

**“ARRUMA A MALA AÍ”: rumo à responsabilidade socioambiental hoteleira**

**JÉSSICA JERÔNIMO COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**HEUDJA SANTANA VARELA RIBEIRO DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**CHRISTIANO COELHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

## “ARRUMA A MALA AÍ”: rumo à responsabilidade socioambiental hoteleira

### 1 Introdução

Mariana, no início de sua atuação como gerente, começa a perceber que o hotel adota em suas atividades ações voltadas à redução de impactos causados pelo consumo de recursos naturais, como por exemplo, a água e energia elétrica, mas com a finalidade principal de redução de custos. E isto desperta em Mariana o objetivo de que o hotel possa adotar novas ações de responsabilidade socioambiental de forma que abranja, principalmente, as três dimensões econômica, social e ambiental, como forma de melhoria do gerenciamento das atividades do hotel e, conseqüentemente, de torná-lo uma empresa responsável socioambientalmente.

Nos levantamentos em relação às atuações que o hotel tem em prática Mariana encontra dificuldades, pois as ações e os planejamentos adotados pelo hotel até então, eram realizados de forma assistemática, ou seja, ela não teria dados para mensurar os resultados das implantações até o momento. Com isto Mariana inicia seus levantamentos no cotidiano de sua atuação na gerência e, a partir daí, começa a projetar um planejamento para que pudesse atingir seus objetos e colocar estes não como uma forma de realização profissional e, sim, um propósito da organização como um todo.

E no decorrer deste processo busca de informações e levantamentos que Mariana se encontra, surge um problema inesperado, que demandaria uma solução emergencial. Inicia-se o primeiro período de alta temporada no hotel durante a atuação de Mariana e com ele um problema, o grande acúmulo de lixo nas dependências hotel, o que não é permitido pelo órgão de vigilância sanitária, pois geram riscos as pessoas que ocupam o espaço. E a situação sendo notada pelo Sr. Domingos, eis que o telefone de Mariana toca:

Mariana: - *Alô! Boa tarde, Sr. Domingos!* Sr. Domingos, em tom de voz alterado: - *Boa tarde, Mariana! O que aconteceu, Mariana?!* Mariana responde sem entender: - *O que houve Sr. Domingos?* E Sr. Domingos responde assustado: - *Mariana, acabei de passar no estacionamento, perto onde é colocado o lixo e vi uma “montanha” de lixo acumulado! Isso não é possível! Estamos no mês de janeiro, o mês que a fiscalização costuma passar! Preciso que você resolva isto para ontem!* Mariana responde em tom inquietante: - *Irei pensar em algo.* Sr. Domingos finaliza: - *Ficarei no aguardo.*

A partir deste momento, Mariana como gerente, precisa se posicionar de forma atuante e buscar alternativas para solucionar as circunstâncias em que o hotel se encontra, não somente no tratamento do problema pontualmente apresentado, mas também nas ações que já havia iniciado a perspectiva de adoção.

### A trajetória de Mariana

Filha de pais separados, Mariana tem a necessidade de ajudar sua família desde cedo, já que sua mãe era assalariada e o que recebia não era suficiente para se manter e criar os dois filhos (ela e seu irmão Fernando). Ainda aos dezessete anos, após finalizar o ensino médio, Mariana tentou ingressar via processo de vestibular no ensino superior, mas não obteve êxito. A vontade de estudar precisou ser deixada de lado temporariamente contrariando a vontade da mãe, já que era muito rígida e exigente com os estudos. As dificuldades só aumentavam, e então ela procurou alternativas para desenvolver alguma atividade remunerada. Eis que surge a oportunidade de trabalhar numa outra cidade em um pequeno negócio de sua tia. Com o dinheiro recebido tratou logo de realizar um curso de informática para se qualificar e com o que restava comprava alimentos os quais levava aos fins de semana para a casa de sua mãe.

O tempo passou, e no ano de 2012, aos vinte e um anos Mariana encontra-se desempregada. Já recém-casada, ela se vê com a responsabilidade de contribuir nas despesas domésticas juntamente com seu marido e de manter o sonho de sua independência financeira e autonomia em sua vida. Ela ainda persistia na busca de uma vaga no mercado de trabalho, que surgiu em outubro de 2012, por meio de um amigo de infância de seu marido, uma chance numa empresa familiar na função de copeira no restaurante do hotel da esposa do amigo, a Sra. Luciana. Após uma breve entrevista, Mariana foi contratada para o cargo.

Logo no primeiro dia de trabalho, Mariana pôde sentir a responsabilidade e o compromisso exigidos, pois o trabalho demandava muito esforço, e neste mesmo dia a proprietária solicitou da gerente do restaurante que testasse Mariana no caixa do restaurante durante o horário do almoço. E, neste mesmo dia, ela conseguiu realizar de forma satisfatória os procedimentos na função de caixa. Assim, Mariana prosseguiu trabalhando pela manhã como copeira, servindo o café da manhã para os hóspedes do hotel, onde o restaurante tinha suas instalações e demais demandas de serviços de refeições, bem como também do público em geral e, no horário do almoço, ela prestava serviço no caixa do restaurante.

Por insistência de sua mãe, naquele mesmo ano Mariana faz a inscrição para tentar mais uma vez o ingresso na universidade, já que nos últimos quatro anos não teve sucesso. Um pouco desacreditada por conta dos últimos resultados, Mariana pede liberação do serviço para prestar novamente o vestibular, e é liberada por sua patroa. Passados dois meses, no ano seguinte, Mariana chega do trabalho e em casa, ao sentar-se na cama, seu marido comenta: “*Tem muita gente comemorando nas redes sociais a aprovação no vestibular! Você não vai olhar o seu resultado?*” Ela fala que irá depois, alegando estar muito cansada naquele momento, demonstrando que não tinha expectativa nenhuma. Mesmo assim resolve consultar a lista dos aprovados, e para sua surpresa e de todos, Mariana foi aprovada no curso de Administração em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

E Mariana se preocupa com a situação, pois sabia que iriam surgir muitos desafios a partir daquele momento. O primeiro deles foi ter que pedir o desligamento da empresa onde trabalhava para cursar sua graduação. Ela chama a Sra. Luciana e mediante um acordo elas firmam o desligamento. Mariana se responsabilizou em trabalhar até o último dia antes do início de suas aulas, priorizando seu compromisso com a empresa e com isto ela ganhava confiança de sua patroa e mesmo após o desligamento, vez por outra se encontravam mantendo uma amizade.

