucena da Costa.

1.2 Histórico da Empresa

O Verdegreen Hotel é uma empresa pertencente ao grupo CADIS3 (DJ Hotelaria S.A., SJ Administração de Imóveis e Blokus Engenharia). A DJ Hotelaria S.A., por sua vez, é uma companhia fechada de capital autorizado cujo foro jurídico está localizado na cidade de Fortaleza – CE. Ela é a razão social que gere os seguintes empreendimentos: (a) o Verdegreen Hotel em João Pessoa-PB e (b) o Iu-á Hotel em Juazeiro do Norte - CE.

A sociedade da DJ Hotelaria S.A. foi constituída em 20 de junho de 2001 e tem por objeto a indústria hoteleira no Nordeste brasileiro. Os acionistas fundadores e subscritores da totalidade do capital são SJ Administração de Imóveis LTDA., José Demétrio Hiluy Jereissati (sócio gerente da SJ Administração de Imóveis LTDA. e presidente da DJ Hotelaria S.A.), Heloísa Maria de Castro Jereissati e Samir Youssef Jereissati.

Em 2008, José Demétrio Hiluy Jereissati efetivou em João Pessoa – PB a concretização de um projeto hoteleiro inovador, tendo a responsabilidade social e as políticas públicas ambientais como premissas fundamentais. A partir da construção sustentável, do uso eficiente da água, da eficiência energética, da destinação dos resíduos e do forte estímulo ao consumo consciente, o projeto evoluiu e se tornou realidade. Diante disso, o projeto do Verdegreen Hotel teve início na capital paraibana com o seguinte objetivo central: constituir um novo conceito em hotelaria na capital mais verde das Américas.

A missão da empresa (Política Verde) é “fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza,

oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo aos requisitos legais e prevenindo a poluição”.

O principal instrumento de ação criado pela empresa é o Programa Atitude Verde, que utiliza as normas internacionais sobre gestão ambiental e os princípios do Ecodesign para a implementação da sustentabilidade. Em virtude disso, a organização promove acolhidas envoltas pelo compromisso com o meio ambiente, com a estética, com a tecnologia e com o prazer em servir.

Atualmente, após cinco anos de atividade, o empreendimento possui 140 apartamentos, todos planejados para a gestão eficiente de água, energia e resíduos sólidos. Em face das suas ações sustentáveis, o Verdegreen Hotel foi eleito como Hotel Sustentável do Ano pelo Guia 4 Rodas nos anos de 2011 e 2012, e obteve os Certificados de Excelência do Trip Advisor nos anos de 2012, 2013 e 2014. A organização é, portanto, uma referência na história das empresas brasileiras que possuem iniciativas sustentáveis como diferencial.

1.3 Organograma Geral da Organização

Fayol foi o primeiro a definir as funções exercidas pelos administradores em uma empresa. Tendo como base os trabalhos de Fayol e de outros autores relevantes, Lacombe e Heilborn (2003) estabelecem que as atividades gerenciais exercidas nas empresas são planejar; organizar; prover recursos humanos; liderar; coordenar e controlar.

Nesse sentido, Oliveira (2010, p. 63) define que a “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”. Lacombe e Heilborn (2003, p. 69) complementam esta afirmação ao defender que organizar é

o processo de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis seja aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos.

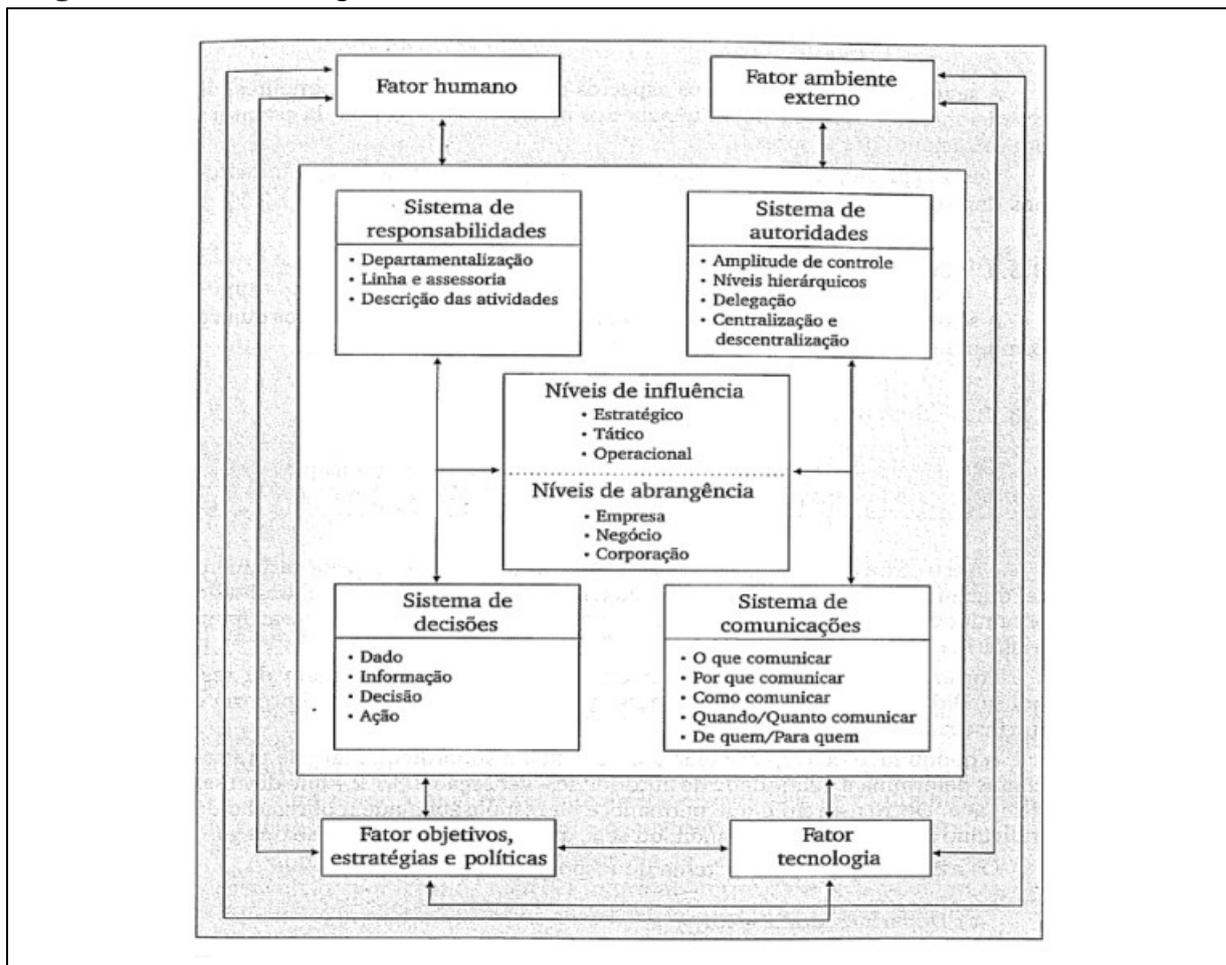
Diante disso, a estrutura organizacional do Verdegreen Hotel é uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela empresa, sendo delineada de acordo com os objetivos e as estratégias pré-estabelecidas.

Conforme enfatiza Oliveira (2010), qualquer empresa possui dois tipos de estrutura, a formal e a informal. A estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada pelo organograma. A estrutura informal, por sua vez, é a rede de

relações sociais e pessoais que não é planejada e surge, espontaneamente, da interação social dos colaboradores da empresa.

Oliveira (2010) estabelece que os três componentes da estrutura organizacional são: (a) o sistema de responsabilidades; (b) o sistema de autoridades e (c) o sistema de comunicações. A Figura 1 ilustra os componentes, os condicionantes, os níveis de influência e os níveis de abrangência da estrutura organizacional.

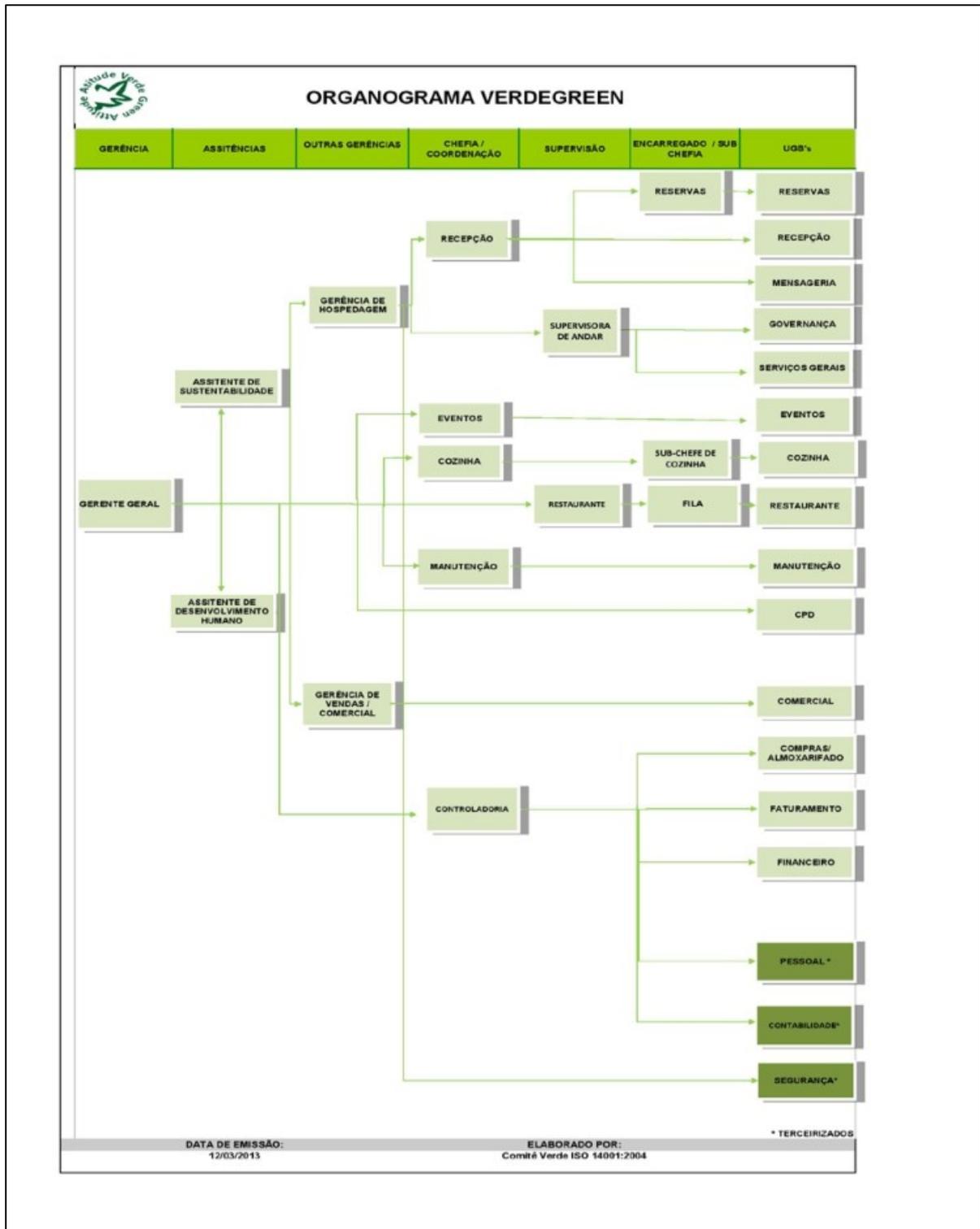
Figura 1 – Estrutura Organizacional



Fonte: Oliveira (2010)

Em face da estrutura organizacional observada no Verdegreen Hotel, foi constatado que os critérios de departamentalização da empresa são funcionais. Lacombe e Heilborn (2003, p.73) relatam que “a departamentalização funcional ou por função consiste em agrupar num mesmo órgão as atividades afins, também ditas de mesma especialidade”. O organograma da empresa está apresentado n Figura 2.

Figura 2 – Organograma do Verdegreen Hotel



Fonte: Pesquisa Direta (2015)

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A população economicamente ativa está distribuída entre três diferentes setores da economia. O setor primário está vinculado ao desenvolvimento da agricultura, da pecuária e do extrativismo (vegetal, animal e mineral). Este setor produz matéria-prima para o abastecimento das indústrias. O setor secundário, por sua vez, abrange o sistema industrial, envolvendo a produção de máquinas e equipamentos, a produção de bens de consumo, a construção civil e a geração de energia. Por fim, o setor terciário consiste na prestação de serviços, abarcando o comércio, a cultura, o entretenimento e os profissionais liberais como um todo.

O Verdegreen Hotel está inserido no ramo hoteleiro, que está enquadrado no setor terciário da economia. Castelli (2001) enfatiza que uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), a empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.

Nesse sentido, a hotelaria está inteiramente vinculada à demanda turística. O segmento hoteleiro é composto de hotéis, pousadas e hospedaria que prestam serviços de acolhimento. Mello e Goldenstein (2010, p. 7) relatam que, conforme a Organização Mundial do Turismo (OMT),

a classificação internacional uniforme das atividades turísticas engloba os hotéis e similares; as segundas residências em propriedade; os restaurantes e similares; os serviços de transporte ferroviário de passageiros; os serviços de transporte marítimo de passageiros; os serviços de transporte aéreo de passageiros; os serviços anexos ao transporte de passageiros; o aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros; as agências de viagens e similares; os serviços culturais; os serviços desportivos e os serviços de lazer.

Portanto, Mello e Goldenstein (2010) evidenciam que o turismo é formado por um conjunto de atividades que possui grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. O incremento da renda é o principal fator propulsor das atividades turísticas, o que promove forte correlação entre o dinamismo econômico e a expansão do setor.

Conforme Powers (2003), as propriedades de hospedagem podem ser categorizadas de acordo com vários critérios. Assim, os hotéis podem ser classificados por preço (econômicos, de preço médio ou de luxo); por função (convenções ou comerciais); por

localização; por segmento de mercado (centros de conferência executiva, *resorts*, *flats*, hotéis-cassinos, *spas* de saúde ou *time-shares*).

Com base nessa classificação, o Verdegreen Hotel pode ser considerado um hotel comercial de preço médio. Ele está próximo aos centros de entretenimentos, aos complexos de escritórios, aos destinos de negócios e às lojas de varejo. Além disso, a empresa também é um centro de conferência executiva, pois as suas instalações proporcionam ambientes de aprendizagem bem estruturados, sendo bastante requisitado para a realização de eventos.

1.5 Descrição da Concorrência

Para ganhar mercados, uma empresa deve atender às necessidades de consumidores, considerando a área de atuação e, principalmente, a concorrência. Segundo Las Casas (2010), a concorrência é compreendida através de três tipos básicos: (a) concorrência de marca; (b) concorrência de produtos/serviços substitutos; e (c) concorrência de produtos/serviços gerais.

Na concorrência da marca, os concorrentes lidam com produtos/serviços similares, sendo os concorrentes diretos da empresa. Diante disso, foi observado que o Verdegreen Hotel não possui um concorrente direto no que tange a gestão ambiental e as iniciativas verdes. Atualmente, ele é o único hotel na cidade de João Pessoa-PB a oferecer serviços comprometidos com a valorização do meio ambiente.

Contudo, em relação ao ramo hoteleiro propriamente dito, o Verdegreen Hotel possui como principais concorrentes as organizações a seguir identificadas: (a) Tropical Tambáú; (b) Nobile Royal; (c) Hardman Praia; (d) Intercity; (e) Quality Solmar; (f) Blue Sunset; e (g) Skyller. Tais empresas concorrem com o Verdegreen Hotel no tocante à satisfação da necessidade de hospedagem e acolhimento.

Conforme evidencia Las Casas (2010), além da concorrência direta, há a concorrência de produtos/serviços substitutos, que abrange todos os produtos e serviços que competem entre si para satisfazer necessidades específicas dos clientes.

Nesse sentido, os concorrentes substitutos do Verdegreen Hotel são as residências de parentes ou amigos dos clientes em potencial e as empresas que satisfazem as respectivas necessidades de entretenimento.

Contudo, Castelli (2001) afirma que o turismo tem crescido velozmente nos últimos anos. O aumento da renda pessoal e as facilidades de transporte fizeram com que uma faixa maior da população participasse desse fenômeno de massa.

Aliados às motivações básicas que impulsionam uma demanda crescente de viagens, os preços e os bons serviços são razões relevantes que influenciam a decisão de uma determinada localidade em detrimento de outra. Logo, as atuais condições turísticas da cidade de João Pessoa-PB favorecem cada vez mais as taxas de ocupação dos hotéis.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Segundo Dias (1996), podemos classificar como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra. Dias (1996, p. 297) enfatiza que

a eficiência de um Departamento de Compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes.

Para Dias (1996), os fornecedores podem ser classificados em três tipos básicos: (a) fornecedores monopolistas; (b) fornecedores habituais e (c) fornecedores especiais.

Os monopolistas são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado. Nesse caso, o fornecedor é consciente de seu monopólio e o volume de compra é que o determina o grau de atendimento e relacionamento. O comprador tem de manter o interesse da aquisição.

Já os habituais são os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços. Eles possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Conforme Dias (1996), eles são os fornecedores que prestam melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que seu volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao tratamento dado ao cliente.

Por fim, os especiais são os fornecedores que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos que requerem equipamentos especiais ou processos específicos, não sendo encontrados nos fornecedores habituais.

O Verdegreen Hotel tem como objetivo manter a boa relação com os seus fornecedores a fim de garantir que os materiais e os serviços críticos sejam adquiridos de acordo com as especificações, reduzindo os impactos ambientais.