Em maio de 2013, em razão de ajustes de calendário e de greves passadas, Mariana inicia suas aulas na graduação. O começo foi de muita dificuldade, pois já se tinham passados cinco anos da conclusão do ensino médio e muita coisa já tinha sido esquecida, principalmente no que se tratava das disciplinas que envolviam cálculos, mas, mesmo assim, com esforço e dedicação, Mariana prosseguia em sua graduação.

Decorridos três anos, já no sexto período de seu curso de Administração, em uma tarde de domingo, Mariana recebe uma proposta de emprego que permitiria novas experiências, conhecimentos e desafios. Mariana, numa conversa descontraída com sua antiga patroa, Sra. Luciana, a surpreendeu dizendo: *Quero você para Gerente do meu hotel!* E então Mariana se vê na proposta que alinhava com sua formação, já que cursava Administração, porém assustada com o novo desafio. Trinta segundos foram suficientes para emergir um turbilhão de pensamentos em sua mente, de sentimentos a emoções e perspectivas que variavam do sucesso ao fracasso. Ela responde que vai pensar na oferta e a Sra. Luciana prontamente diz que quer a resposta no dia seguinte, pois alegava pressa em mudanças gerenciais no hotel de sua família.

No dia seguinte, Mariana resolve aceitar, pois já tinha trabalhado como copeira no restaurante que prestava serviço no hotel, quando foi aprovada para o curso de graduação em

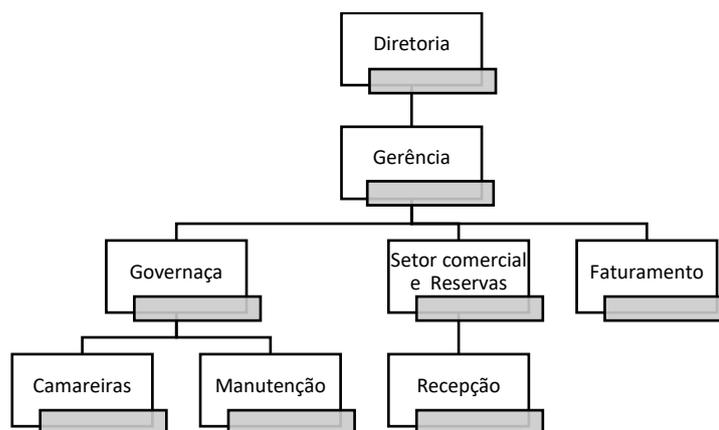
Administração, mas não conhecia efetivamente o serviço, sabia que não iria ser nada fácil, mas depois de anos, ser surpreendida com esta proposta, ela voltaria a ter sua remuneração, ainda exerceria a profissão para qual estava buscando uma formação superior.

### O início da atuação gerencial de Mariana

A princípio sua atuação foi como estagiária, pois além de ainda estava frequentando o curso no turno matutino, ela precisaria de um tempo para conhecer melhor as especificidades do setor de hotelaria e da organização em si. E esta era uma forma pela qual os donos do hotel poderiam conhecer as ações e o desempenho de Mariana, pois o cargo era de extrema importância para a organização também e que, por sua vez, não poderia ser exercido por qualquer tipo de profissional, mas a Sra. Luciana, sempre deixou claro que acreditava na competência de Mariana.

A organização era um hotel com um nicho de mercado corporativo, tinha como estrutura básica familiar, onde foi empreendida por seu idealizador e passada a sucessão para seus filhos. Estes compunham a Diretoria da empresa, com o Diretor e Sócio-Gerente, Sr. Isaias e seu irmão como Diretor Geral o Sr. Domingos. A Sra. Luciana, também filha do idealizador, não tinha papel oficial na gestão do hotel, mas sua opinião sempre era muito respeitada por seus irmãos e então cabia a ela a gestão do restaurante que oferecia de forma terceirizada os serviços de refeições para o hotel. Assim, era dividido por departamentalização a estrutura do hotel.

Figura 1 - Organograma hierárquico da organização



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A atuação de Mariana como estagiária ficou aos cuidados de seu Diretor Sr. Domingos, que organizou os setores por onde Mariana atuaria em seu estágio, como também suas atividades e horários. Seu primeiro setor de atuação foi na Governança, Mariana atenciosamente realizava suas anotações em seu pequeno caderno para deter todo conhecimento possível, pois ela sabia que dali a alguns meses iria estar naquele ambiente em sua atuação como gerente. Naquele setor ela pôde conhecer, além da estrutura geral do hotel, que contava com sessenta e cinco apartamentos e três salas de reuniões e eventos, nesses espaços eram oferecidas as prestações de serviços, como também, as outras instalações, como escritório, almoxarifado, recepção, estacionamento, sala de descanso dos funcionários e lavanderia.

Um dos fatores que Mariana percebeu é que neste tipo de serviço e estrutura demandava muitas ações de manutenção, em que atuava um colaborador interno para pequenos serviços de manutenção. Como por exemplo, citam-se a troca de tomadas, conserto de fechaduras, consertos de vazamentos, e outros serviços como manutenção de TV a cabo, ar-condicionado,

telefonia, circuito de câmeras, eletricidade, maquinário da lavanderia, gerador, placas solares, sistema de gás, manutenção de computadores, sistema operacional interno eram realizados por terceirizados, e Mariana passou a verificar a complexidade da estrutura da organização e da prestação do tipo de serviço a ser prestado.