Desse modo, a empresa define dois tipos de fornecedores: o crítico e o comum. O crítico é o fornecedor cujo insumo ou serviço tem impacto ambiental significativo de acordo com as matrizes de aspectos e impactos ambientais e/ou com a qualidade dos serviços de

hotelaria. O comum, por sua vez, é o fornecedor cujo insumo ou serviço não gera impacto significativo.

Diante disso, o Verdegreen comunica aos fornecedores e prestadores de serviços críticos os requisitos e procedimentos aplicáveis no momento da seleção, antes de fornecerem materiais ou serviços e de acordo com a Lista Geral de Fornecedores Críticos. Em tal lista constam os critérios elucidados a seguir.

- (a) A documentação legal, que contém as licenças, os alvarás e os certificados.
- (b) O pronto atendimento, que abrange a disponibilidade do fornecedor em atender de maneira eficiente.
- (c) A qualidade do produto, que inclui a conformidade com os requisitos solicitados e necessários.
- (d) O preço, que visa à execução de preços acessíveis à empresa.
- (e) A valorização do fornecedor local, priorizando fornecedores oriundos da Paraíba.
- (f) A rotulagem verde, que preza pelos fornecedores que tenham o selo verde, pelos fornecedores de produtos orgânicos ou reciclados, pelos fornecedores de embalagens biodegradáveis ou recicláveis e pelos fornecedores que utilizam álcool ou biodiesel no transporte.

Além disso, o Verdegreen Hotel estabelece que não é necessário gerar um pedido de compras caso haja o item em estoque. Nessa situação, apenas a requisição para o almoxarifado é gerada. Se o item não tiver estoque ou se o nível estocado estiver abaixo do limite, o comprador deve fazer a cotação com no mínimo três fornecedores.

Em seguida, a cotação é submetida à aprovação do colaborador intitulado de *controller*. Após a aprovação deste, o pedido será confirmado via e-mail, telefone ou fax. Os procedimentos presentes no processo de aquisição estão descritos no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 – Requisições para Aquisição

Itens	Requisição
Alimentos e bebidas, Material de limpeza.	A requisição de insumos é feita a partir da verificação do consumo, identificando as quantidades mínimas necessárias semanalmente e montando a cotação.
Congelados, frios e laticínios.	Há uma programação semanal de compras onde apenas as quantidades a serem complementadas são informadas ao Comprador.
Material de Manutenção	Materiais de manutenção são comprados apenas para aplicação direta.
Hortifruti e Padaria	Tem contrato de fornecimento e os pedidos são feitos diretamente para o fornecedor que garante a tabela com preços mensais.

Fonte: Pesquisa Direta (2015)

1.7 Relacionamento Organização-Clientes

A crescente difusão do turismo no Brasil proporcionou uma considerável expansão das empresas hoteleiras. Em função disso, as formações especializadas para todos os níveis de ocupação passaram a ser exigidas nas estruturas organizacionais dos hotéis.

Segundo Castelli (2001), as empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como tal elemento está interagindo com os clientes da empresa. Essa qualidade é obtida através da educação e do treinamento.

O profissional do ramo hoteleiro lida diretamente com pessoas e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades humanas. Assim, Castelli (2001, p. 37) argumenta que

o trabalho desenvolvido dentro da empresa hoteleira atrai em virtude do seu dinamismo, ao contrário daquele exercido em outras atividades caracterizadas pela monotonia e pela produção em série.

Nesse sentido, foi observado que o Verdegreen Hotel possui uma alta disposição em servir, tendo a satisfação do cliente como fator de existência da empresa. Os colaboradores mostram conhecer as normas internas da prestação de serviços, sendo estimulados para servir os clientes da melhor maneira possível.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A estrutura administrativa do Verdegreen Hotel está organizada em uma presidência; uma gerência geral; duas assistências (assistência de sustentabilidade e assistência de desenvolvimento humano); duas subgerências (gerência de hospedagem e gerência de vendas); cinco coordenações (recepção, eventos, cozinha, manutenção e controladoria); duas supervisões (supervisor de andar e supervisor do restaurante); três subchefias (reservas, cozinha e fila) e 17 Unidades de Gerências Básicas (UGB), que incluem reservas, recepção, mensageria, governança, serviços gerais, eventos, cozinha, restaurante, manutenção, CPD, comercial, almoxarifado, faturamento, financeiro, pessoal, contabilidade e segurança. Estes três últimos departamentos (pessoal, contabilidade e segurança) são terceirizados.

Diante disso, as unidades que compõem o nível estratégico da empresa consistem na presidência, na gerência geral e nas assistências. Já as unidades que formam o nível tático da organização consistem nas subgerências, nas coordenações, nas supervisões e nas subchefias. Por fim, o nível operacional do Verdegreen abrange todas as UGB's.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos abrange decisões integradas que formam as variadas relações de trabalho. A qualidade de tal área influencia diretamente a capacidade da organização e de seus colaboradores em atingir os seus objetivos. Logo, as responsabilidades dos especialistas nesse âmbito abrangem o treinamento, o desempenho, a criatividade e a satisfação dos indivíduos envolvidos na empresa (MILKOVICH, 2010).

Milkovich (2010) ressalta que o desempenho dos colaboradores é refletido no sucesso da própria organização, sendo a característica central a ser medida. O desempenho é fundamental para as atividades de RH, tais como quem contratar, promover despedir ou recompensar.

Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações nas empresas do ramo hoteleiro, o elemento humano continua sendo a peça fundamental para as atividades. Assim, o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa dependem dos recursos humanos. Conforme Castelli (2001, p. 36),

é do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa da cidade, da região ou do país. A demanda é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano.

Desse modo, gerir recursos humanos é uma tarefa inerente a todas as unidades dos níveis estratégico, tático e operacional. As responsabilidades dessa área abrangem recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, planos assistenciais, treinamento e desenvolvimento.

Nesse sentido, Castelli (2001, p. 493) afirma que

nos hotéis de pequeno e médio porte, a função pessoal está ligada diretamente ao proprietário ou à pessoa designada para tal, geralmente auxiliada por um escritório de contabilidade.

Por ser um hotel de médio porte, o Verdegreen possui uma assistência de desenvolvimento humano, diretamente abaixo da gerência geral, que administra as demais gerências, as coordenações, as supervisões, as subchefias e as UGB's. Além disso, há um departamento pessoal terceirizado, que está enquadrado na modalidade UGB dentro do organograma da empresa.

1.8.2 Área de Marketing

O termo *marketing* significa ação no mercado, sendo uma área de comercialização que está pautada na concepção da troca. Para que haja a troca, é necessário que os seguintes aspectos sejam efetivados: (a) duas partes envolvidas; (b) produto ou serviço de valor para alguma das partes; (c) capacidade de comunicação; e (d) liberdade em aceitar ou rejeitar a oferta. (LAS CASAS, 2010).

Desse modo, a função do marketing é captar permanentemente as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. Os objetivos do marketing visam levar primeiramente satisfação ao cliente e, com isso, proporcionar ao hotel o lucro. O lucro representa o pagamento que os clientes versam para a empresa em troca da satisfação que os seus bens e serviços lhes proporcionaram. Assim, através do marketing, o dirigente hoteleiro consegue captar os desejos e as necessidades do seu público-alvo, adaptando a oferta dos seus bens e serviços a eles (CASTELLI, 2001).

Nesse sentido, foi observado que o Verdegreen Hotel não possui uma gerência específica de marketing em sua estrutura organizacional. Ele recorre a empresas especializadas em pesquisa de mercado, publicidade, promoções, relações públicas e marketing direto.

Portanto, o marketing direto do Verdegreen é feito através de consultorias com a Ovo de Colombo Comunicação, que é uma agência de publicidade e marketing criada em

2010 com o objetivo de gerir a comunicação das empresas do grupo CADIS3 e de outras empresas do Nordeste brasileiro. Além disso, o departamento de vendas e a UGB de eventos do Verdegreen mesclam ações operacionais de posicionamento da marca.

1.8.3 Área de Finanças

Gitman (2004, p.4) define finanças como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Segundo Gitman (2004), os administradores financeiros devem gerir os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

A área de finanças do Verdegreen Hotel está estruturada em uma coordenação de controladoria, que gere três UGB's da empresa (compras, faturamento e financeiro) e uma UGB terceirizada (contabilidade).

Em relação aos variados contratos firmados pela controladoria, os principais são: (a) contrato de fornecimento de diárias de hospedagem com a Montreal Turismo; (b) contrato de fornecimento de diárias de hospedagem com a Bancobrás - Hotéis, Lazer e Turismo Ltda; (c) contrato particular de prestação de serviços com a DJ Hotelaria S.A. na qualidade de contratante e a Lavanderia Panda LTDA na qualidade de contratada; e (d) contrato de hospedagem dos passageiros em trânsito (*lay over*) e dos funcionários da TAM Linhas Aéreas e Grupo TAM.

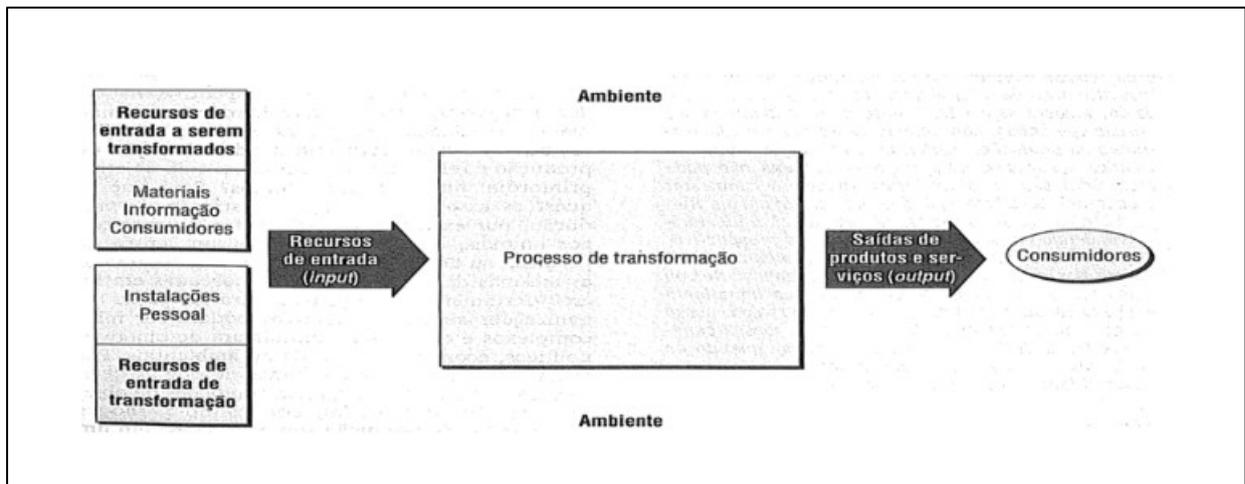
No tocante à convergência entre a área de finanças e o setor de eventos do hotel, foi firmado um contrato relevante de cooperação técnica e financeira. Este contrato possui renovação automática até uma das partes solicitar o seu cancelamento. As partes, por sua vez, são: (a) DJ Hotelaria S.A.; (b) Bureau; e (c) João Pessoa Convention & Visitors. Em 2012, eles celebraram o Instituto Paraibano de Turismo e Eventos, posicionando consideravelmente o Verdegreen Hotel no mercado de eventos da capital paraibana.

1.8.4 Área de Produção

Segundo Slack (2008, p. 32), “a função de produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços”. Desse modo, qualquer organização possui uma função produção, pois produz algum tipo de bem e/ou serviço.

A operação que produz bens e/ou serviços é efetivada através de um processo de transformação. Slack (2008, p.36) enfatiza que “a produção envolve um conjunto de recursos de *input* usado para transformar algo ou para ser transformado em *output* de bens e/ou serviços.” A Figura 3 ilustra este processo.

Figura 3 – Modelo de Transformação



Fonte: Slack (2008)

No caso do Verdegreen Hotel, os recursos de *input* consistem no ambiente físico do hotel e na equipe de colaboradores. O processo de transformação é o de acomodar os hóspedes com eficácia e eficiência. Por fim, os *outputs* são os hóspedes satisfeitos com os serviços oferecidos.

Além disso, a coleta seletiva está presente em todas as áreas da empresa, inclusive nos apartamentos. Todos os resíduos recicláveis são doados à uma cooperativa local e os orgânicos são destinados à compostagem. O húmus mantém a produtividade da horta orgânica, aberta a todos os hóspedes.

No local, verduras e legumes são produzidos, como alface, cebolinha, manjericão, gengibre, pimentão, rúcula, quiabo, hortelã, entre outros. A produção supre 71% das

necessidades do chef de cozinha para almoço e jantar, sendo que, em uma média anual, apenas 29% foi adquirido fora da empresa.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A logística compõe-se de dois subsistemas de atividades: (a) administração de materiais e (b) distribuição física, envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento (DIAS, 1996).

Logo, a administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a respectiva coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa. Ela inclui a totalidade das atividades realizadas nos departamentos de compras, recebimento, planejamento e controle da produção, expedição, tráfego e estoques.

No tocante ao armazenamento de materiais, o almoxarifado está diretamente ligado à movimentação e ao transporte interno de cargas. As características e os problemas de um sistema de almoxarifado estão relacionados com a natureza do material movimentado e armazenado (DIAS, 1996)

Diante disso, o Verdegreen Hotel possui em sua estrutura organizacional a UGB de compras e almoxarifado, que efetiva o processo de aquisição, o controle de estoque e o acompanhamento das compras. O processo de entrada no sistema do almoxarifado através do estoque especificado é dado a cada recebimento de nota fiscal. O inventário dos itens de estoque é feito mensalmente com base nas fórmulas a seguir enunciadas.

(a) Alimentos e bebidas: compara o saldo final (contagem física) + compras (Relatório de Inventário físico e financeiro) – consumo (relatório de itens vendidos - PDV Configuração).

(b) Materiais de expediente e artigos para hóspedes: compara o saldo final (contagem física) + compras (Relatório de Inventário físico e financeiro) – consumo (Requisições de Consumo).

Ao concluir o inventário, o Controlador de Custo efetua a baixa do consumo do mês no estoque através do sistema. Posteriormente, é feita a avaliação do fornecimento conferindo se o material ou serviço está conforme o pedido (preço, marca, qualidade e quantidade), sendo registrado na nota fiscal através de um carimbo, seguindo os seguintes parâmetros: (a) recebido – se o fornecimento estiver conforme o pedido e (b) recebido com restrição – se o fornecimento estiver em desacordo com algum item, mas que seja necessário o recebimento.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A tecnologia da informação promove iniciativas de desenvolvimento e operacionalização das ideias nas empresas, resultando na concepção sistêmica da administração. O planejamento, a informação, a tecnologia e os respectivos sistemas são instrumentos fundamentais para uma gestão eficaz e eficiente. Cada subsistema pode ser decomposto em três etapas: (a) entrada de dados; (b) processamento de dados; e (c) saída de informações (REZENDE; ABREU, 2010).

Desse modo, Rezende e Abreu (2010, p. 45) defendem que

todo sistema de informação pressupõe a entrada de dados para o seu funcionamento, contemplando procedimentos e normas que o antecedem. (...) Para o processamento dos dados pode-se utilizar diversos meios, tais como manuais, mecânicos, elétricos, pneumáticos, eletrônicos, etc. (...) Todo sistema de informação também pressupõe a saída de informações, contemplando os procedimentos que as sucedem, visando ao atendimento do cliente e/ou usuário da empresa.

No Verdegreen Hotel, a área de sistemas de informação está representada pela UGB denominada como Centro de Processamento de Dados (CPD), que é o local onde estão concentrados os equipamentos de processamento e armazenamento de dados da empresa. Esta UGB é responsável por todos os computadores da empresa e pelos sistemas inteligentes utilizados no hotel.

Conforme ressalta Castelli (2001), o sistema informatizado foi incorporado na gestão da maior parte dos hotéis, inclusive nos de médio e pequeno porte, substituindo os sistemas manual e mecanizado. O sistema utilizado no Verdegreen é o *Visual Hotel Front Office* da CMNet Soluções Informática. Nele, são operacionalizadas as atividades dos diversos setores do hotel, promovendo a rápida prestação de serviços e a interconexão entre os departamentos da organização.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Realização do Estágio

O estágio supervisionado foi realizado na área de hospedagem, permeando pela recepção e pelas demais áreas de funcionamento do hotel. As atividades desempenhadas tiveram como base a análise estratégica presente na organização da recepção através das seguintes operações: (a) atualização de planilhas, pastas e documentos diversos; (b) efetivação de *check-in/out*; e (c) monitoramento da satisfação de clientes.

Em relação ao setor da recepção, Castelli (2001, p. 163) enfatiza que

o hotel é um todo, um sistema. Embora todas as partes que compõem o sistema sejam importantes para o seu perfeito funcionamento, algumas assumem maior relevância. Uma delas é a recepção. O cliente é recebido pela recepção, mantém-se permanentemente em contato com ela durante a sua estada e, ao partir, é a recepção que lhe presta os últimos serviços.

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A missão do Verdegreen Hotel é “fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo aos requisitos legais e prevenindo a poluição”.

Diante disso, o vínculo entre a área de hospedagem e os aspectos estratégicos da organização é fundamental. Conforme Oliveira (2007, p. 40), para a formulação de estratégias, os seguintes aspectos devem ser considerados:

(a) a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas; (b) o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e (c) a integração entre a empresa e seu ambiente, visando à melhor adequação possível.

Nesse sentido, o Verdegreen Hotel tem como estratégia básica o desenvolvimento do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que abrange todas as atividades do hotel, buscando atender as necessidades dos *stakeholders* (clientes, acionistas, colaboradores, parceiros e sociedade). O SGA baseia-se na ferramenta gerencial do PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ação) a fim de promover a melhoria contínua dos processos organizacionais relacionados à gestão ambiental. Com base nesse sistema, a documentação organizacional da empresa abrange os documentos a seguir elencados.