No mesmo período de estágio no setor de Governança, coincidiu com a introdução e treinamento da equipe de camareiras com uma nova linha de produtos que estavam sendo adquiridos pelo hotel, já que o mesmo, segundo a responsável pelo setor, a Governanta Hélen, traria melhores resultados, menor custo e ainda menor utilização de água no processo de limpeza. Isso despertou a atenção de Mariana, mas ela ainda não conseguia visualizar na totalidade este processo, pois ainda tinha muito caminho a conhecer dentro da organização.

Outro desafio interno que Mariana tinha a superar era sua timidez, que já tinha sido notada pelo Sr. Domingos, porém foi ultrapassada por meios da criação entre confiança em si mesmo e quando percebeu que existiam pessoas que também confiavam em seu potencial. E assim foi sua chegada ao setor de reservas, um ambiente que exigia muito dinamismo e paciência, pois as demandas eram muito adversas. Mariana não sabia que tinham tantos tipos de necessidades a serem atendidos, e toda solicitação era um novo desafio, como também um novo aprendizado. E, em duas semanas, Mariana já conseguia realizar os atendimentos, sejam ligações, e-mails, aplicativo de mensagens e sites de vendas de hospedagem, com segurança e de forma atenciosa e dedicada. Logo, já se notava no desenvolvimento de suas atividades, compromisso, facilidade de aprendizado e bom relacionamento com os demais colaboradores.

Na sequência, ela passou a atuar na recepção, onde iria ser seu principal campo de atuação quando se tornasse gerente. Na recepção, Mariana deparou-se com um grande fluxo de pessoas e de informações, na qual toda essa atividade pulsava rapidamente ao seu modo ver, em que mesmo com esse grande fluxo, quem estava no interior do balcão prestando atendimento, teria de ter rapidez e agir de forma calma, levando ao cliente agilidade e segurança do serviço. E assim, Mariana pôde mediante a imersão nas atividades rotineiras nesses setores, ter uma base de conhecimento no que ela iria gerenciar.

### **Uma nova gerente em ação: em busca de uma legitimidade no ambiente de trabalho**

Em julho do ano de 2016, Mariana assume a Gerência do hotel. Para ela uma satisfação, e para outros, desconfiança e surpresa. Mariana com apenas 25 anos, será que daria conta do cargo, indagavam algumas pessoas. Essa situação foi reflexo de uma mudança repentina na dinâmica de atuação da gerência no comando do hotel, pois o antigo gerente era um homem, por volta de quarenta e cinco anos, apesar de ter desenvoltura com os clientes, tratava seus subordinados com certa rigidez, mas carregava consigo muita experiência de atuação no cargo. Mariana, por sua vez, mesmo deparando-se com algumas maldosas comparações, desenvolvia seu trabalho de forma eficiente.

Para essa transição, pela direção não querer que Mariana não tivesse influência da antiga gerência, ela não teve muito contato com o antigo gerente e com isso ela passou a desenvolver seu próprio estilo de gestão, já que carregava consigo muito respeito e preocupação com o outro e aproximação com seus liderados. Em uma das passagens deste momento em que Mariana ainda não era muito aceita pelos colegas de forma legitimada, ela solicita a um recepcionista que já tinha dois anos atuando na recepção do hotel, que ele mande uma nota fiscal para o e-mail de um cliente e ele responde que tudo isso somente quem dominava era o gerente. Mariana se choca com a situação, pois ela pensa, como vai poder trabalhar de forma estratégica se teria que realizar as atividades técnicas e operacionais.

E por meio desta experiência, Mariana resolve realizar treinamentos com sua equipe da recepção, desde o setor de vendas, atendimento do cliente, sistema operacional do hotel,

emissão de notas, envio de e-mails etc. E com isso, ela conseguiu além de atribuir as tarefas que eram de fato da parte operacional do processo, fez também que seus colaboradores da recepção encontrassem a identidade de seu trabalho, eles conseguiram ser mais atuantes e envolvidos. Assim, Mariana criou um ambiente e uma característica de confiança recíproca.

Mariana demonstrava que para um bom desempenho de seu papel como líder, ela precisaria de uma equipe motivada, engajada com os objetivos da organização, participativa nas decisões, pois ela buscava escutar sua equipe antes de tomar uma decisão, ela pensava que eles poderiam conhecer aspectos e informações que ela poderia não ver. E no que diz respeito ao relacionamento com os colaboradores, Mariana mantinha sua postura de líder, buscando respeito ao seu nível hierárquico, mas também tratava seus liderados de forma individual, buscava conhecer a individualidade de cada um, tratar as dificuldades específicas de cada um, se matinha sempre a disposição de seus liderados para ensinar, incentivar e até conversar aspectos pessoais deles.

Em um dia comum de trabalho, quando da ausência no trabalho da colega Hélen, que não pode comparecer ao trabalho por motivos de doença, Mariana assumia as atividades de governanta dela. Naquela manhã, por volta das 8h, no escritório que era compartilhado pelos setores de faturamento, reservas e financeiro, estavam dois colegas de trabalho, o responsável pelo setor de reservas e o do faturamento. Mariana registrava os produtos que retirava do estoque para organizar o serviço das camareiras e fazendo a separação dos serviços do dia para a equipe de camareiras, ela sempre recebia a equipe de forma simpática e de alto astral, sempre perguntando como foi a folga, como elas estavam e uma das camareiras, chamada Sra. Larissa inicia um bate papo:

- *Sabe, eu gosto muito da Mariana!* E seus dois colegas sorrindo, respondem: - *Nós também gostamos!* Larissa prossegue: *Ficou marcado em mim, um dia que Mariana me encontrou na sala de descanso dos funcionários, passando das 18h00, e Mariana muito espantada me perguntou quem tinha ido buscar minha filha na creche, e uma pessoa que se preocupa com nossos filhos ganham nossa admiração.*

Mariana fica emocionada e depois faz uma reflexão do seu papel como gerente, e pensa nos impactos que gera na vida das pessoas e se reafirma em cuidar o bem-estar dos colaboradores. Ela, como qualquer ser, era envolvida de emoções e em alguns dias, ela mesma questiona sua atuação enquanto gerente e, conversando com um de seus colegas, ela afirma que não sabe ser gerente, pois não sabe ser autoritária. Seu colega a intervém dizendo que não precisa ser autoritária, já que ela é respeitada por todos, e que seu papel vai além de simplesmente mandar, mas de envolver seus liderados ao que ela deseja.