(a) Manual da Gestão Ambiental: elucida a política ambiental do Verdegreen, os seus objetivos e metas, o escopo do SGA, a interação entre os processos do SGA, a estrutura organizacional, o macro-fluxo do processo de fornecimento de

serviços, bem como a citação dos procedimentos e registros. Este documento é utilizado pelas principais lideranças da empresa.

(b) Procedimentos de Gestão (PG's): descrevem as formas de execução de alguns processos do Sistema de Gestão Ambiental, conforme NBR ISO 14001/2004. Estes documentos são utilizados por todos os níveis da organização.

(c) Procedimentos Operacionais (PO's): fornecem informações de rotina para a realização dos processos e do controle operacional do hotel, servindo de auxílio técnico para o nível operacional da empresa. Estes documentos são utilizados pelas UGB's, onde os itens para o início e o fim do procedimento são indicados por um ciclo.

(d) Instrução de Trabalho: contém informações mais detalhadas da rotina de trabalho para a realização dos processos e do controle operacional do hotel e serve de auxílio técnico para o nível operacional da empresa, sendo também utilizada pelas UGB's.

(e) Procedimento Operacional de Emergência (POE): descreve os planos de emergências a serem usados no hotel.

(f) Documentos Externos: não são elaborados pela empresa, porém são utilizados por esta para auxiliar a execução de suas atividades (ex: normas, códigos, leis). O responsável pela atualização é o gestor de cada área. O contato com a empresa ou órgão emissor do documento deve ocorrer pelo menos uma vez ao ano.

(g) Planos de Ação: são documentos que versam sobre as metas estabelecidas pela empresa. Neles constam o objetivo, a meta e o método, bem como os recursos necessários para execução da meta, representando a fase de planejamento do PDCA.

(h) Registros: são documentos que evidenciam a realização das atividades contidas nos procedimentos e/ou requisitos normativos da ISO 14001/2004 aplicáveis à empresa.

(i) Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais: define os Aspectos e Impactos Ambientais de cada área, bem como os seus respectivos riscos e o plano de ação para bloqueá-los. É controlada pelo número de revisão e a data de emissão.

(j) Matriz de Qualificação: define e acompanha a qualificação profissional de cada colaborador a partir da definição do perfil e dos treinamentos necessários para cada cargo.

Desse modo, foi observado que as estratégias organizacionais do Verdegreen estão centradas na interconexão entre a administração hoteleira e a gestão ambiental, direcionando o planejamento, a direção, o controle e a alocação de recursos para a sustentabilidade. A dimensão filosófica da relação entre o ser humano e a natureza está no âmago dos propósitos pré-estabelecidos. A postura estratégica da empresa está pautada na consciência ambiental e na responsabilidade social.

2.3 Atividades Desempenhadas

Segundo Slack (2008), o melhoramento contínuo das operações existentes em uma organização abrange a compreensão dos seus fluxos de entrada, de processamento e de saída. O fluxograma é uma técnica fundamental para gerar tal compreensão.

As atividades desempenhadas no transcurso do estágio supervisionado representam os fluxos dos serviços hoteleiros, tendo em vista a satisfação dos clientes do Verdegreen Hotel.

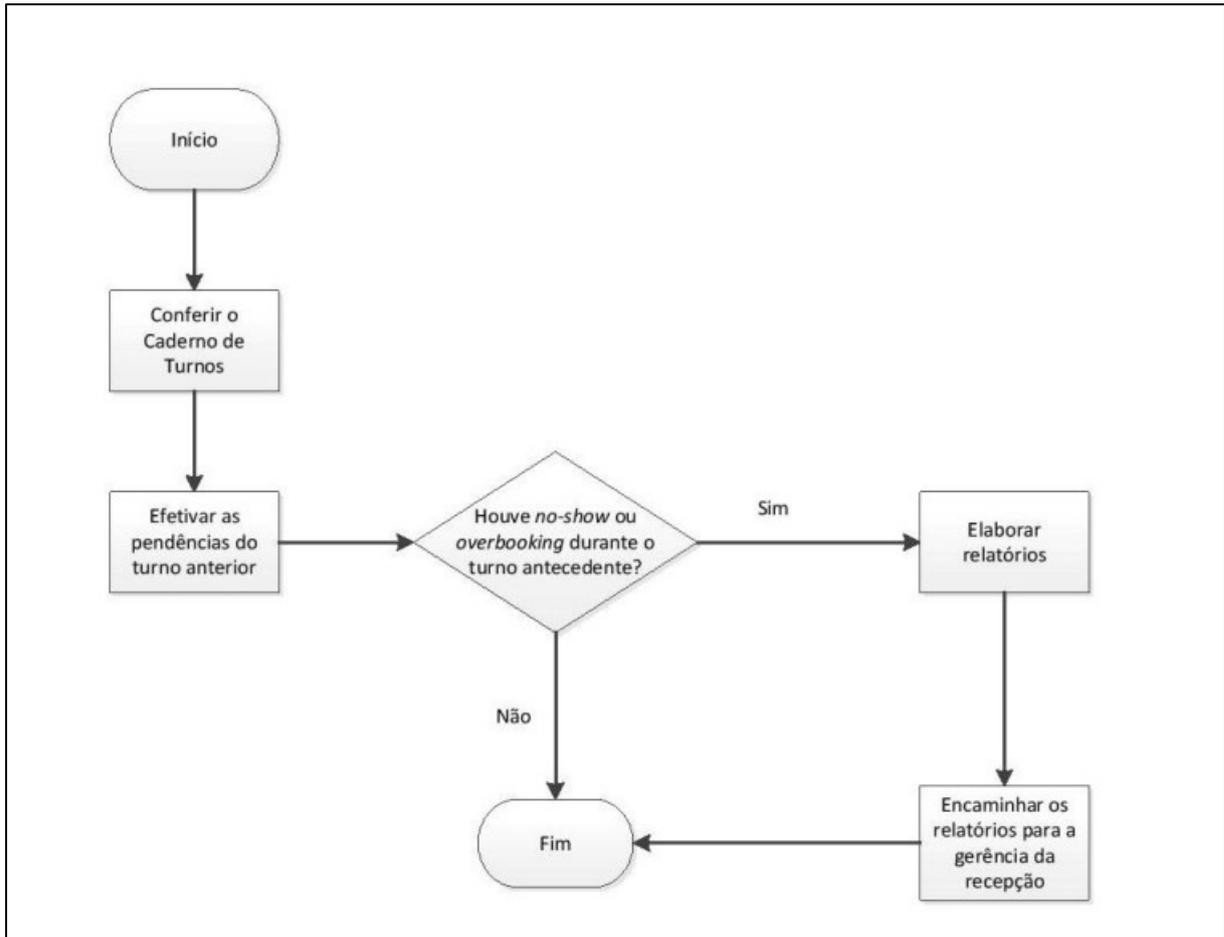
2.3.1 Atividade A – Passagem de Turno

Na Atividade A, o objetivo é receber as pendências do turno antecedente. Os funcionários do turno anterior arquivam as observações documentadas por escrito em uma pasta específica para os funcionários do próximo turno. Isso ocorre em função do rodízio entre os colaboradores do setor.

Desse modo, é feita a análise das reservas, que podem ser alteradas, procuradas, reativadas, canceladas, *no-show* e confirmadas. *No-show* significa desistência da reserva sem o respectivo cancelamento. Ele é cobrado à empresa que efetivou a reserva a fim de evitar prejuízos ao hotel, correspondendo ao valor da diária vigente.

Diante disso, na passagem de turno, os funcionários da recepção analisam se houve *no-show* no turno antecedente, encaminhando os relatórios para o chefe de recepção, que entrará em contato com as empresas responsáveis pelo ato.

Overbooking, por sua vez, significa sobrevenda, isto é, o hotel está vendendo mais Unidades Habitacionais (UH) do que dispõe efetivamente. O percentual muito elevado de *overbooking* não é aconselhável, pois pode gerar transtornos, causando decepções ao cliente. Os procedimentos da Passagem de Turno podem ser analisados na figura a seguir.

Figura 4 – Fluxograma da Passagem de Turno

Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

2.3.2 Atividade B – *Check-in* dos Clientes

O *layout* da recepção do Verdegreen oferece ao hóspede uma atmosfera agradável quanto às dimensões, à iluminação, à aeração, à decoração, aos equipamentos e à apresentação dos colaboradores que trabalham no local.

Diante disso, a Atividade B está centrada na acolhida inicial ao cliente. Quando este chega ao hotel, ele é conduzido pelo mensageiro ao balcão da recepção. A equipe deve atendê-lo com uma postura receptiva e proativa. Logo, os colaboradores devem estar preparados para acolhê-lo, levando em consideração os aspectos comportamentais e psicológicos.

Ao se apresentar na recepção, o cliente é classificado em uma das seguintes categorias: (a) via solicitação prévia de reserva e (b) sem reserva. O colaborador acessa, então, a tabela do sistema informatizado, onde constam todos os *check-ins* do dia a fim de confirmar a respectiva reserva e dar início ao procedimento do *check-in*.

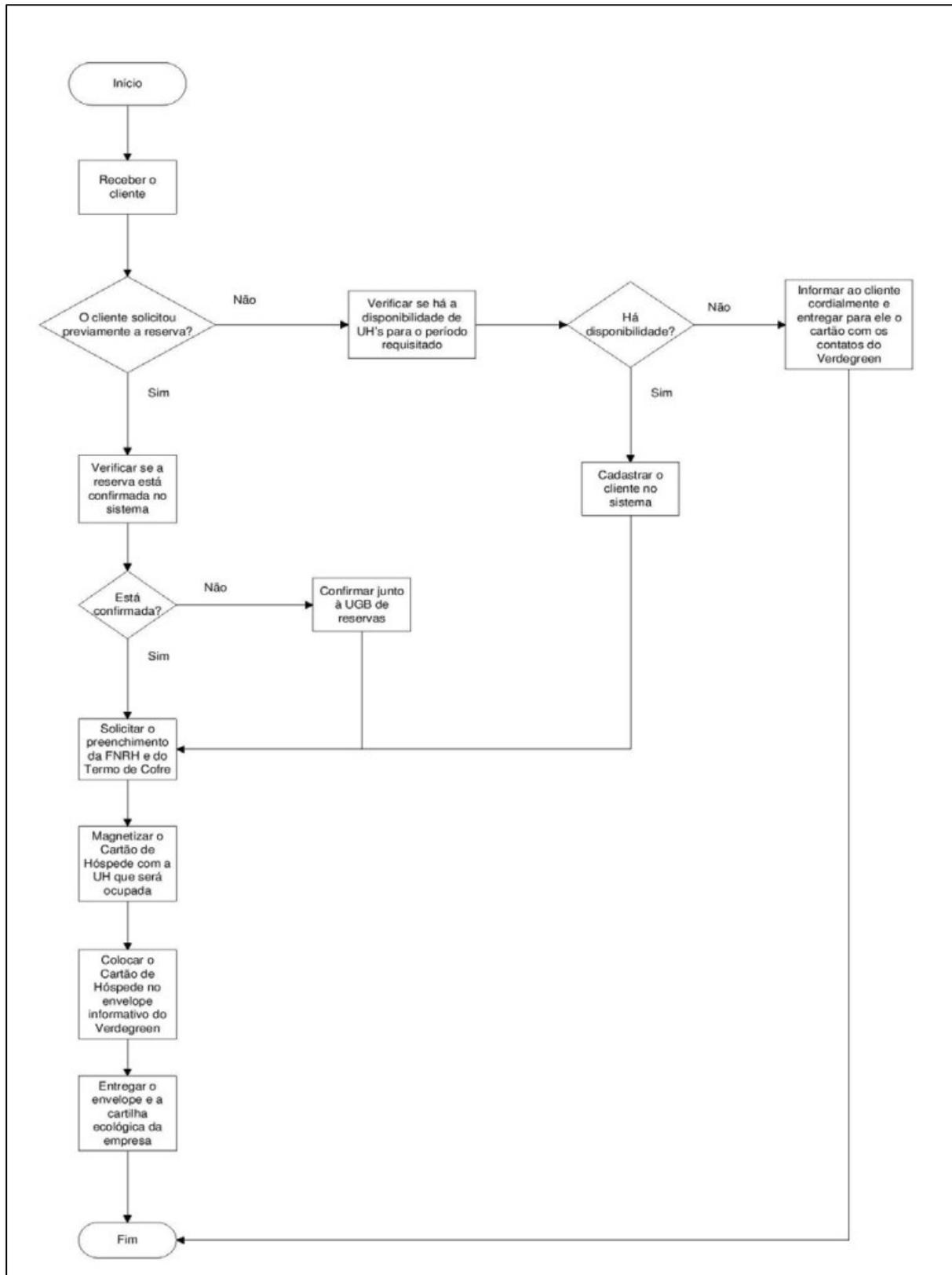
Quando não há a confirmação do cliente, que chegou ao hotel sem a solicitação de reserva, o colaborador verifica a disponibilidade de apartamentos no sistema e, em caso positivo, preenche as informações pertinentes sobre o mesmo.

Após a verificação inicial quanto à reserva ou à disponibilidade de aposentos, o cliente recebe uma taça de água-de-coco do Citron Restaurante enquanto o procedimento do *check-in* é operacionalizado, sendo um aspecto marcante da hospitalidade do Verdegreen.

O *check-in* abrange os respectivos procedimentos: (a) preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH); (b) assinatura do Termo de Cofre, que declara o recebimento das informações com relação à utilização do cofre eletrônico instalado nos apartamentos; (c) recebimento do Cartão de Hóspede, que é magnetizado pelos colaboradores em um equipamento específico localizado na recepção; (d) entrega do envelope contendo as informações básicas do hotel (nome, endereço, telefone, mapa de acesso) e os horários de funcionamento dos serviços oferecidos (Citron Restaurante, Bar Piscina, *Fitness Center*, Convenções, Sauna a Vapor e Massagem); e (e) entrega da cartilha ecológica do Verdegreen, intitulada como Atitude Verde Interativa, que contém a política da empresa, as atitudes verdes implementadas com sucesso e o regulamento de novas sugestões.

A Atitude Verde Interativa é um diferencial estratégico da empresa no que tange a busca pela qualidade total, aproximando cliente e empresa através da responsabilidade ambiental. O Verdegreen oferece em sua cartilha ecológica um espaço para que o hóspede possa sugerir ações sustentáveis ainda não praticadas pelo hotel. Se a “Atitude Verde” do cliente for acatada pela empresa, ele ganha a cortesia de duas diárias em apartamento duplo, válidas até um ano após a aprovação da sua ideia. Os procedimentos do *check-in* dos clientes podem ser analisados na figura a seguir.

Figura 5 – Fluxograma do *Check-in* dos Clientes



Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

2.3.3 Atividade C – *Check-out* dos Clientes

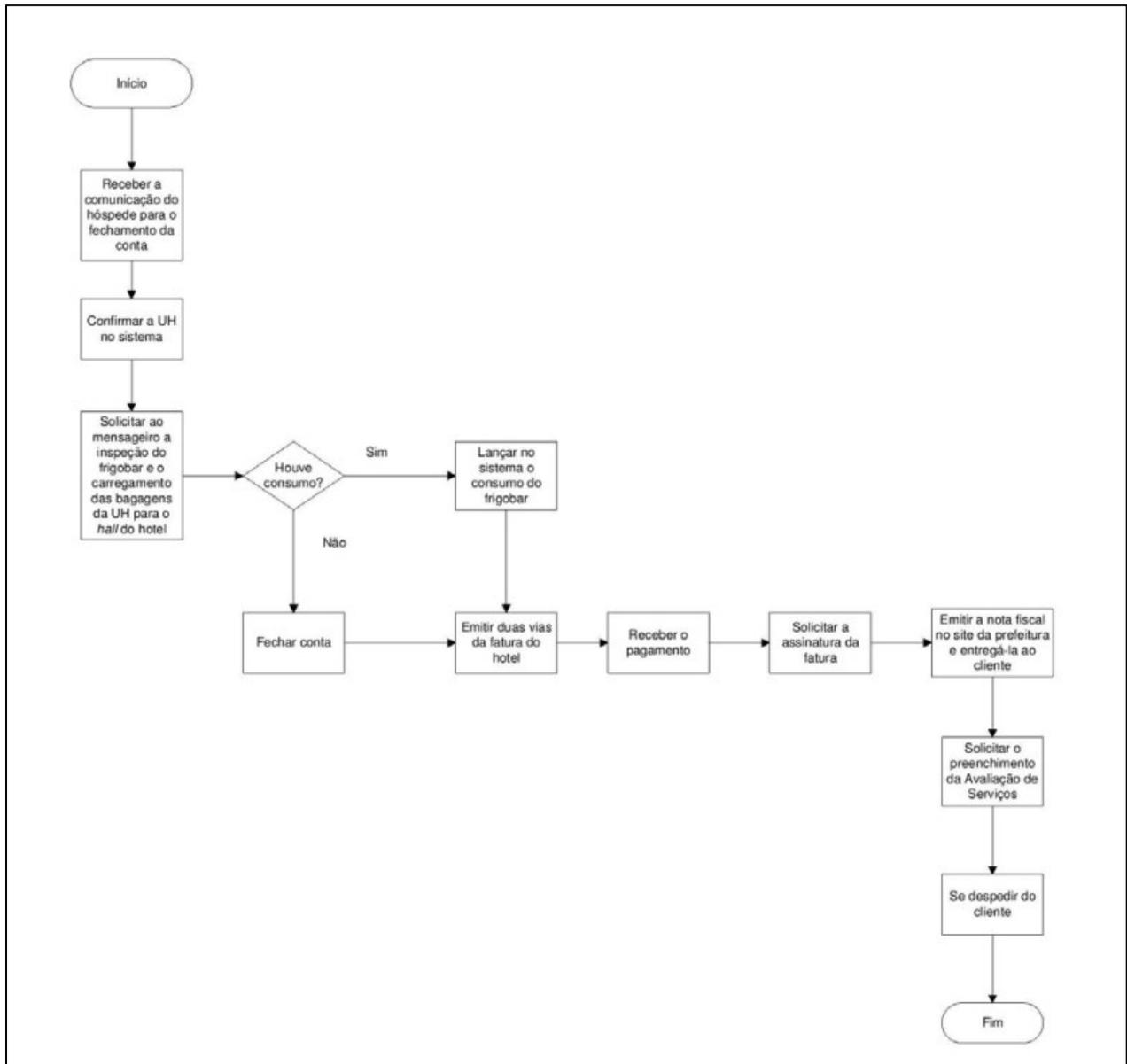
A Atividade C está centrada na despedida do cliente. Ao receber a comunicação do hóspede por telefone ou pessoalmente no balcão da recepção para o fechamento da conta, o colaborador confirma o número do apartamento no sistema, solicita ao mensageiro que busque as bagagens do cliente para o *hall* do hotel e inicia o procedimento do caixa.

Para o fechamento da fatura, a equipe deve conferir no sistema os itens do frigobar que foram consumidos pelo hóspede, emitindo duas vias de uma fatura exclusiva, que devem ser assinadas pelo cliente. O pagamento pode ser efetivado via dinheiro ou via cartão de crédito. Em seguida, é emitida uma nota fiscal referente às diárias, oriunda do site oficial da prefeitura de João Pessoa-PB.

Após a efetivação do pagamento, é solicitado ao cliente que ele preencha um formulário intitulado como Avaliação de Serviços no intuito de melhorar a prestação de serviços do hotel, tendo em vista a excelência. Neste documento, são coletadas as sugestões e as informações a respeito do contato com o setor de reservas, do atendimento da recepção, da limpeza e conforto do apartamento, do serviço de bar e restaurante, do *room service*, da localização do hotel, do *business center*, da academia, do serviço de massagem e do serviço de lavanderia.

Durante a execução de tais procedimentos, foi observado que os clientes costumavam sair satisfeitos com os serviços oferecidos, elogiando o atendimento e a estrutura do hotel. Foi observado também que alguns clientes estão enquadrados na modalidade *habituée*, isto é, costumam retornar com frequência ao hotel. Os procedimentos do *check-out* dos clientes podem ser analisados na figura a seguir.

Figura 6 – Fluxograma do *Check-out* dos Clientes



Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O cliente é recebido pela recepção e é mantido em contato com ela durante toda a sua acolhida. Em função disso, a UGB da recepção demanda atendimentos variados para atrair e fidelizar o cliente, sendo a porta de entrada da administração no ramo hoteleiro. Além disso, em tal setor há o contato primário com os *stakeholders*, bem como o contato secundário (via telefone ou e-mail).

Diante disso, os múltiplos contatos vivenciados na recepção estão diretamente relacionados às demais áreas do Verdegreen Hotel. O objetivo central da administração na área de hospedagem é atender as necessidades dos clientes, deixando-os satisfeitos e felizes.

Portanto, os colaboradores da recepção lidam diretamente com este objetivo por estarem no centro irradiador da missão organizacional da empresa, que é “fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza”.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Durante o período de estágio supervisionado, três problemas foram identificados como oportunidades de melhorias organizacionais: (a) inexistência de uma gerência específica de marketing na organização, recorrendo a consultorias especializadas; (b) engessamento do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) adotado na empresa; e (c) fragilidade da estrutura organizacional vigente, resultando em um possível empecilho na implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente.

3.2 Problema de Estudo

O problema de estudo escolhido para a análise foi a fragilidade da estrutura organizacional vigente, resultando em um possível empecilho na implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente.

3.3 Características do Problema de Estudo

O meio ambiente é uma crescente fonte de oportunidade estratégica para as empresas brasileiras. Dornelas et al (2014) ressalta que, atualmente, uma revolução sucede nos negócios do século XXI, fazendo com que empresas empreendedoras obtenham vantagem competitiva ao orientar produtos e processos para as questões ambientais.

Diante disso, o Verdegreen Hotel nasceu em meio a essa revolução, estando orientado para a temática ambiental. Durante a realização do estágio, foi observado que há eficácia nos processos da empresa. Porém, a estrutura organizacional vigente compromete a eficiência desses processos, causando gargalos e retrabalhos.

Conforme o organograma do Verdegreen, há duas assistências (assistência de sustentabilidade e assistência de desenvolvimento humano). Juntamente com a gerência geral, essas assistências formam o nível tático da organização, garantindo a implementação e a manutenção do SGA.

Contudo, não há diretorias bem delimitadas para as principais áreas da administração (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção ou Operações de Serviços, Materiais e Patrimônio, Sistemas de Informação). Logo, não há ramificações setoriais que favoreçam a eficiência dos processos e a clareza das responsabilidades.

Nesse sentido, foi constatado que a atual eficácia nas operações da empresa ocorre porque a consolidação da estrutura informal supre as lacunas da estrutura formal. Conforme Oliveira (2007), a abordagem na estrutura informal está nas pessoas e em suas relações, enquanto a estrutura formal dá ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.

Em face da importante representatividade do Verdegreen Hotel e das implicações da atual estrutura para a organização, podemos fazer o seguinte questionamento: **como a estrutura organizacional do Verdegreen Hotel pode favorecer a implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente, tendo em vista a sustentabilidade como vantagem competitiva?**

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste trabalho é propor um modelo de estrutura organizacional que favoreça a implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente, tendo em vista a sustentabilidade como vantagem competitiva.

4.1.2 Objetivos Específicos

- I. Analisar a estrutura organizacional em vigência no Verdegreen Hotel.
- II. Descrever as estratégias orientadas para o meio ambiente do Verdegreen Hotel, abrangendo a concepção de eficácia e eficiência.
- III. Averiguar a compatibilidade entre a estrutura organizacional vigente e as estratégias empresariais adotadas pela organização em estudo.

4.2 Justificativa

Atualmente, as organizações vivenciam o rápido crescimento da preocupação pública com o meio ambiente e a sociedade. Em face do aumento na pressão reguladora global e na demanda por maior transparência, os consumidores dos produtos ou serviços usam cada vez mais os critérios ambientais em suas compras.

Diante disso, Dornelas et al (2009, p. 102) fazem questionamentos relevantes no tocante à conjuntura dos negócios na contemporaneidade:

que novas oportunidades estão sendo semeadas por essa mudança sísmica? Como os empreendedores podem criar e aproveitar as oportunidades? Como a empresa pode se diferenciar nesse espaço de mercado que está ficando verde rapidamente? Quais os riscos associados a se ignorar o imperativo verde?

Desse modo, as iniciativas verdes estão sendo incluídas aos poucos nas estratégias corporativas, estando imersas em um embrionário processo de consolidação no mercado global e nos mercados locais de cada Estado do sistema internacional. O Verdegreen Hotel é a representação concreta dessas iniciativas, tendo como estratégia estruturante a busca pela excelência da incorporação de modelos socioambientais.

Contudo, para que a sustentabilidade se torne vantagem competitiva no mercado vigente, é necessário primordialmente que haja a convergência da eficácia e da eficiência dos

processos organizacionais nas empresas que levam em consideração a inovação e as mudanças do mercado global.

Nesse sentido, para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, as organizações devem identificar as pressões e os requisitos provenientes de diversas fontes, cumprindo as metas pré-estabelecidas o mais rápido possível. As relações de negócio com o âmbito externo requerem das organizações a análise e a avaliação contínua de seus desempenhos econômicos, políticos, sociais e - mais recentemente - ambientais.

Em razão disso, o problema de estudo abordado no decorrer do trabalho está pautado na falta de clareza da estrutura organizacional em vigência no Verdegreen Hotel, tendo em vista a sustentabilidade ambiental como vantagem competitiva no mercado brasileiro.

Nesse sentido, foram analisadas as estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente a partir da concepção de eficácia e eficiência nos processos organizacionais de uma empresa consciente e inovadora.

O trabalho monográfico consiste, portanto, em um referencial teórico para a gestão ambiental empresarial, tendo como foco os conceitos e os instrumentos estratégicos da sustentabilidade nos negócios da atualidade.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Meio Ambiente

O meio ambiente é a junção dos espaços naturais e artificiais que envolvem os diversos seres vivos do planeta Terra. Segundo Barbieri (2011), os organismos da mesma espécie que vivem juntos formam as populações, e as populações de várias espécies que vivem em uma mesma área constituem uma comunidade biológica. Os organismos e os elementos físicos e químicos do meio em que vivem formam um ecossistema ou sistema ecológico.

Nesse sentido, Barbieri (2011, p. 2) define ecossistema como

um conjunto de partes ou subsistemas em interações formadas pelos organismos ou seres vivos de diversas espécies e pelos elementos do ambiente físico ou abiótico, tais como ar, água, solo, relevo, luz, temperatura e pressão atmosférica. Os organismos e o ambiente físico são interdependentes e se influenciam mutuamente.

Diante disso, Barbieri (2011) ressalta que o aumento exacerbado da escala de produção e consumo contribuiu para a exploração dos recursos naturais, elevando a quantidade de resíduos nos ecossistemas. A intensidade de tal aumento culminou nos problemas ambientais da atualidade.

5.1.1 Emergência da Temática Ambiental

No que tange o cenário ambiental, a Revolução Industrial se apresenta como marco propulsor para a disseminação dos problemas ambientais no mundo. Com o advento das atividades industriais, houve o aumento gradativo de emissões ácidas na atmosfera, abrangendo gases e substâncias tóxicas à manutenção da vida nos biomas. Concomitantemente, ocorreram a devastação das florestas, a extinção de espécies da fauna e da flora, o assoreamento dos rios e a perda da fertilidade de muitas áreas do globo terrestre.

Desse modo, Seiffert (2007) assevera que, após as consequências da Revolução Industrial nos ecossistemas, surgiu a preocupação ambiental, dando início à percepção da interdependência entre a economia e o meio ambiente. A constatação das sucessivas degradações resultou em uma crescente preocupação com a elaboração de políticas de conciliação entre a atividade econômica e a proteção ambiental.

Em relação aos problemas ambientais, Barbieri (2011) relata que o lixo gerado pelas populações está cada vez mais composto de restos de embalagens e de produtos industriais. Além disso, o uso de inseticidas, herbicidas, fertilizantes, implementos e outros

produtos industrializados fizeram com que a agricultura se tornasse uma atividade intensiva em degradação ambiental.

Tal panorama também inclui as atividades comerciais e de serviço. Barbieri (2011, p.4) enfatiza que

grande parte dos problemas ambientais produzidos por agências bancárias, escritórios, consultórios, lojas, escolas, repartições públicas, hotéis, hospitais, aeroportos e outros estabelecimentos de serviço se deve aos materiais industrializados que dão suporte às suas atividades.

Barbieri (2011) descreve que, a partir de 1950, o vínculo entre a questão ambiental e o desenvolvimento econômico passou a ser analisado como consequência de uma reavaliação dos resultados do crescimento econômico.

No tocante ao contexto histórico da emergência da temática ambiental no âmbito empresarial, Queiroz (2005, p.1) afirma que

a década de 1970 foi palco de uma revolução ambiental promovida por análises conservacionistas preocupadas com os alertas neo-malthusianos de escassez de recursos, e que expôs a necessidade de se repensar os padrões de consumo e de produção que impactavam diretamente o meio ambiente, causando sua deterioração. Com o fortalecimento dos movimentos ambientais durante os anos 80, os Governos Nacionais passaram a incorporar novos instrumentos na condução de suas políticas públicas, de forma a buscar compatibilizar crescimento econômico e preservação do meio ambiente.

Dessa maneira, Ribeiro (2005) elucida que a dinâmica do cenário internacional durante as décadas de 1970 e 1980 foi fundamental para o surgimento das perspectivas da sustentabilidade nas empresas. Os principais eventos que estruturaram o sistema internacional no que diz respeito à temática ambiental foram

a Convenção sobre Comércio Internacional de Espécies da Flora e Fauna Selvagens em Perigo de Extinção (CITES), a Convenção sobre Poluição Transfronteiriça de Longo Alcance (CPT), a Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio (PM) e a Convenção da Basileia sobre o Controle de Movimentos Transfronteiriços de Resíduos Perigosos e seu Depósito (CTR) (RIBEIRO, 2005, p. 93).

A partir de 1980, as ONGs passaram a exercer uma ação mais contundente, mobilizando a opinião pública internacional para os temas ambientais. Logo, a inserção da problemática ambiental na esfera institucional vem ocasionando inúmeros debates entre a maioria dos países do globo. Conforme Seiffert (2007, p.19),

a existência de iniciativas concretas de aplicação da sustentabilidade indica que este conceito começa a sair do âmbito acadêmico e das ONGs. (...) As medidas de proteção ambiental incorporaram-se nas avaliações de custo/benefício ambiental, associadas ao desenvolvimento de projetos econômicos.

Com isso, diversos processos foram e continuam sendo desenvolvidos para capturar, tratar e dispor os poluentes, bem como para utilizar os recursos de modo mais eficiente. Barbieri (2011, p.18) lembra que “a economia não pode ser vista como um sistema à

parte da natureza, pois não existe atividade humana sem água, fotossíntese ou ação microbiana no solo”.

Portanto, a contribuição da ciência e da tecnologia tem sido significativa para modificar os paradigmas tradicionalistas, que estão presentes na conjuntura empresarial. Porém, questões de ordem política, econômica, social e cultural que estão nas raízes dos problemas ambientais retardam ou inviabilizam a adoção de soluções. A gestão ambiental nasce para repensar tais questões.

5.1.2 Gestão Ambiental

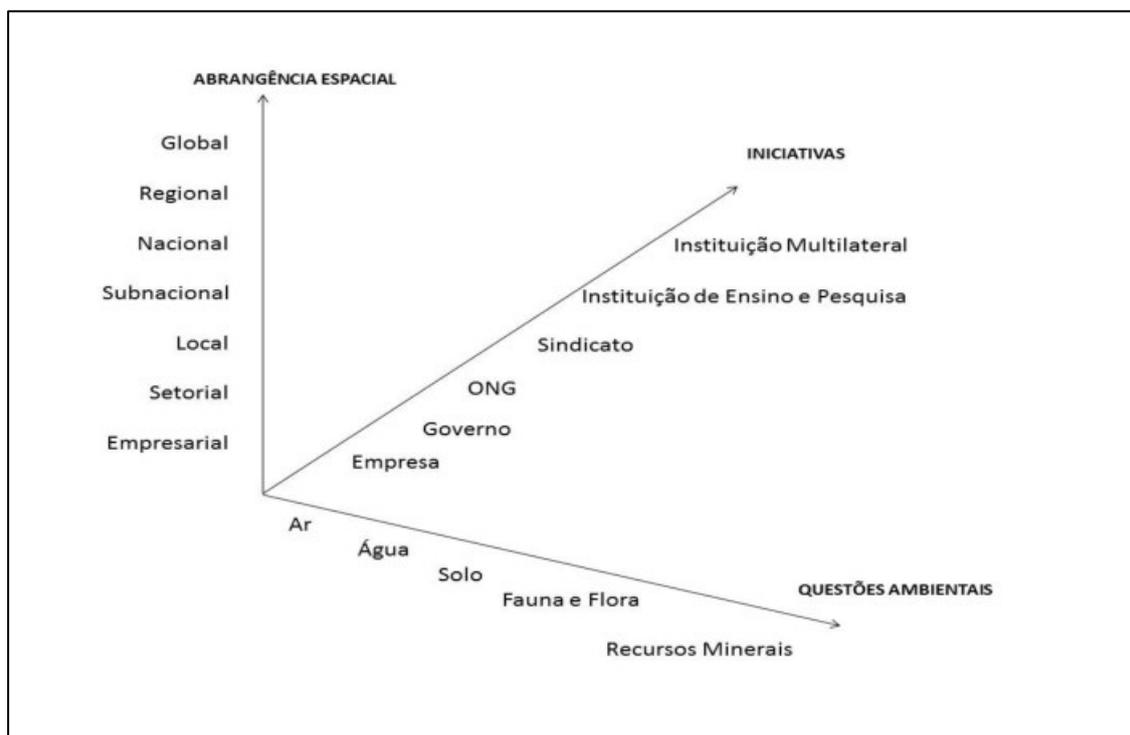
As empresas constituem uma importante fonte dos problemas ambientais. Porém, elas podem se tornar a principal fonte de solução de tais problemas. Uma polaridade que coloca trabalho e vida como oponentes ainda pode ser observada no mercado brasileiro, onde há um conjunto de prerrogativas que sugerem que as empresas devem ser eliminadas para salvar o meio ambiente ou que as empresas devem continuar trabalhando a custo da perda do meio ambiente (KINLAW, 1997).

A nova base do planejamento da sobrevivência empresarial é a sobrevivência ecológica. Os dois objetivos logo se tornam um só elemento. Segundo Barbieri (2011, p. 19),

administração ou gestão do meio ambiente, ou simplesmente gestão ambiental consistem nas diretrizes e nas atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas.

Nesse sentido, Barbieri (2011) explica que as propostas de gestão ambiental incluem as seguintes dimensões: (1) a dimensão espacial, que abrange a área em que as ações de gestão serão efetivadas; (2) a dimensão temática, que delimita as questões ambientais às quais as ações são destinadas; e (3) a dimensão institucional, que se refere aos agentes que tomam as iniciativas de gestão. O gráfico da Figura 7 ilustra essas dimensões através de três eixos.