### **A inserção da responsabilidade socioambiental empresarial nas atividades do hotel**

Com o passar do tempo, Mariana conseguia visualizar muitas coisas relacionadas às rotinas do hotel, uma vez que o gerente anterior atuava gerenciando as rotinas da recepção, tratando os problemas relacionados à prestação do serviço, distribuindo as tarefas do setor, solicitando alguns serviços. E Mariana, por sua vez, em alguns meses, já conseguia deter grandes informações e serviços, pois conseguia ter visão mais ampla de todo o funcionamento da organização.

E então ela assume as atividades do setor de recursos humanos da empresa, como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento de equipe, mediador de problemas, planejamento de escala e férias, programação de escala e controle e contagem de horas e fechamento de folha, e também atuava no setor de compras, que era dividido as responsabilidades de controle de estoque e compras, com a sua colega Hélen, fazendo negociações com fornecedores, desde negociação de preço, produtos, prazos, cotações, controle de entrada e saída de estoque, entre

outras. E com isso, ela começou cada dia mais observar as oportunidades de melhoria que o hotel apresentava, ela queria novas ideias, novas formas de ver as coisas, novas formas de fazer as coisas, ela vinha sem experiência nenhuma, mas com muitas ideias e com o conhecimento e a visão que já tinha adquirido em sua graduação.

Como característica comum nestes tipos de organização, os processos, decisões e mudanças, são idealizadas e implantadas de forma assistemática, ou seja, sem planejamento prévio e como consequência disso, surge a ausência de dados que possam mensurar o desempenho das ações adotadas.

Mariana observou que o hotel era responsável por grande consumo de insumos, como água, energia elétrica, por exemplo, e por gerar uma boa quantidade de resíduos oriundos de sua prestação de serviço. Responsável por empregar próximo à instalação alguns moradores, o hotel gerava impactos tanto positivos quanto negativos no meio ambiente e na sociedade em geral.

Ao observar o mercado de hotelaria, Mariana encontrou muitos casos em que estes tipos de organização mais desenvolvidos, já vinham adotando ações relacionadas à responsabilidade socioambiental que elas tinham relacionadas aos impactos que causavam, adotando então, ações que minimizavam estes impactos, atuando na melhoria de seus processos e orientando suas tarefas com o propósito de alcançar seus objetivos sustentáveis e de responsabilidade social e ambiental.

A exemplo de algumas ações, destacava-se a implementação de normas técnicas por entidade de padronização e normatização, a ISO (Organização Internacional para Padronização), tem-se a ISO 26000, que trata da Responsabilidade Social Empresarial e ISO 14001 dos Sistemas de Gestão Ambiental.

Mas Mariana sabia que, no contexto em que a organização se encontrava, seria difícil adquirir estes tipos de certificações, pois estas certificações exigiam, além de recursos financeiros elevados, requisitos de atuação conforme seus padrões e o hotel, como uma empresa de pequeno porte, como acontece com algumas empresas pequenas e de estrutura familiar, não tinha disponível recursos para adquirir estas certificações.

E então surgem questionamentos de Mariana: Uma organização por ser pequena e não conseguir adquirir uma certificação, deveria deixar de implementar ações de responsabilidade social? A organização por ser pequena, deixaria de ter ou gerar impactos na sociedade e no meio ambiente? Mesmo pequenas ações adotadas acerca da responsabilidade social poderiam trazer uma diferenciação no mercado onde atuava? Pequenas ações também não podem contribuir para um todo? E após refletir Mariana pensou: A certificação tem grande importância como ferramenta a ser implantada, pois são normas internacionais que padroniza e orienta a organização a um objetivo, mas antes de tudo, o papel da organização diante da sociedade é mais importante, e pensando assim, Mariana concluiu que mesmo com pequenas ações, a organização poderia diminuir seus impactos causados e levar contribuições e melhorias a sociedade.

Eis que surge seu propósito, fazer com que a organização assuma um papel de responsabilidade social, tratando dos três âmbitos da responsabilidade social, o econômico, o social e o ambiental, ela acreditava que uma organização deveria traçar seus objetivos buscando o equilíbrio desses três aspectos, pensando ainda no aspecto sustentável, pois uma organização sustentável assumiria uma preocupação com o uso dos recursos naturais, buscando atender as necessidades do presente, mas pensando nas gerações futuras. Por meio da observação, Mariana fez um quadro com algumas ações adotadas pelo hotel que contribuía para seu objetivo.

Quadro 1. Dados coletados de ações e práticas ambientais no hotel

AÇÕES ADOTADAS	CONTRIBUIÇÕES
----------------	---------------

Iluminação em Led em todas as dependências	Esta ação traz economia no uso de energia elétrica, contribuindo financeiramente no ambiente interno, como também na redução da demanda ao ambiente externo, as lâmpadas Led além de baixo consumo tem maior durabilidade no uso.
Sensores de presença em áreas comuns	Os sensores contribuem na economia de energia elétrica, pois desligam a iluminação quando não há pessoa presente no local, e não dependem da conscientização em massa para sua eficiência.
Aquecimento de água por placas solares	Este tipo de ação também diminui o consumo de energia elétrica, utilizando de uma energia natural “a luz do sol”, onde, pela localização do hotel dispõe da energia na maior parte do ano.
Secadora da lavanderia a gás butano	A secadora dispensa o uso da energia elétrica para o aquecimento das peças, utilizando apenas para o funcionamento do equipamento.
Adoção de produtos de limpeza de linha Eco limpeza	Esta ação foi apresentada pela empresa fornecedora de material de limpeza do hotel, onde a empresa demonstrou a contribuição em que a linha poderia trazer. Dentre os benefícios apontados foi a redução na quantidade de produtos a serem utilizados durante o processo de limpeza das áreas, visto que a linha dispõe de produtos de múltiplos usos, também contribuindo para a redução do peso do material utilizados pelas camareiras, contribuindo para o maior conforto na jornada do trabalho. Outra característica da linha é que usa de uma tecnologia que reduz em boa quantidade a utilização de água durante o processo de limpeza.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Mariana fica entusiasmada com o que conseguiu coletar de informações acerca das ações adotadas por sua organização, ela levava consigo um caráter de justiça e envolvimento com o próximo, como administradora ela tinha o pensar não só na sua atuação interna a organização, mas também como ela poderia melhorar o meio onde a organização estava inserida, ela acreditava que as responsabilidades com as causas sociais e ambientais eram deveres individuais e também organizacionais, e não somente das organizações atuantes nas causas e sim em todas, desde privadas, públicas e de todos os setores de atuação.