Figura 7 – Dimensões da Gestão Ambiental



Fonte: Barbieri (2011)

Em face dessas dimensões, as questões ambientais podem ser tratadas através de variadas iniciativas, tendo em vista as respectivas áreas de abrangência. Logo, Barbieri (2011, p.21) exemplifica que

o aquecimento global é uma questão de natureza planetária que suscita gestões em todos os níveis de abrangência, desde o global, como as iniciativas da ONU, aos níveis regionais, nacionais, subnacionais, locais, empresariais e até mesmo individuais.

No tocante à dimensão filosófica da relação entre o ser humano e a natureza, Barbieri (2011) analisa as concepções com base em três diferentes posicionamentos. O primeiro se refere ao antropocentrismo extremista, onde a natureza é domesticada e concebida como uma posse dos seres humanos. Os antropocêntricos são imediatistas e não se preocupam com a degradação oriunda da produção e do consumo, buscando apenas satisfazer os seus anseios e os seus desejos materiais.

O posicionamento oposto às teses antropocêntricas é o ecocentrismo extremista. Barbieri (2011, p.23) define os ecocêntricos como indivíduos “idílicos e escapistas”, que buscam o retorno à vida campestre em comunidades isoladas da sociedade. Essa maneira de

enxergar a realidade sugere o uso mínimo de recursos naturais, buscando não afetar a capacidade de regeneração do meio ambiente. Os ecocêntricos são isolacionistas e não creem que a ciência e a tecnologia possam solucionar os problemas ambientais, pois elas seriam parte desses problemas, uma vez que foram desenvolvidas para serem instrumentos de domínio sobre a natureza.

Por fim, Barbieri (2011) afirma que, entre ambos os extremos, há a abordagem socioambiental. As teses dessa abordagem reconhecem o valor intrínseco da natureza, tendo em vista as necessidades humanas presentes e futuras. Os estudiosos defendem o equilíbrio entre sociedade e meio ambiente através de sistemas de produção e consumo sustentáveis, buscando atender às necessidades humanas e respeitando as limitações ambientais.

Desse modo, Barbieri (2011, p. 24) esclarece que

as propostas de gestão ambiental empresarial decorrentes dessa visão apoiam-se em três critérios de desempenho: eficiência econômica, equidade social e respeito ao meio ambiente, critérios que devem ser considerados simultaneamente.

Barbieri (2011) também ressalta que a gestão ambiental se desenvolveu à medida que os problemas surgiam. No início, as iniciativas dos governos eram exclusivamente de caráter corretivo, isto é, os governos só enfrentavam os problemas ambientais depois que eles já haviam ocorrido.

Posteriormente, o envolvimento cada vez mais intenso dos Estados nacionais em questões nacionais e a diversidade dessas questões geraram uma variedade de instrumentos de políticas públicas ambientais para eliminar ou minimizar os existentes. O Quadro 2 traz esses instrumentos, que podem ser explícitos ou implícitos.

Quadro 2 – Instrumentos de Política Ambiental

GÊNERO	ESPÉCIES
COMANDO E CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Padrão de qualidade <input type="checkbox"/> Padrão de emissão <input type="checkbox"/> Padrão de desempenho <input type="checkbox"/> Padrões tecnológicos <input type="checkbox"/> Proibições e restrições sobre produção, comercialização e uso de produtos e processos <input type="checkbox"/> Licenciamento ambiental <input type="checkbox"/> Zoneamento ambiental <input type="checkbox"/> Estudo prévio de impacto ambiental <input type="checkbox"/> Restrições ao uso do solo
ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tributação sobre poluição <input type="checkbox"/> Tributação sobre uso de recursos naturais <input type="checkbox"/> Incentivos fiscais para reduzir emissões e conservar recursos <input type="checkbox"/> Remuneração pela conservação de serviços ambientais <input type="checkbox"/> Financiamentos em condições especiais <input type="checkbox"/> Criação e sustentação de mercados de produtos ambientalmente saudáveis <input type="checkbox"/> Permissões negociáveis <input type="checkbox"/> Poder de compra do Estado
OUTROS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico <input type="checkbox"/> Educação Ambiental <input type="checkbox"/> Unidades de conservação <input type="checkbox"/> Informações ao público

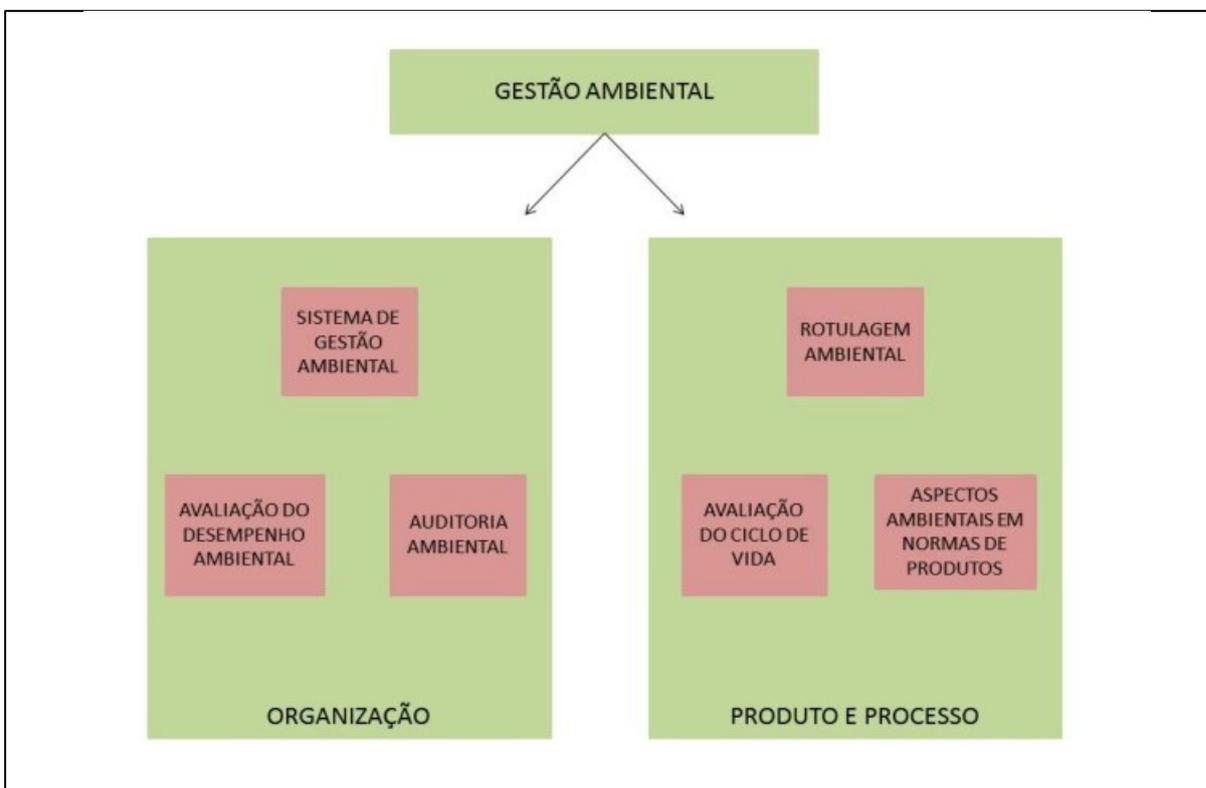
Fonte: Barbieri (2011)

Diante disso, Seiffert (2007) defende que, embora haja ausência de formas de gestão ambiental em grande parte das organizações da contemporaneidade, o que se observa é que esse panorama está em processo de mudança. Além do aumento da conscientização ambiental entre consumidores e legisladores, deve ser considerado o uso das normas ISO 14001, as quais tendem a se tornar um requisito indispensável nas transações comerciais entre as empresas nacionais e internacionais. Com isso, acaba existindo um estímulo à utilização de alternativas de gestão ambiental por parte das organizações.

Segundo Seiffert (2007), o enfoque das normas da série ISO 14000 e das normas complementares para a gestão ambiental gerou o surgimento de diferentes nuances na sua

aplicação, tendo em vista as concepções de organização e de produto/processo. A Figura 8 evidencia os dois enfoques básicos das respectivas normas.

Figura 8 – As Normas ISO de Gestão Ambiental



Fonte: Seiffert (2007)

A evolução das iniciativas ambientais nas organizações trouxe a necessidade de a gestão ambiental ser tratada enquanto sistema. Ao considerar a conjuntura brasileira, onde existem diversos problemas associados à fiscalização ambiental, Seiffert (2007, p. 28) argumenta que “a implantação dessas normas passa a ser uma forma de reduzir o ônus associado ao processo de fiscalização ambiental do governo, isso porque a empresa passa a se autofiscalizar”.

Portanto, no que tange a distribuição espacial das empresas, o efeito que intensifica a conservação ambiental pode ser observado a partir do acúmulo das iniciativas emergentes. Em função de tais iniciativas, surge a elaboração de novas estratégias empresariais, que passam a enquadrar os aspectos socioambientais nas estruturas organizacionais das empresas.

5.2 Estratégia Empresarial

Segundo Oliveira (2007), o conceito básico de estratégia empresarial se refere à relação existente entre a empresa e o seu ambiente. A finalidade da estratégia empresarial é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.

Nesse sentido, Oliveira (2007, p. 4) afirma que

numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Em virtude disso, Oliveira (2007) assevera que a estratégia não deve ser considerada como uma premissa fixa, mas sim um plano orientador imerso em um fluxo contínuo de decisões. Assim, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa a seu ambiente de constante mutação. Como consequência, o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de mudança, tendo em vista o passado, o presente e o futuro da organização.

5.2.1 Evolução do Pensamento Estratégico

Em relação à evolução histórica das estratégias empresariais, Cavalcanti (2011) relata que, na década de 1970, o planejamento estratégico formalizou-se no âmbito empresarial. Inicialmente, o modelo básico era o SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que se transformou na Escola do Design.

Durante a fase inicial do pensamento estratégico nas empresas, o formalismo e a rigidez permeavam a elaboração das estratégias. De acordo com Cavalcanti (2011, p. 8), havia “uma camisa-de-força ao planejamento, constituindo-o de uma série de etapas com estágios sequenciais formados por uma cadeia de subestratégias”. Tal panorama dificultava a incorporação dos novos paradigmas que nasciam no ambiente externo da época.

Contudo, Cavalcanti (2011) descreve que, a partir da década de 1980, as empresas passaram a enfrentar uma concorrência crescente, culminando na necessidade de testar a vantagem competitiva. A era da informação e do conhecimento trouxe às organizações indivíduos cujas visões estavam centradas no pensamento estratégico. Assim, a estratégia empresarial passou a ser uma arte que ultrapassava o formalismo que lhe fora imposto anteriormente.

No tocante à forma de chegar à situação pretendida pelas organizações através da estratégia empresarial, Oliveira (2007, p. 6) enfatiza que

é importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa. Os principais grupos são consumidores, fornecedores, investidores e acionistas. A chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer o equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação de cada grupo.

Por outro lado, muitas empresas da contemporaneidade não estão conscientes das estratégias que sustentam a sua existência no ambiente cada vez mais globalizado e interdependente. Para Oliveira (2007), uma empresa pode não ter estratégias explícitas, mas, tem um perfil estratégico. Tal perfil se baseia nas diversas ações que a empresa adota diariamente e na forma como define os seus propósitos ou segmentos de atuação, bem como a sua postura perante o ambiente empresarial.

Desse modo, Cavalcanti (2011) defende que diversos componentes são constantemente inseridos na atividade das organizações. Tais componentes podem ser previstos, imaginados e projetados. Logo, o elemento-surpresa faz parte da essência do pensamento estratégico. A gestão estratégica surgiu para identifica-lo, tendo em vista as pessoas envolvidas na organização e o meio ambiente que circunda as recorrentes ações.

No tocante à utilização das estratégias pelas empresas, a inovação tornou-se um fator intrínseco à estratégia. Para Oliveira (2007, p. 12), “a inovação é a única questão permanente às mudanças nas empresas. É impossível pensar em inovação, renovação e perenidade sem as pessoas”.

Assim, Cavalcanti (2011) exalta que

a medida que a informação ganha status de serviço pessoal e que se expande pela habilidade e vontade de aprendizagem, o diferencial das organizações passa a ser mais competitivo, desviando-se do material, do local, dos produtos, da tecnologia e se alinha nas pessoas.

A gestão estratégica torna-se, portanto, a premissa básica para a incorporação das perspectivas socioambientais no âmbito empresarial, favorecendo a compreensão da complexidade que envolve as organizações contemporâneas.

5.2.2 Gestão Estratégica

De acordo com Oliveira (2007), os três elementos básicos da gestão estratégica são: (a) os objetivos a serem alcançados; (b) as políticas que orientam ou limitam as

estratégias a serem desenvolvidas e (c) os projetos, com suas atividades sequenciais, para concretizar os objetivos definidos dentro dos limites estabelecidos pelas políticas.

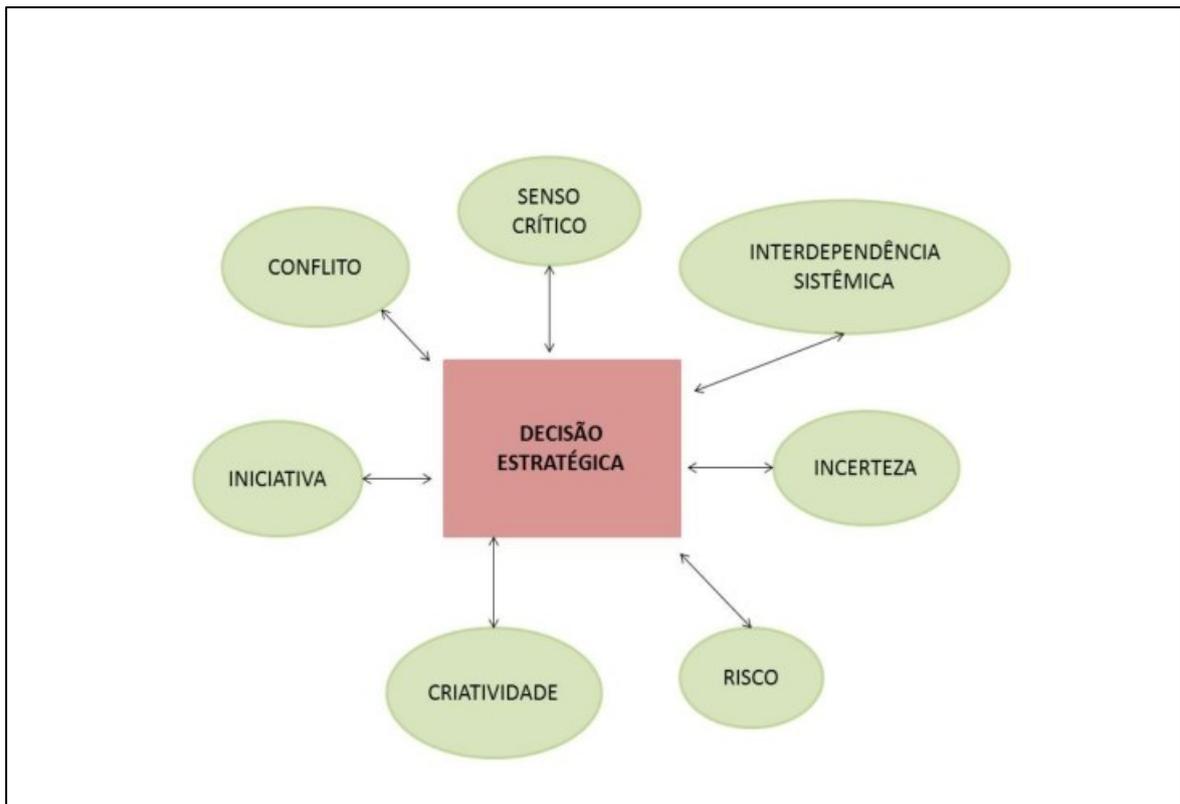
Diante disso, Mintzberg *apud* Oliveira (2007) explica que a gestão da estratégia empresarial pode ser analisada sob o enfoque dos cinco P's: plano (*plan*), estratégia (*poly*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*).

Como plano, a estratégia no âmbito empresarial é algo consciente e estruturado. Como estratégia, é algo ardiloso, pois se refere ao enfrentamento de possíveis concorrentes. Como padrão, a estratégia é orientada para as ações que devem ser desenvolvidas pela empresa. Como posição, a estratégia deve interligar os aspectos externos aos aspectos internos da organização, consolidando uma situação de operacionalização da estratégia. Por fim, como perspectiva, a estratégia consolida-se como a personalidade da empresa, abrangendo a sua maneira de ser e de visualizar o mundo. (OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, a decisão do executivo deve abranger os aspectos e os fatores que estão influenciando esta decisão, dentro de um todo sistêmico. Assim, os fatores externos ou não controláveis pela empresa, identificados no diagnóstico estratégico, devem resultar numa “malha estratégica” (OLIVEIRA, 2007, p. 7). Esta malha, por sua vez, operacionaliza a análise de todas as interligações viáveis.

Nesse sentido, Oliveira (2007) elucida que as decisões estratégicas das empresas sucedem no campo da competitividade. Quando ocorre uma decisão estratégica, a empresa está procurando consolidar um nível de vantagem competitiva perante os seus concorrentes, tendo em vista o mercado que está sendo disputado pelas organizações da concorrência. As sete características que são parte integrante da decisão estratégica podem ser visualizadas na Figura 9.

Figura 9 – Características da Decisão Estratégica



Fonte: Oliveira (2007)

Em relação à existência da vantagem competitiva para as organizações, Oliveira (2007) elaborou um modelo básico de análise da posição competitiva. Ele define essa análise como uma metodologia estruturada que considera determinadas técnicas que fornecem as informações básicas para o processo decisório inerente ao delineamento estratégico da empresa.

O modelo básico de análise da posição competitiva de uma empresa inicia-se pela estruturação e aplicação do sistema de informações estratégicas, que inclui os dados do ambiente empresarial, a transformação em informações e a interação com as informações internas da empresa. Tal sistema consolida uma estrutura decisória estratégica, direcionada para os resultados (OLIVEIRA, 2007).

Logo, a finalidade do sistema de informações estratégicas é o fornecimento de uma série de insumos para o delineamento dos cenários estratégicos. Os cenários, por sua vez, apresentam situações futuras possíveis para o setor de atuação no qual a empresa realiza seus negócios atuais, bem como setores potenciais, nos quais a empresa poderá atuar no futuro (OLIVEIRA, 2007).

Dentro do setor de atuação, estão todas as empresas concorrentes. Em cada uma dessas empresas, existem fatores críticos de sucesso. Estes proporcionam a sustentação básica para a consolidação da vantagem competitiva de cada organização, tendo como foco as suas estratégias empresariais (OLIVEIRA, 2007). A Figura 10 ilustra o surgimento da vantagem competitiva em uma empresa.

Figura 10 – Modelo Básico de Análise da Posição Competitiva



Fonte: Oliveira (2007)

Para que a vantagem competitiva seja fomentada, as estratégias empresariais devem ser compatíveis à interconexão entre as ações internas e as ações externas da empresa, promovendo o desenvolvimento. Na gestão estratégica das organizações, a estrutura organizacional exerce um papel fundamental para a divisão das responsabilidades e para a respectiva harmonia das atividades, tendo como foco a constante busca pela excelência.

5.3 Estrutura Organizacional

No tocante à concretização das estratégias empresariais, a estrutura organizacional consiste no instrumento fundamental para o desenvolvimento da empresa. Oliveira (2010) explica que ela deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias pré-

estabelecidas na organização, sendo uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela empresa.

5.3.1 Conceitos Básicos

Oliveira (2010, p. 63) define que “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Além da organização da empresa, Oliveira (2010) elucida outras três funções básicas da administração, que estão identificadas a seguir.

- (a) O planejamento, que representa a instauração de objetivos, estratégias e meios para se alcançar os resultados esperados.
- (b) A direção, que representa a orientação das atividades e dos recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), tendo em vista os aspectos de liderança e motivação.
- (c) O controle, que representa o acompanhamento dos resultados esperados, abrangendo a avaliação dos resultados apresentados.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma eficaz e eficiente, ela propicia a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos traçados, implementando a organização das funções e das responsabilidades na empresa. Ela também garante a existência de medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e de condições motivadoras para a realização das tarefas estabelecidas. Por fim, ela promove o *feedback* aos executivos e aos funcionários, tendo em vista o compartilhamento das informações empresariais (OLIVEIRA, 2010).

Desse modo, Oliveira (2010) apresenta os quatro condicionantes da estrutura organizacional: (a) os objetivos, as estratégias e as políticas empresariais; (b) o ambiente da empresa, onde estão os fatores externos ou não controláveis; (c) a aplicação da tecnologia na empresa; e (d) os recursos humanos, considerando habilidades, capacitações e níveis de comprometimento com os resultados estipulados.

A estrutura organizacional pode suceder com base no caráter formal e/ou no caráter informal. A estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada pelo organograma. A estrutura informal, por sua vez, é a rede de relações pessoais que surge da interação social entre os indivíduos da organização. Logo, a abordagem da estrutura formal está nas posições em termos de autoridades e responsabilidades, enquanto a abordagem da estrutura informal está nas pessoas e em suas relações (OLIVEIRA, 2010).

Contudo, o fortalecimento da estrutura informal em detrimento da estrutura formal gera uma força negativa aos objetivos da empresa. Em relação às lideranças presentes na estrutura organizacional, Oliveira (2010, p. 66) enfatiza que

a estrutura informal é um bom lugar para líderes formais se desenvolverem, mas deve-se lembrar que nem sempre um líder informal se constitui no melhor dirigente formal. Alguns líderes informais falham como líderes formais porque temem responsabilidade formal, algo que eles não têm como líderes informais.

Ambas as estruturas são importantes para a excelência das atividades. Em virtude disso, Oliveira (2010) ressalta que deve haver o equilíbrio entre a formalidade e a informalidade para que haja a eficácia e a eficiência dos processos. A responsabilidade do executivo é efetivar a integração entre os objetivos da organização e os interesses pessoais de cada colaborador, tendo em vista as estratégias empresariais e o meio ambiente no qual a empresa está inserida.

Oliveira (2010) conceitua, portanto, estrutura organizacional como o instrumento administrativo resultante da identificação, da análise, da ordenação e do agrupamento das atividades e dos recursos das empresas. Tal instrumento inclui o estabelecimento dos processos decisórios e dos níveis de competência, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos.

5.3.2 Organograma

O planejamento de uma organização refere-se à determinação sistêmica das metas de curto e longo prazo, visualizando os meios disponíveis para alcançá-las. No planejamento estratégico estão presentes o cenário que se deseja alcançar em determinado prazo, bem como a estratégia para viabilizá-lo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

A estratégia no tocante à estrutura da organização abrange os seguintes objetivos: (a) identificar as tarefas que precisam ser desempenhadas; (b) agrupar as tarefas em funções que possam ser realizadas com eficácia e eficiência; (c) organizar as funções; (d) atribuir as responsabilidades aos indivíduos e aos grupos; e (e) proporcionar motivação aos níveis hierárquicos da empresa (OLIVEIRA, 2010).

Conforme explica Oliveira (2010), a estrutura organizacional abarca três sistemas: (a) o sistema de responsabilidades; (b) o sistema de autoridades; e (c) o sistema de comunicações. Tais sistemas envolvem a interconexão entre os níveis estratégico, tático e operacional da empresa.

O sistema de responsabilidades de uma empresa é resultado da alocação das atividades, sendo constituído pela departamentalização e pela descrição das atividades. O sistema de autoridades, por sua vez, é resultado da distribuição de poder, sendo constituído pela delegação, pela amplitude administrativa e pelos níveis hierárquicos. Por fim, o sistema de comunicações consiste no resultado da interação entre as unidades organizacionais, tendo em vista os seguintes questionamentos: o que comunicar? Para quem comunicar? Por que comunicar? Como comunicar? Quando comunicar? (OLIVEIRA, 2010).

Esses sistemas estão representados por um documento específico: o organograma. Lacombe (2003, p. 103) define organograma como

uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos os seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura.

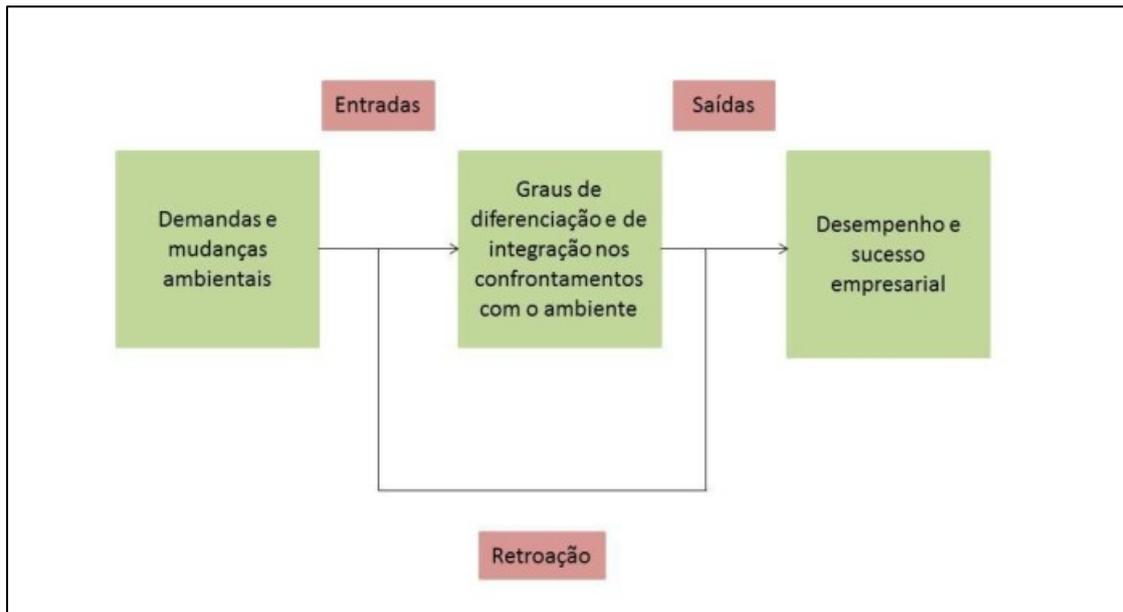
Os princípios básicos do organograma são: simplicidade, padronização e atualização. O organograma deve apresentar apenas os elementos essenciais à compreensão da estrutura organizacional, evidenciando a uniformidade das seções e a coerência das ramificações (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na convergência entre a gestão estratégica e a gestão ambiental, a estrutura organizacional – incluindo o organograma - torna-se um instrumento fundamental para o planeamento de atividades ambientalmente conscientes e para a respectiva consolidação de estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente.

5.4 Estratégias Empresariais Orientadas para o Meio Ambiente

5.4.1 Desenvolvimento Sustentável

Seiffert (2007) elucida que as organizações não são agentes herméticos, elas sofrem recorrentes influências do seu meio externo. Em face disso, surgiu a Teoria Contingencial, a qual estabelece as características organizacionais como variáveis dependentes das características ambientais, sendo estas últimas variáveis independentes. A Figura 11 evidencia esta abordagem.

Figura 11 – Abordagem da Teoria Contingencial

Fonte: Seiffert (2007)

Tendo em vista a percepção contingencial, Seiffert (2007) afirma que as empresas devem ser interpretadas como sistemas abertos, isto é, entidades sujeitas a constantes mudanças, tanto no seu papel na sociedade como em seu desempenho interno. Logo, as organizações da atualidade estão inseridas em um processo de constante adaptação ao meio para assegurar a sobrevivência no âmbito empresarial.

Nesse sentido, Seiffert (2007, p. 20) argumenta que

a expressão *desenvolvimento sustentável* estabelece que o atendimento às necessidades do presente não deve comprometer a capacidade de as futuras gerações atenderem às suas.

Diante da crescente disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável, surgiu no mundo a busca por um novo modelo de desenvolvimento aliado à noção de conservação do meio ambiente. Os pressupostos associados a esse conceito vêm sendo discutidos por muitos estudiosos, mas, conforme enfatiza Seiffert (2007), foi Ignacy Sachs quem amadureceu o conceito de desenvolvimento, o qual só poderia ser alcançado através de um equilíbrio integrado entre cinco dimensões: (a) econômica; (b) ecológica; (c) social; (d) geográfica ou espacial; e (e) cultural, abrangendo à importância da conscientização ambiental através da educação.

Em face dos problemas ambientais e da respectiva consolidação de novas tendências no cenário empresarial, observa-se que as políticas de desenvolvimento e o planejamento integrado das atividades setoriais estão levando em consideração os limites existentes para a renovação dos recursos naturais (SEIFFERT, 2007).

Desse modo, os padrões ambientais passam a ser estabelecidos em bases ecológicas a partir da noção de capacidade de suporte dos ecossistemas, evidenciando a importância do enfoque holístico das organizações. Todo processo de análise e de intervenção ambiental deve ser executado através de uma ótica globalizante e integradora, tendo como premissa básica um sistema de gestão descentralizado e participativo (SEIFFERT, 2007).

O desenvolvimento sustentável caracteriza-se, portanto, como o processo de transformação no qual se busca a harmonização da exploração dos recursos, da direção dos investimentos, da orientação do desenvolvimento tecnológico e da mudança institucional. A finalidade desse processo é reforçar o potencial presente e futuro do meio ambiente como suporte das atividades econômicas das populações, respeitando os limites ambientais e procurando atender às necessidades, às aspirações e à livre determinação sobre a evolução dos perfis culturais existentes (SEIFFERT, 2007).

Com isso, teve início a percepção de que existe na contemporaneidade a necessidade de uma perspectiva multidimensional que envolva economia, ecologia e política, simultaneamente. A integração entre tais aspectos ainda é embrionária no âmbito empresarial, representado uma concepção em construção.

Seiffert (2007) descreve que o debate em torno do desenvolvimento sustentável envolve cinco elementos comuns às definições existentes que estão a seguir identificados.

- (a) A igualdade, preceituando que as gerações presentes e futuras devem ter acesso à possibilidade de melhorar o seu bem-estar econômico.
- (b) A administração responsável, estabelecendo que os processos produtivos e financeiros devem ser compatíveis com o objeto de suas ações, tendo em vista a minimização do dano ambiental.
- (c) Os limites, determinando que o desenvolvimento deve ser efetivado em consonância aos limites dos recursos naturais não renováveis.
- (d) A comunidade global, abrangendo a concepção de que não há fronteiras nacionais ou geográficas para os danos ambientais.
- (e) A natureza sistêmica, instituindo que o desenvolvimento deve considerar os relacionamentos entre os ecossistemas naturais e as atividades humanas.

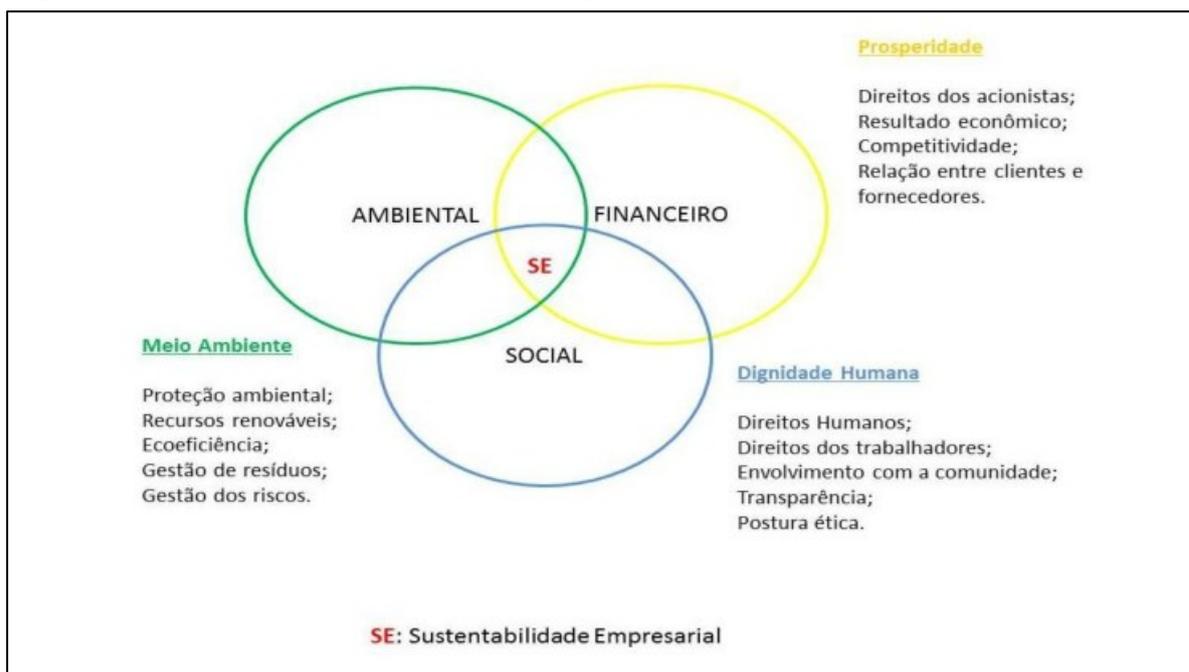
Em virtude dessas considerações, constata-se que a aproximação entre a estratégia organizacional e a temática ambiental é fundamental para a concretização da sustentabilidade como vantagem competitiva nas organizações da contemporaneidade.

5.4.2 A Sustentabilidade como Vantagem Competitiva

O grande desafio empresarial com o qual os gestores se defrontam nas organizações da atualidade é a busca por um modelo organizacional eficaz e eficiente para melhor atender aos clientes, voláteis em função da pressão exercida pelos concorrentes em seu mercado de atuação. Os ganhos da produtividade empresarial, para serem consistentes nos dias atuais, devem suceder de forma compatível com a temática ambiental e com a responsabilidade social (TACHIZAWA, 2009).

No tocante a este desafio da contemporaneidade, John Elkington criou o *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade) a fim de representar a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo que considera as performances ambiental, social e financeira da organização. A Figura 12 evidencia a fomentação da sustentabilidade empresarial através da interconexão entre tais performances (LINS; ZYLBERSTAJN, 2010).

Figura 12 – O Tripé da Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Lins e Zylberstajn (2010)

Desse modo, as organizações existentes tendem a mudar, tornando obsoletos os dias da produção em massa e da padronização. As novas organizações passam a sobreviver baseadas na informação e o cliente passa a estar no centro das atividades empresariais. Isso ocorre porque a cadeia de produção e o processo de gestão estão cada vez mais adaptados ao ambiente circundante, gerando a integração de funções entre empresas, consumidores e meio ambiente (TACHIZAWA, 2009).

Diante disso, observa-se que a eficiência de uma organização é modelada predominantemente pela capacidade de definir internamente estratégias, criar estruturas e tomar decisões direcionadas para a otimização de seus resultados. Para que a sustentabilidade se torne vantagem competitiva nas novas organizações é necessário que haja uma gestão eficaz e eficiente, orientada para a valorização do meio ambiente (TACHIZAWA, 2009).