Mariana nota um aspecto comum nessas ações adotadas na organização, tratava-se de ações somente da entrada do processo e que saía do processo? Para onde estava sendo destinado? Como era tratado?

E observou que essas ações eram pensadas apenas no âmbito econômico, pois traria redução dos custos da prestação do serviço, mas para que o hotel se torne uma empresa socio ambientalmente responsável, precisaria incluir em seu planejamento ações voltadas para as demais dimensões, que são estas a social e ambiental, o hotel precisava ampliar sua visão, olhando para seu público interno e também externo a organização, buscando equilíbrio em suas ações, permitindo uma redução nos impactos sociais e ambientais, imprescindíveis para que se mantivesse no mercado.

E diante desse período em que Mariana estava estudando sua organização, seus impactos, para que pudesse planejar melhor suas atividades para alcançar seu objetivo, neste momento surge o problema do lixo e com ele a ligação do Sr. Domingos, solicitando a Mariana uma rápida providência.

Mariana, naquele momento precisa tomar uma decisão emergencial acerca dos impactos gerados pelo hotel a partir de sua atividade, e começa a pensar que isto é consequência não somente de como o lixo está depositado nas dependências do hotel, notando que este é um problema gerado por uma série de ações, ou a não adoção de ações durante todo o processo da prestação do serviço, era também um problema de adequação, de cultura e de implantação de procedimentos que pudesse, além de proporcionar uma gestão sustentável e responsável socioambiental, traria um diferencial para a empresa diante da sociedade como um todo. E, como isso, Mariana se questiona: ***Como tornar o hotel uma empresa social e ambientalmente responsável?***

## 2 NOTAS DE ENSINO

### **Objetivos de Ensino / Aprendizagem**

O caso foi desenvolvido para que o aluno venha a desenvolver as seguintes competências: (a) proporcionar a discussão sobre as questões de liderança e processo de legitimação do líder/gerente, (b) compreender aspectos imiscuídos no processo decisório e (c) vivenciar questões de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na prática das organizações. É indicado como caso de apoio para a graduação em Administração nas disciplinas de Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

### **Fontes de dados**

O caso descreve uma situação real vivida pela protagonista do caso numa cidade brasileira, e relata os desafios enfrentados desde o início de sua inserção no mercado de trabalho até sua atuação como Gerente na organização em estudo. Os nomes das pessoas envolvidas no caso são fictícios e o nome da organização também permaneceu em sigilo.

### **Relações com os objetivos e cursos de uma disciplina**

O caso permite aos participantes reflexões e debates relacionados à tomada de decisão, ao planejamento gerencial e ao desenvolvimento organizacional frente às práticas de responsabilidade socioambiental nos cursos de graduação em Administração. Adicionalmente, apesar da análise do caso não direcionar especificamente para as disciplinas de Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental e Sustentabilidade, é possível que sejam identificados aspectos relacionados sobre ética organizacional e profissional a serem trabalhadas em disciplinas como Filosofia e Ética na Administração, ou a depender do encaminhamento feito pelo professor.

### **Disciplinas sugeridas para o uso do caso**

As disciplinas sugeridas para o uso do caso compreendem:

- ✓ Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial
- ✓ Responsabilidade Social Empresarial
- ✓ Gestão Ambiental e Sustentabilidade
- ✓ Filosofia e Ética na Administração

### **Possíveis Tarefas a propor para uso do caso**

Apresenta-se inicialmente a situação-problema exibida no caso e, na sequência, a sugestão e análise das questões para a discussão do caso, no intuito de guiar o processo de ensino-aprendizagem. Destaca-se que outras questões podem ser elaboradas pelo professor, conforme a disciplina e o objetivo proposto para a aplicação do caso. É sugerido, pelo menos em um encontro anterior à aplicação do caso para início da discussão do mesmo, vez que a necessidade de se debater acerca do papel das organizações frente às questões de sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental, em seus diversos âmbitos, bem como nas perspectivas causadoras e minimizadoras dos impactos sociais e ambientais vivenciados.

### *Situação-problema*

Mariana tem um grande desafio pela frente, implantar mudanças na organização onde atua como gerente, contribuindo na implantação de uma política de responsabilidade socioambiental. As decisões a serem tomadas a partir deste problema deverão ser analisadas e

discutidas à luz de teorias que tratam de processo decisório, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial e gestão ambiental.

#### *Sugestões de Questões para Discussão*

- 1- Mariana terá que tomar uma decisão, acerca do lixo nas dependências do hotel, levando em consideração seu conhecimento e experiência adquirida no seu desenvolvimento gerencial, seus comportamentos e estilo de gestão. Colocando-se no lugar de Mariana e no contexto da situação exibida no caso, apresente qual seria sua tomada de decisão acerca do problema.
- 2- Considerando a sobrevivência dos negócios diante das questões sobre sustentabilidade e responsabilidade social, apresente argumentos a serem utilizados por Mariana a seus Diretores para a implantação de ações socioambientais junto à organização para que a mesma possa ser considerada sustentável.
- 3- De acordo com as informações do caso, elabore um plano de ação com a finalidade de tornar o hotel uma organização praticante de responsabilidade socioambiental, e que possa amenizar os impactos negativos oriundos de seus processos e buscando um diferencial no mercado da hotelaria.