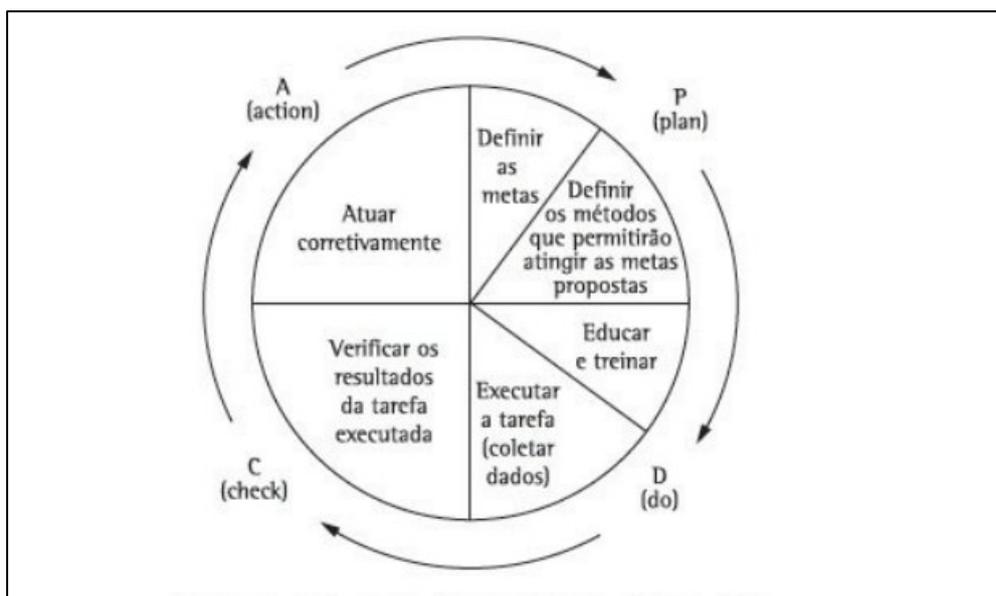
Segundo Seiffert (2007), tal gestão deve abranger: (a) a política ambiental, que é o conjunto consistente de princípios doutrinários que conformam as aspirações sociais e governamentais no que concerne à regulamentação ou modificação no uso, controle proteção e conservação do ambiente; (b) o planejamento ambiental, que é o estudo prospectivo através da coordenação, da compatibilização, da articulação e da implantação de projetos de intervenções estruturais e não estruturais; e (c) o gerenciamento ambiental, que é o conjunto de ações destinadas ao controle, à proteção e à conservação do meio ambiente, tendo em vista a avaliação da conformidade da situação corrente com os princípios doutrinários estabelecidos pela política ambiental.

A conformidade do sistema com a ABNT NBR 14001 garante a redução do impacto gerado por tais organizações, envolvendo a revisão de um processo produtivo aliado à melhoria contínua do desempenho ambiental. Logo, certificar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) significa comprovar junto ao mercado e a sociedade que a organização adota um conjunto de práticas destinadas a minimizar impactos que imponham riscos à preservação da biodiversidade (LEMOS, 2012).

O desenvolvimento e a melhoria contínua de um SGA necessitam de estratégias e orientações consistentes. Em virtude disso, as diretrizes estabelecidas pela ISO 14001 apresentam o embasamento do ciclo PDCA, proposto por Deming (1990). De acordo com Seiffert (2007), a lógica deste ciclo orientado para a solução de problemas apresenta interfaces com o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).

A essência do ciclo PDCA é coordenar continuamente os esforços no sentido da melhoria contínua. Ele mostra que programas de melhoria devem iniciar com uma fase cuidadosa de planejamento, sendo materializado através de ações cuja efetividade é verificada pela análise crítica. Trata-se, portanto, de um modelo dinâmico em que a melhoria contínua é atingida em ciclos contínuos como uma espiral evolutiva (SEIFFERT, 2007).

Nesse sentido, o ciclo PDCA é importante para a elaboração de estratégias orientadas para o meio ambiente e o MASP é uma ferramenta fundamental para a operacionalização de uma estrutura organizacional sustentável. A complementariedade de ambas as lógicas pode ser observada na Figura 13.

Figura 13 – Ciclo PDCA e suas Interfaces com o MASP

Fonte: Seiffert (2007)

Portanto, além de contribuir com o equilíbrio ambiental e a qualidade de vida da população, as organizações conscientes obtêm um considerável diferencial competitivo fortalecendo sua ação no mercado. O aumento crescente da consciência ambiental e a escassez de recursos naturais vêm influenciando cada vez mais as organizações a contribuírem de forma sistematizada na redução dos impactos ambientais associados aos seus processos (LEMOS, 2012).

5.5 Aspectos Metodológicos

Os aspectos metodológicos estão definidos conforme as taxonomias apresentadas por Fialho; Otani; Sousa (2007), Vergara (2014) e Bertucci (2008), ainda que existam outras distintas classificações para as pesquisas científicas. Para eles, as pesquisas científicas estão classificadas sob a seguinte configuração: (a) classificação quanto aos fins; (b) classificação quanto aos meios; e (c) classificação quanto à forma de abordagem.

Com base na taxonomia referenciada, os procedimentos metodológicos adotados no trabalho estão identificados sob as seguintes classificações: (a) pesquisa exploratória quanto aos fins; (b) pesquisa bibliográfica e documental quanto aos meios; e (c) pesquisa qualitativa quanto à forma de abordagem.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória porque buscou informações de modo a aprofundar os conhecimentos vigentes sobre um modelo de estrutura organizacional que

favoreça a implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente, tendo em vista a sustentabilidade como vantagem competitiva.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica porque sucedeu elaborada a partir de um referencial que abrange livros e artigos científicos publicados. Ela engloba fontes da literatura especializada em âmbito nacional que são pertinentes às estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente.

Além disso, a pesquisa é documental porque foram utilizados documentos internos e externos da organização em estudo, bem como as normas ISO 14001. Os documentos analisados foram: (a) o Organograma Verdegreen; (b) o Manual do Sistema de Gestão Ambiental (MGA); (c) o Plano de Ação, que abrange o desdobramento da Política Verde, a Carta Cenário e os Programas Ambientais de 2014; (d) a Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais (MAIA); (e) os Procedimentos de Gestão (PGs); a Avaliação de Serviços; a Régua da Excelência; e a Cartilha Atitude Verde Interativa.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa porque foram expressos os fundamentos e as perspectivas referentes ao meio ambiente, à estratégia empresarial, à estrutura organizacional e às estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente.

O universo da pesquisa foi o Verdegreen Hotel. Os dados foram coletados durante o período de realização do estágio, abrangendo a observação, a junção de documentos relevantes e a entrevista semiestruturada com o gestor responsável pela Assistência de Sustentabilidade. Ao finalizar a etapa da coleta, o tratamento e a análise dos dados coletados puderam ser efetivados através da reflexão auferida pela abordagem bibliográfica e documental.

5.6 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

5.6.1 Análise da Estrutura Organizacional em Vigência no Verdegreen Hotel

A oportunidade de pesquisa identificada durante a realização do estágio supervisionado foi a fragilidade da estrutura organizacional vigente, resultando em um possível empecilho na implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente.

O MGA da organização em estudo apresenta a estrutura organizacional em vigência, sendo utilizado pelas principais lideranças da empresa. As seções representadas em tal documento estão identificadas a seguir.

- (a) A Política Verde da empresa, cuja missão é fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo aos requisitos legais e prevenindo a poluição.
- (b) O ciclo PDCA do Sistema de Gestão Ambiental, implementado na empresa de acordo com as normas ISO 14000 e 14001.
- (c) O Macrofluxo, que abrange os fluxos das atividades dos dois setores operacionais da empresa (hospedagem e eventos).
- (d) A Estrutura Documental, pautada em uma representação hierárquica dos documentos utilizados na empresa e nos respectivos procedimentos do Sistema de Gestão Ambiental.
- (e) As Responsabilidades e Autoridades, que inclui a representação gráfica do sistema de responsabilidades, o sistema de autoridades e o sistema de comunicações através do Organograma Verdegreen.

Com base na análise do MGA e ao estudar o histórico do Verdegreen Hotel, foi constatado que a empresa nasceu em meio à revolução das iniciativas socioambientais, possuindo um planejamento estratégico exclusivamente orientado para a temática ambiental.

Durante a pesquisa, foi observado que há eficácia nos processos da empresa. Porém, a atual estrutura organizacional compromete a eficiência de tais processos, causando gargalos e retrabalhos.

O Organograma Verdegreen mostra que além da Gerência Geral, há a Assistência de Sustentabilidade e a Assistência de Desenvolvimento Humano no nível tático da empresa. A Gerência de Hospedagem e a Gerência Comercial mesclam atividades do nível tático e do nível operacional. Os cinco departamentos coordenam a prestação de serviços de hotelaria e garantem, paralelamente, a manutenção do Sistema de Gestão Ambiental.

O nível estratégico da empresa é formado pela presidência, que não está representada no organograma da empresa. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 115)

as principais vantagens dos organogramas são conseqüências da explicitação que ele proporciona da estrutura organizacional. Facilita a identificação de deficiências da estrutura, como superposições e duplicações de atividades, lacunas de atividades (isto é, atividades que não são executadas), subordinções múltiplas e níveis hierárquicos em demasia.

Por outro lado, os organogramas formalizam conjunturas que podem se tornar inadequadas com o suceder do tempo. Uma estrutura organizacional inadequada deve ser alterada para minimizar os prejuízos futuros. O organograma correspondente à nova estrutura

substitui o anterior. Assim, em relação às desvantagens dos organogramas, Lacombe e Heilborn (2003, p. 115) enfatiza que “formalizada uma situação, os sentimentos e as percepções das pessoas podem complicar sua alteração”.

Diante disso, foi comprovado que na atual estrutura organizacional não há diretorias bem delimitadas para as principais áreas da Administração (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção ou Operações de Serviços, Materiais e Patrimônio, Sistemas de Informação). Logo, não há ramificações setoriais que favoreçam a eficiência dos processos e a clareza das responsabilidades.

A atual eficácia nas operações da empresa ocorre porque a estrutura informal supre as lacunas da estrutura formal. Conforme Oliveira (2007), a abordagem na estrutura informal está nas pessoas e em suas relações, enquanto a estrutura formal dá ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.

Nesse sentido, foi verificado que a rede de relações sociais da empresa é bem consolidada, gerando um clima organizacional agradável e enriquecedor entre os *stakeholders* (clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e sociedade). Isso favorece a eficácia das atividades.

Contudo, a estrutura formal do Verdegreen possui deficiências que fragilizam o aperfeiçoamento das autoridades e das responsabilidades, dificultando a implementação de novas estratégias orientadas para o meio ambiente.

5.6.2 Descrição das Estratégias Orientadas para o Meio Ambiente

A orientação estratégica da empresa estudada evidencia a busca pela valorização do meio ambiente. Durante a realização da entrevista semiestruturada, o gestor de sustentabilidade relatou que as estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente consistem, basicamente, no uso das normas ISO 14001 e na execução de um Sistema de Gestão Ambiental que visa fortalecer a disseminação da Política Verde.

As reuniões para a implantação da ISO 14001 tiveram início em 2009. Em 2012, as normas passaram a ser seguidas pela empresa através da criação de um departamento especializado em sustentabilidade: a Assistência de Sustentabilidade.

Após a criação do departamento, a missão foi elaborada, recebendo o título de Política Verde. Desde então, ela é anualmente discutida entre os gestores da empresa. Os objetivos, as metas e os programas são renovados ano a ano.

Conforme descreveu o gestor, a rotina da Assistência de Sustentabilidade está pautada em duas ramificações básicas do Sistema de Gestão Ambiental: a gestão interna e a gestão externa. Ambas abrangem o planejamento e o gerenciamento.

As ações da Assistência de Sustentabilidade sucedem desmembradas em temas, que estão vinculados aos documentos elaborados pela alta gerência. Os temas estão identificados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Estruturação das Ações Estratégicas da Assistência de Sustentabilidade

TEMAS	DOCUMENTOS
Aspectos ambientais e impactos	<input type="checkbox"/> MAIA (Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais) <input type="checkbox"/> PG-06 (Identificação e Avaliação de Aspectos e Impactos Ambientais).
Requisitos legais	<input type="checkbox"/> PG-09 (Atendimento e Monitoramento aos Requisitos Legais e Outros Requisitos) <input type="checkbox"/> SISLEG (ações conforme os filtros jurídico-ambientais do software adquirido, abrangendo a ABNT, União, estado e município).
Objetivos, metas e programas	<input type="checkbox"/> Desdobramento da Política Verde <input type="checkbox"/> Carta Cenário
Implementação e operação	<input type="checkbox"/> PG-01 (Gerenciamento do Verdegreen)
Controle de documentos	<input type="checkbox"/> PG-02 (Gestão de Documentos)
Controle operacional	<input type="checkbox"/> PO (Procedimento Operacional) <input type="checkbox"/> IT (Instrução de Trabalho) <input type="checkbox"/> MAIA (Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais)
Verificação	<input type="checkbox"/> Avaliação de Serviços <input type="checkbox"/> Régua da Excelência
Controle de registros	<input type="checkbox"/> PG-02 (Gestão de Documentos) <input type="checkbox"/> Matrizes de Registros
Auditorias	<input type="checkbox"/> Plano de Auditoria

Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Além dessas estratégias, o Verdegreen Hotel possui um projeto intitulado de Programa Atitude Verde. De acordo com o site oficial da empresa, o objetivo de tal projeto é “executar ações voltadas à responsabilidade socioambiental com o intuito de colaborar significativamente à qualidade da empresa, da sociedade envolvida e do meio ambiente”.

O Programa Atitude Verde é formado por uma série de ações sustentáveis, direcionadas à responsabilidade socioambiental. A concepção básica do projeto não é que ele seja uma via empresarial de mão única, mas sim uma via colaborativa. Em virtude disso, o projeto foi planejado estrategicamente com a finalidade de unir os envolvidos – colaboradores e clientes – na política ambiental da empresa.

Nesse sentido, o indivíduo que faz uma visita à empresa recebe uma cartilha ecológica, onde constam informações sobre as ações sustentáveis práticas pela empresa, que são: (a) a escolha de fornecedores a menos de 100 km de distância com a finalidade de minimizar a emissão de gases poluentes durante o transporte; (b) a conscientização dos colaboradores através de frequentes reuniões e de auditorias ambientais; (c) o apoio às iniciativas da *World Wide Fund for Nature* (WWF), que é uma ONG internacional cuja atuação abrange as áreas de conservação, investigação e recuperação ambiental; (d) a utilização de papel reciclado e certificado; (e) a utilização de produtos de limpeza biodegradáveis; (f) a reutilização da água da chuva em descargas de duplo acionamento, rega dos jardins no entorno e lavagens diversas; (g) a coleta seletiva de lixo em todo o hotel; (h) o incentivo ao uso de bicicletas, que ficam à disposição dos hóspedes; e (i) o cultivo de uma horta orgânica, que é aberta à visitação.

Em relação ao uso eficiente da água, coletores da água da chuva foram instalados no prédio. Assim, a água é armazenada em uma cisterna e passa por um processo de purificação. Após este processo, ela é utilizada nos jardins, bacias sanitárias e limpeza geral. Nos apartamentos, é possível encontrar descargas de duplo acionamento (para dejetos sólidos são liberados seis litros de água, e para líquidos, apenas três), resultando na diminuição do consumo.

Além disso, a iluminação natural está presente na maior parte das áreas do prédio, reduzindo a demanda por energia elétrica, e, sempre que possível, são utilizadas lâmpadas LED. O maior diferencial do edifício está no sistema de captação de energia solar, que atende cerca de 80% do consumo para aquecimento dos chuveiros e pia.

A coleta seletiva está presente em todas as áreas da empresa, inclusive nos apartamentos. Todos os resíduos recicláveis são doados a uma cooperativa local de reciclagem e os orgânicos são destinados à compostagem. O húmus mantém a produtividade da horta orgânica, onde são produzidos alface, cebolinha, manjeriço, gengibre, pimentão, rúcula, quiabo e hortelã. A produção supre algumas necessidades do chef de cozinha para almoço e jantar.

No Programa Atitude Verde, os clientes são incentivados a contribuir com as ações sustentáveis implementadas na empresa. Quando eles recebem a cartilha ecológica, eles são estimulados pelos colaboradores a escrever uma sugestão na seção da Atitude Verde Interativa. Cada ideia adotada pela empresa rende ao idealizador a cortesia de duas diárias no hotel, incluindo café-da-manhã.

Conforme uma pesquisa interna realizada em 2013, já foram adotadas 350 sugestões como, por exemplo, a inclusão de pratos vegetarianos no cardápio do restaurante; a criação de uma loja com produtos sustentáveis cujo lucro é revertido para ações do programa; a execução de um sistema de automatização para o desligamento dos aparelhos de ar condicionado nos apartamentos.

No tocante à responsabilidade socioambiental no âmbito externo, a empresa realiza as seguintes ações estratégicas: (a) promove a valorização da cultura local com a comunidade; (b) apoia o Instituto Guajiru, que é formado por um grupo de pesquisadores, ambientalistas, estudantes e voluntários com objetivo de proteger as áreas de desova de quatro espécies de tartarugas marinhas ameaçadas de extinção no litoral de João Pessoa; (c) possui uma parceria junto a EMLUR (Autarquia Municipal Especial de Limpeza Urbana de João Pessoa-PB), efetivando a compra de 16 lixeiras para serem instaladas no quarteirão do hotel, onde anteriormente não possuía; (d) consolida um trabalho social junto a Escola Medici, tendo como foco a educação ambiental através da implantação de uma horta na escola; (e) executa ações sustentáveis em datas especiais como, por exemplo, a iniciativa de plantar uma muda da árvore Gameleira em uma praça no bairro de Manaíra, tendo em vista a comemoração ao dia da árvore (19/09).