#### *Análise do Caso*

Na aplicação do caso, o professor deverá a partir deste desenvolver discussões acerca da sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental nas organizações, e a importância do papel do Gerente no que se diz respeito a sua atuação que possibilita mudanças no contexto em que a organização está inserida. É preciso considerar, além de suas práticas puras de sustentabilidade e responsabilidade social, a importância do capital humano dentro das organizações como meio de desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, buscando a realização profissional individual e alinhada aos objetivos organizacionais a fim de promover o sucesso de ambos.

**Questão 1- Mariana terá que tomar uma decisão, acerca do lixo nas dependências do hotel, levando em consideração seu conhecimento e experiência adquirida no seu desenvolvimento gerencial, seus comportamentos e estilo de gestão. Colocando-se no lugar de Mariana e no contexto da situação exibida no caso, apresente qual seria sua tomada de decisão acerca do problema.**

É intrínseca a carreira de um gerente que se envolva em vários processos de tomada de decisão, e cada dia mais a tomada decisão, em muitas vezes não são realizadas a partir de um planejamento prévio, pois a velocidade de informação e as mudanças no contexto das organizações estão cada dia mais crescentes, não permitindo preparo prévio ao gerente acerca do problema e o mesmo deverá tomar a decisão dentro do tempo e com as informações e recursos disponíveis naquele momento, é o que acontece com Mariana no caso de ensino apresentado, ela tem um problema a ser resolvido, ainda com pouca experiência em sua atuação deverá desenvolver a prática da tomada de decisão que faz parte de seu papel como gerente, como relatado por Pereira (2009, p.163) de que “a maior parte do tempo dos dirigentes é gasta na tomada de decisão, e a ação gerencial só se concretiza no momento em que o executivo decide. O papel que dele se espera é de decisor, não de mero executor.”

Pela ausência de recursos de tempo e informações do problema, fica ao cargo do gerente agir em ação, tomando suas decisões à luz de suas experiências e com as informações disponíveis no determinado momento e contexto que se encontra. Este processo de tomada de

decisão ao mesmo tempo da ação ocorre também por fatores como a interferências externas à organização e as incertezas e dinâmicas externas e internas da organização, fazendo com que o gerente esteja atento a estes fatores para que realize o diagnóstico da situação a tempo de que ele desenvolva de melhor maneira sua decisão acerca do problema encontrado.

Neste sentido, Mariana deverá agir de forma a sanar o problema em sua demanda atual, o acúmulo de lixo presente na dependência do hotel, como forma de evitar um problema ainda maior se tratando das penalidades aplicadas ao hotel no caso de uma inspeção do órgão de vigilância sanitária e saúde, podendo entrar em contato com organizações de tratamento e destinação de resíduos sólidos e depois realizar um planejamento interno para o tratamento dos resíduos sólidos do hotel, e assim desenvolver ações que contribuirão para o desenvolvimento de seu objetivo de tornar o hotel uma empresa socio ambientalmente sustentável.

**Questão 2- Considerando a sobrevivência dos negócios diante das questões sobre sustentabilidade e responsabilidade social, apresente argumentos a serem utilizados por Mariana a seus Diretores para a implantação de ações socioambientais junto à organização para que a mesma possa ser considerada sustentável.**

Quando pensamos em sustentabilidade e responsabilidade social organizacional podemos partir do princípio da ética organizacional como requisito de tais ações de sustentabilidade e responsabilidade social e no que se diz respeito a ética organizacional podemos destacar que sua aplicação no contexto da organização é originada por meio da moral e valores pessoais, principalmente de seus representantes legais, sendo disseminada em todo o contexto da organização, refletindo na cultura da organização, como citado por Nascimento (2018, p.111 ), “a ética estabelece os padrões de confiabilidade entre os membros da empresa, sua integridade e nível de motivação e compromisso com os objetivos estratégicos.” Quando os gestores conseguem disseminar na cultura de uma organização princípios éticos, eles possibilitam a integralização dos membros da organização aos objetivos organizacionais.

Mariana atua numa organização familiar, onde as decisões estratégicas ficam alocadas no âmbito familiar, estando sob a responsabilidade do gerente que não faz parte deste contexto a quebra de barreiras, paradigmas, cultura, princípios e valores da família detentora do negócio. Desta forma fica limitado o poder de ação e decisão do gerente neste tipo de organização e para que sua posição acerca das decisões e ações que deseja desenvolver no hotel ela precisa apresentar a seus dirigentes a importância da adoção de suas ideias. É fato que os empresários tendam a insegurança neste sentido, pois uma decisão tomada de forma equivocada pode ocasionar problemas à organização e se tratando de empresas de estrutura familiar ela deverá passar confiança a sua proposta. E para isto Mariana deverá apresentar argumentos que mostrem a importância da implantação de um planejamento estratégico voltado a ações de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, partindo das três abordagens, econômica, social e ambiental. Também podendo utilizar das questões éticas adotadas pela organização, dos valores organizacionais e das questões legais. Podendo esclarecer que estes requisitos são importantes tanto para o desenvolvimento interno, como também de sua imagem diante da sociedade, e da sobrevivência no mercado.

Em relação às práticas voltadas a responsabilidade socio ambiental as organizações, a cada dia mais tem a necessidade de se atentar para a importância da adoção destas ações, pois a sociedade vem reconhecendo sua participação no desenvolvimento sustentável, também reconhecidas por órgãos nacionais e internacionais de aplicação e regulamentação, como exemplo, a Associação Brasileira de Normas Técnicas, o Instituto Ethos, a *International Organization for Standardization*, a *Europe Commission*, e segundo Nascimento (2018, p 115.),

esses órgãos definem a responsabilidade social como “a inter-relação entre a atuação econômica das empresas com os aspectos éticos, legais e seu impacto na sociedade e no meio ambiente.”

A necessidade de adequação das organizações nos aspectos sociais e ambientais, não se refere somente ao exercício das práticas em si, mas também da contribuição de suas ações sustentáveis para a redução dos impactos causados por sua atividade na sociedade e meio ambiente e como consequência disso, acabam por ter um melhor visibilidade e aceitação de seus *Stakeholders*, podendo também ser aplicado como um diferencial de mercado para o hotel em que Mariana atua como gerente.

**Questão 3- De acordo com as informações do caso, proponha um plano de ação para o hotel, com a finalidade de tornar o mesmo uma organização responsável socioambientalmente, e que possa amenizar os impactos negativos oriundos de seus processos e buscando um diferencial no mercado da hotelaria com os impactos positivos que ele pode proporcionar.**

Como vimos, o descarte do lixo tem sido um problema de muitas décadas enfrentadas pelo hotel, sem contar com o grande aumento do descarte de materiais oriundos do crescimento populacional e da grande oferta de produtos industrializados e das muitas opções de serviços. Tais fatores só desencadearam num desastre ambiental atual, mesmo que ainda não percebidos por muitos, mas a sociedade e em principal, a natureza tem sofrido seus impactos negativos.

E Mariana se vê diante desta situação e planeja tornar o hotel em uma empresa socioambientalmente responsável e para isto deverá buscar informações que possibilitem a Mariana um planejamento eficiente e que traga confiabilidade a seus Diretores e os demais colaboradores da organização, pois eles terão participação direta no desenvolvimento das ações do planejamento implantado.

Com isto, afirmamos que a sustentabilidade de forma ampla é vista como forma de ações integralizadas, em todas as esferas da organização e da sociedade, pensada para o desenvolvimento sustentável, defendendo o desenvolvimento de forma organizada, a exploração de recursos naturais de forma não agressiva, pensando nas gerações futuras. De forma específica nas organizações, Nascimento (2018, p.117) define uma [...] “empresa sustentável quando incorpora de forma consistente em sua estratégia objetivos do desenvolvimento sustentável e atua de maneira socialmente responsável”.

No que se fala a respeito do âmbito ambiental, a partir da década de 1990, foi inaugurado um novo modelo para as questões ambientais, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), uma ferramenta de gestão que procura, mediante as funções administrativas e operacionais, amenizar os impactos negativos dos processos na natureza (PEARSON, 2011, p.120), podendo ser aplicada no planejamento em que Mariana deseja desenvolver nas atividades do hotel.

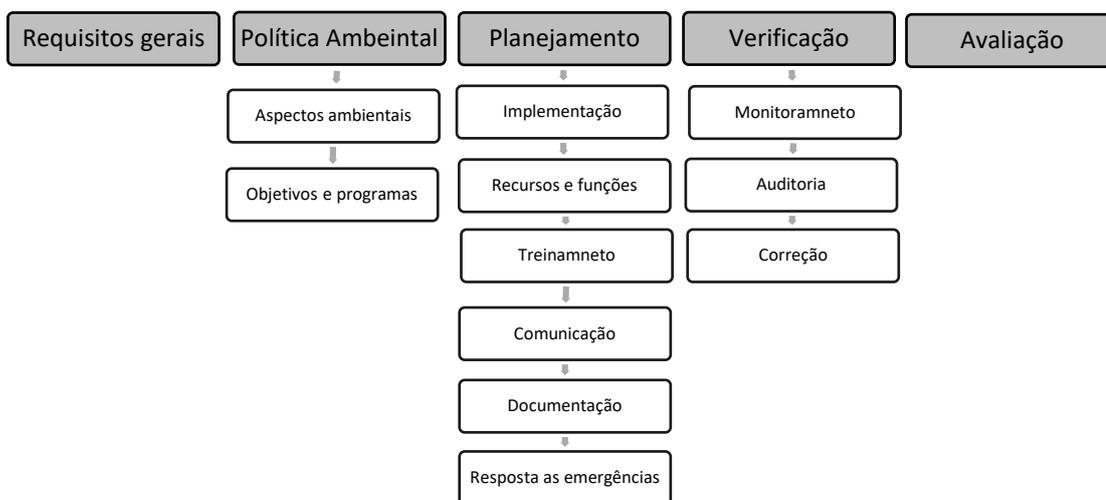
Como modelos de ações práticas já desenvolvidas com o SGA foram, segundo Pearson (2011, p.121), um dos primeiros modelos de SGA, foi o modelo Canadense chamado de *Responsible Care Program*, que provocou uma ação conjunta de indústrias químicas, que além das exigências legais, promoviam a transparência diante da sociedade, passando as informações sobre os impactos dos produtos químicos na saúde e na natureza, além de realizar alianças com o governo e autoridades para a negociação de defesas do bem estar social e preservação dos recursos naturais. Outro modelo apresentado é o da Câmara de Comércio Internacional (CCI), que se trata de uma instituição não- governamental que desenvolveu uma carta com 16 princípios colocando a gestão ambiental não como um processo isolado e sim um objetivo estratégico.

A ISO 14001 é conhecida como *Environmental Management Systems*, chamada no Brasil como NBR ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental, propõe normas técnicas de

gestão ambiental podendo proporcionar uma certificação a empresa que atender as normas dispostas na norma, demonstrando que a empresa certificada segue as orientações e normas de gestão ambiental. Esta norma propõe estratégias de prevenção de poluição alinhadas as metas econômicas da organização, garantindo a sustentabilidade.

A proposição da ISO 14001 é de um programa de melhoria contínua, como exemplo, o plano de ações 5W2H - **What** (o que), **Who** (quem), **When** (quando), **Where** (onde), **Why** (por que), **How** (como), **How Much** (quanto) - e ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), como forma de planejamento e implementação de tais ações, como podemos um dos exemplos, observar na figura 2:

Figura 2 – Componentes do SGA



Fonte: Pearson (2011, p. 125).

Dentre as ações de responsabilidade socioambiental, temos ainda o modelo *Triple Bottom Line*, desenvolvido por uma consultoria Britânica, utiliza da metáfora de um garfo para simbolizar as três dimensões da responsabilidade social (Pessoas, Planeta e Lucro), considera a importância das externalidades e presume que para o desenvolvimento sustentável deve-se considerar o capital intelectual, o capital natural e o capital social.