Em relação aos procedimentos da etapa de verificação do ciclo PDCA, presente no Sistema de Gestão Ambiental, a empresa adota a Avaliação de Serviços, que é um questionário entregue aos clientes durante o *check-out*. A coleta mensal das respostas gera a atualização da Régua da Excelência, que mede o desempenho das atividades operacionalizadas na empresa.

No documento Avaliação de Serviços, há a seguinte questão: “na hora da escolha pelo Verdegreen Hotel, o conceito ambiental foi um diferencial?”. As respostas dessa questão são analisadas mensalmente pelo gestor de sustentabilidade e pela gestora de hospedagem.

Conforme as respostas obtidas durante o período de realização do estágio, foi observado que 89% dos clientes consideram o caráter sustentável do hotel e a sua Política Verde como diferenciais na hora da compra.

Em virtude das estratégias expostas no texto, foi comprovado que a organização em estudo é eficaz, mas não é eficiente no que tange a lógica da melhoria contínua da estrutura organizacional.

O conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculado ao de eficácia, que é fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados válidos para a organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

A eficiência, por sua vez, está relacionada aos meios e à forma do que está sendo feito para atingir os resultados, sem considerar se estes resultados são válidos. Assim, a concepção de eficiência diz respeito ao desempenho dos sistemas quanto ao uso dos meios. A medida de eficiência busca responder os seguintes questionamentos: como aconteceu? Podemos fazer melhor? (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Portanto, foi comprovado que o Verdegreen possui diversas estratégias orientadas para o meio ambiente, evidenciando o compromisso com a causa ambiental e a respectiva convicção nas ações sustentáveis do âmbito empresarial.

5.6.3 A Compatibilidade entre a Estrutura Organizacional e as Estratégias Adotadas pela Organização em Estudo

O objetivo central desse trabalho monográfico é o de propor um modelo de estrutura organizacional que favoreça a implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente, tendo em vista a sustentabilidade como vantagem competitiva.

Desse modo, foi constatado que é necessário que haja a compatibilidade entre as estratégias vigentes e a estrutura organizacional, transformando a sustentabilidade como vantagem competitiva. Esta deve ser reformulada em face da fragilidade observada. Tal fragilidade vem causando departamentalizações indefinidas na estrutura organizacional do Verdegreen, gerando a ineficiência dos processos.

Durante a entrevista semiestruturada, o gestor de sustentabilidade afirmou que há uma polêmica estagnada no que tange a existência de um departamento específico para as atividades direcionadas exclusivamente à sustentabilidade. Grande parte das empresas considera isso dispendioso e desnecessário. Principalmente no mercado de João Pessoa-PB, onde o valor da sustentabilidade ambiental ainda não é inteiramente concebido pela cultura local.

Contudo, ao estudar as normas ISO 14001 e ao observar as inúmeras ações que podem ser efetivadas em um departamento específico de sustentabilidade, é possível

considerar que sim, ele é necessário. Um Sistema de Gestão Ambiental abrange inúmeras atividades e elas precisam ser planejadas, organizadas e gerenciadas.

Além disso, nos últimos anos, o mundo vem nos mostrando que o crescimento econômico deve estar cada vez mais vinculado à regulamentação ambiental para que as empresas possam alcançar a excelência. O mercado brasileiro está acostumado com o imediatismo, com o planejamento em curto prazo. Porém, o pensamento em longo prazo deve ser difundido entre as empresas brasileiras, vislumbrando os benefícios futuros dos microambientes e do macroambiente global.

As estruturas organizacionais das empresas contemporâneas devem convergir de forma equilibrada a eficácia e a eficiência. Por isso, uma nova estrutura formal para o Verdegreen Hotel é proposta nesse estudo, a partir da elaboração de um novo organograma, que contém uma Diretoria de Sustentabilidade, subdividida em três departamentos: (a) o departamento de Ecoeficiência; (b) o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento; e (c) o departamento Jurídico-Ambiental.

O departamento de Ecoeficiência é responsável pela orientação das atividades e dos recursos – humanos, financeiros e tecnológicos -, voltados para a redução dos impactos ambientais. Assim, a função desse departamento é dirigir as medidas de ecoeficiência, que abarcam: (a) a substituição das tecnologias convencionais por novas tecnologias que diminuam os custos e evitem os riscos ambientais; (b) a incorporação da gestão de resíduos sólidos, que devem ser reduzidos, reciclados e reutilizados; (c) a efetivação de políticas de reflorestamento; e (d) a execução de ações sociais, que envolvam a comunidade local em prol da educação ambiental.

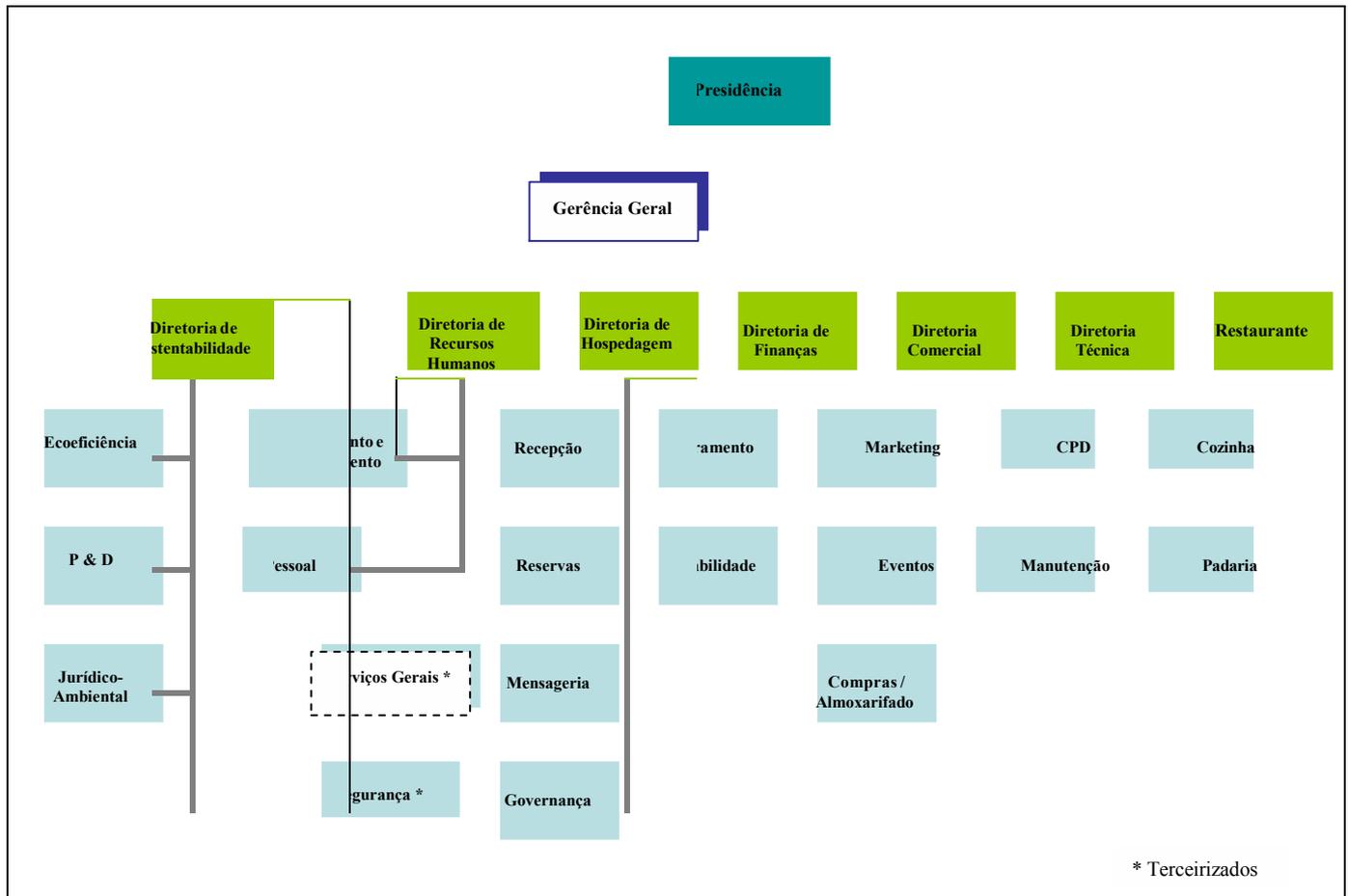
O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), por sua vez, é responsável pela orientação das atividades de inovação, tendo em vista a construção e a disseminação de conhecimento junto às instituições de ensino. A função desse departamento abarca as pesquisas sobre meio ambiente e desenvolvimento, incluindo: (a) a elaboração de estudos sobre os problemas ambientais; (b) o planejamento de ações voltadas para a educação ambiental na cidade de João Pessoa-PB; e (c) a organização das visitas técnicas na empresa.

Por fim, o departamento Jurídico-Ambiental é responsável pela orientação do cumprimento da legislação, das normas e dos procedimentos ambientais. Na entrevista semiestruturada, o gestor revelou que a empresa trabalha com o LegNET, que é um banco de dados que possui uma coletânea de legislações federais, estaduais e municipais que tratam sobre Meio Ambiente, Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho, Qualidade,

Responsabilidade Social, Manejo Florestal, Alimentos, Portos e Costas, Tributárias e Trabalhistas, englobando também acompanhamento de Projetos de Lei e Medidas Provisórias.

O novo organograma, contendo uma nova estrutura organizacional, está identificado na Figura 14.

Figura 14 – Organograma Proposto para o Verdegreen Hotel



Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

5.7 Aspectos Conclusivos

O objeto de estudo do trabalho monográfico foi a empresa Verdegreen Hotel, localizada em João Pessoa-PB. Durante o período de realização do estágio supervisionado, a oportunidade de pesquisa identificada foi a fragilidade da estrutura organizacional vigente, resultando em um possível empecilho na implementação das estratégias orientadas para o meio ambiente.

Em relação à estrutura organizacional em vigência na empresa estudada, foi constatado que há eficácia das atividades desempenhadas. Porém, as lacunas da atual estrutura organizacional comprometem a eficiência de tais atividades, causando gargalos e retrabalhos. A eficácia nas operações da organização ocorre porque a estrutura informal supre as falhas da estrutura formal. Logo, a organização é eficaz, mas não é eficiente no que tange a lógica da melhoria contínua da estrutura organizacional.

Já em relação às estratégias empresariais orientadas para o meio ambiente, foi comprovado que a orientação estratégica do Verdegreen evidencia a busca pela valorização do meio ambiente através de iniciativas socioambientais. Em virtude das estratégias expostas no texto, foi observado que a organização possui uma cultura organizacional focada na sustentabilidade, mostrando-se criativa e inovadora no que tange o comprometimento com os princípios básicos do *triple bottom line*.

Por fim, em relação à compatibilidade entre a estrutura organizacional vigente e as estratégias adotadas no Verdegreen Hotel, foi verificado que as estruturas organizacionais das empresas contemporâneas devem convergir, de forma equilibrada, a eficácia e a eficiência. Diante disso, foi proposta uma nova estrutura através de um organograma reformulado, contendo uma Diretoria de Sustentabilidade bem definida. A delegação das responsabilidades e das funções departamentais foi projetada e sugerida.

Além disso, foi verificado que, para que a sustentabilidade se torne uma vantagem competitiva no mercado brasileiro, é necessário que haja as seguintes etapas de implementação nos negócios: (a) mudança cultural; (b) diálogo e comunicação; (c) mapeamento e mensuração; (d) criatividade e inovação; (e) compromisso e convicção.

Portanto, a importância desse trabalho está na construção de informações sobre estratégia empresarial e sustentabilidade, tendo como foco a disseminação do conhecimento. A compatibilidade entre gestão estratégica e gestão ambiental reforça a convicção que ações conscientes trazem ganhos para todos os *stakeholders*, fomentando uma base sólida para a criação de novos negócios. A sustentabilidade está pautada em iniciativas cidadãs, que devem ser adotadas e divulgadas pelas empresas da contemporaneidade.

5.8 Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica

O estágio supervisionado do Curso Superior de Bacharelado em Administração é uma forma profícua de complementar a evolução acadêmica do aluno de graduação, pois o coloca em contato direto com a realidade do âmbito profissional, tendo em vista a

interconexão entre os princípios teóricos da literatura científica e o cotidiano prático da Administração.

Nesse sentido, durante o período da realização das atividades supervisionadas, o estudante é inserido no cotidiano do ambiente de trabalho. O aprendizado da resolução dos problemas diários, bem como a experiência de estar imerso na cultura organizacional de uma organização, são proporcionados ao graduando em Administração.

Além disso, a dimensão humana e social do estudante também é aprimorada devido à experiência em integrar os objetivos individuais aos objetivos colaborativos, presentes em todas as organizações da sociedade.

Portanto, a contribuição do estágio supervisionado no Verdegreen está pautada em dois fatores centrais: (a) a evolução acadêmica e profissional; (b) a evolução da trajetória de vida enquanto cidadã comprometida com a sociedade e com o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão ambiental**: especificação e diretrizes para uso. NBR ISO 14001. Rio de Janeiro, 2004.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2011.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1996.

DORNELAS, José. **Criação de negócios**: empreendedorismo para o século 21. São Paulo: Elsevier, 2014.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo; SOUZA, Antônio Carlos de. **TCC**: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

KINLAW, Dennis. **Empresa competitiva e ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEMOS, Haroldo Mattos de. **Normas ISO 14000**: normas internacionais ISO como solução aos desafios globais e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

LINS, Clarissa; ZYLBERSTAJN, David. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MELLO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo. Perspectivas da hotelaria no Brasil. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, v. 33, p. 5-42, 2010. Disponível em

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf>. Acesso em 6 de outubro de 2014.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo, hotelaria, restaurante. São Paulo: Atlas, 2004.

QUEIROZ, Fábio Albergaria de. Meio ambiente e comércio na agenda internacional: a questão ambiental nas negociações da OMC e dos blocos econômicos regionais. *Ambiente e Sociedade*. 2005, vol.8, n.2, PP. 125-146. ISSN 1809-4422.

RIBEIRO, Wagner Costa. **A ordem ambiental internacional**. Ed. Contexto: São Paulo, 2005.

SEIFFERT, Mari Elizabeth Bernardini. **ISSO 14001 sistemas de gestão ambiental**: implantação objetiva e econômica. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXOS

ANEXO A - MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES

ORGANOGRAMA VERDEGREEN

ESCOPO

Prestação de serviços de hotelaria, governança, alimentação e serviços para eventos.

PRATICAMOS NO NOSSO DIA-A-DIA

- Programa Atitude Verde Interativa;
- Horto orgânica do hotel para consumo no restaurante;
- Hotel aberto para visitas / estudo de casos por escolas e universidades;
- Coleta seletiva de resíduos;
- Prioridade a fornecedores mais próximos;
- Equipe comprometida com a causa ambiental;
- Trabalho educativo com os hóspedes;
- Conservação e manutenção de jardim público e Graminas;
- Bicicletas à disposição dos hóspedes;
- Apoio a iniciativas da WWF e entidades voltadas para a sustentabilidade socioambiental;
- Utilização de papel reciclado e certificado;
- Fardamento em tecido eco eficiente;
- Utilização de produtos de limpeza biodegradáveis.

MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

POLÍTICA VERDE

Fazer de cada hospedagem uma experiência de ecohóida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental atendendo aos requisitos legais e prevenindo a poluição.

ELABORADA EM 11/2011 | 16.01

Aprovação: *Demétrio Jesus* Data de Revisão: 02/05/2014 | R. 06

Av. João Maurício, 255 Manairá - João Pessoa/PB
CEP: 58038 000
Telefone: 55 83 30440000 | FAX: 55 83 30440013

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Partes Interessadas: Clientes, Autoristas, Colaboradores, Fornecedoros e Sociedade

MACROFLUXO

ESTRUTURA DOCUMENTAL

PROCEDIMENTOS DO SGA		
Núm ISO 14001	Descrição	Procedimento
4.3.1	Identificação e avaliação de aspectos e impactos ambientais	PG 06
4.3.2/4.5.2	Atendimento e Monitoramento aos requisitos legais e outros	PG 09
4.3.3	Objetivos, metas e programas	Descoberto na Política Verde em Princípios de Ação e Programas Ambientais
4.4.2	Políticas de Desempenho Humano	PG 05
4.4.3	Gestão da Comunicação com Partes Interessadas	PG 08
4.4 / 4.4.5 / 4.5.4	Gestão de Documentos	PG 02
4.4.6	Procedimentos Operacionais e Instruções de Trabalho	PO-01 a 18 IT's Governança, Coisa e Manutenção
4.4.7	POE - Procedimentos Operacionais de Emergência	POE 01 a 05
4.5.1	Monitoramento e Medição	PG 10
4.5.3	Gestão de Melhorias	PG 03
4.5.5	Auditoria interna de Gestão Ambiental	PG 04

O Verdegreen Hotel opta por não divulgar externamente seus aspectos ambientais significativos.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O ASSISTENTE DE SUSTENTABILIDADE DO VERDEGREEN HOTEL

1. Qual é a rotina das atividades desempenhadas na Assistência de Sustentabilidade?
2. Os clientes da empresa consideram o caráter sustentável e a Política Verde como diferenciais favoráveis à escolha dos serviços?
3. Para você, qual a importância da existência de um departamento de sustentabilidade nas organizações?