O capital intelectual é considerado através do desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores diretos, o capital natural se diz respeito aos bens e serviços oferecidos pela natureza e o capital social refere-se aos seus stakeholders nos âmbitos da saúde, educação e geração de renda.

Especificamente, falando de umas das principais questões ambientais mais agressivas, podemos dizer que se trata do descarte do lixo sólido de forma desordenada, nos Estados Unidos existe ações acerca deste problema, de forma legal desde 1965.

Segundo Montana (2003 p. 56), os principais componentes destas leis são:

- Lei da recuperação de recursos de 1970, tinha como subsídio governamental usinas de reciclagem de resíduos sólidos;
- Lei de Conservação e Recuperação de Recursos de 1976, ordenava a uma agência de controle e proteção ambiental, controle das fases de manejos de resíduos perigosos;
- Lei de mineração e Recuperação de Superfícies de 1976, que exige a restauração dos espaços de fonte de mineração.

Entre esses procedimentos e orientações, não são eficientes se na execução dos mesmos não se possa contar com um gerenciamento voltado às essas práticas. Para isto, o gerente de uma organização que deseja alcançar um nível de empresa sustentável e responsável socioambientalmente, deverá ter a preocupação em vários âmbitos para a geração de valor no interior da organização, como por exemplo, princípios transparência, também buscar a criação de valores nas três dimensões de uma empresa responsável socialmente: econômico, social ambiental.

Em relação ao perfil do gerente em atuação para alcance da eficiência da aplicação de ações socioambientais, necessita de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, antecipando as tendências da área, conexão com a realidade e visão holística. No momento de adoção deste perfil, ocasionará mudanças na imagem da empresa e nos critérios de tomada de decisão, o gestor passará a atuar na solução de problemas socioambientais. (ALIGLERI; ALIGLIERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Com a finalidade de que Mariana atinja seu objetivo dentro do hotel em que atua como gerente é sugerido o desenvolvimento de um plano de ação (Quadro 2):

Quadro 2 – Proposta de Plano de Ação de responsabilidade socioambiental para o hotel

PLANO DE AÇÃO						
O que	Por que	Onde	Quando	Quem	Como	Quanto
Educação dos funcionários acerca da coleta seletiva.	Para que os colaboradores estejam envolvidos no objetivo da empresa.	Sala de Reuniões no próprio local.	Até junho de 2019.	Mariana, Hélen, Sr. Domingos e uma ONG convidada.	Dando treinamento e esclarecimentos, abordando a importância da coleta seletiva.	Recurso de tempo.
Implantação de coletores de material reciclável.	Para que se possa organizar melhor o lixo.	Na garagem e corredores dos apartamentos e no local de descarte do lixo dos funcionários do serviço de limpeza	Até julho de 2019.	Mariana e Hélen	Realizando a compra e solicitando a instalação.	R\$2.000,00
Parceria com ONGs ou instituições locais de coletores de lixo reciclável.	Para reduzir o volume e a má destinação dos resíduos sólidos.	No hotel.	Até dezembro de 2019.	Colaboradores e coletores pertencentes a ONG ou intuição.	Os colaboradores deverão selecionar o lixo para o descarte e os coletores realizar a coleta programada.	Recurso de tempo.
Realizar visitas a hospitais e casas de acolhimento.	Promove a responsabilidade social da empresa e colabora com as questões das pessoas que vivem em situação crítica de saúde e abandono	Em hospitais e Casas de acolhimento.	Até dezembro de 2020.	Todos colaboradores do hotel.	Os colaboradores devem participar da campanha de arrecadação de recursos para doação e realizar a visita desenvolvendo o contato humano.	A empresa arcará com o custo de deslocamento dos colaboradores. (A definir)
Realizar ações recreativas, saúde e cidadania na comunidade próxima ao hotel	Possibilita a empresa desenvolver a cidadania e a responsabilidade socioambiental no aspecto social, contribuindo para o desenvolvimento social de seus colaboradores e da comunidade.	Na comunidade das aproximações do hotel.	Até dezembro de 2020.	A administração do hotel, instituições públicas de saúde e cidadania e empresas parceiras locais.	Promovendo atividades de recreação para as crianças da comunidade, serviço de saúde (vacinação, aferição arterial, teste glicêmico, etc), serviços de cidadania (emissão de documentos).	O custo deverá ser compartilhado com as empresas parceiras. (A definir)
Implantação do reuso da água vinda do processo de lavagem.	Para reduzir o consumo de água potável para alguns tipos de lavagens	Na lavanderia do hotel.	Até janeiro de 2022.	Empresa Contratada	A empresa contratada deverá colocar em funcionamento o reuso da água da lavanderia.	R\$15.000,00 para compra de materiais, adequação da estrutura atual e instalação.
Implantação de placas solares para geração de energia elétrica	Para o hotel utilizar de energia limpa e reduzir custos com energia elétrica.	Na cobertura do hotel.	Até janeiro de 2023.	Empresa Contratada	A empresa contratada deverá instalar as placas solares e distribuir para a rede elétrica do hotel	R\$100.000,00, para realização da compra dos materiais, adequação da estrutura atual e instalação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

NOTA: na coluna 'QUANDO', do Plano de Ação proposto, apresenta-se uma simulação temporal (curto e médio prazos), considerando que o caso vivenciado se deu em meados de 2019. Desta maneira, esta sofrerá modificação a depender da época de aplicação do mesmo.

### **Sugestões de Bibliografia**

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, Alexandre. IMASATO, Takeyoshi. **Autoridade, Legitimidade e o Poder do Estrategista**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2014.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Alexandre Moreira et al. **Administração: uma abordagem inovadora com desafios práticos**. São Paulo: Empreende, 2018. 176p.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TAJRA, Sanmya; SANTOS, Nádja dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. São Paulo: [s.l.], 2014.