

Sustentabilidade na Hotelaria: Um Caso de Ensino

KEVIN BARBOZA SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

KATHIA MORGANA SOUZA CARDOSO

VERUSCHKA VIEIRA FRANCA

Introdução

A sustentabilidade cada vez mais vem sendo requerida no meio organizacional, tanto por imposições legislativas como por desejo dos clientes. A hotelaria é um dos setores impactados por essa demanda. O Hotel Alfa é uma empresa que adota a sustentabilidade por meio de diversas práticas que impactam nas suas três dimensões: ambiental, social e econômica. Mudanças na cultura organizacional foram necessárias para que ela não se tornasse um obstáculo na implantação de tais práticas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como uma empresa se posicionar no mercado por meio de uma estratégia de implantação de uma gestão sustentável?

Fundamentação Teórica

Os discentes podem trabalhar com a aplicação de práticas e tecnologias sustentáveis, assim como outras estratégias para a implantação de uma gestão sustentável. Ademais, utiliza-se conceitos da cultura organizacional que contribuam para a adoção da sustentabilidade nas organizações.

Metodologia

O caso buscou suas fontes de dados por meio da aplicação de entrevista semiestruturada com o gerente geral do estabelecimento relacionada a adoção de uma gestão sustentável e nas políticas e práticas sustentáveis realizadas pelo hotel. Além disso, houve a consulta em sites que abordam a temática estudada para complementar as informações.

Análise dos Resultados

O caso de ensino permite: (a) desenvolver papel crítico após a análise do caso; (b) desenvolver competências de interpretação dos conceitos abordados e a compreensão das relações entre as dimensões da sustentabilidade com o posicionamento de mercado; (c) demonstrar a interdisciplinaridade do caso entre as áreas; (d) desenvolver a capacidade de estabelecer uma relação entre a teoria e a prática realizada pela organização exemplificada no caso, para que os alunos sejam capazes de discernir e tomar as melhores decisões; (e) trazer conhecimento acerca do tema proposto, a partir de um relato real.

Conclusão

O caso de ensino propõe a adoção de práticas e tecnologias sustentáveis para a implementação de uma gestão sustentável na hotelaria, bem como aplica conceitos da teoria da cultura organizacional que influenciam na adesão de tal gestão.

Referências Bibliográficas

Cardoso, K. M S. Inovação Para Sustentabilidade Em Hotéis De Aracaju: Um Estudo De Caso Múltiplos. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Sergipe – UFS. São Cristóvão. 2023.

Palavras Chave

Sustentabilidade, Hotelaria, Cultura Organizacional

Agradecimento a órgão de fomento

-

SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA: UM CASO DE ENSINO

O HOTEL ALFA

O Hotel Alfa foi fundado há 19 anos, está localizado na cidade Cajazeiro, localizada na região nordeste do Brasil, sua estrutura física é composta por 102 apartamentos, divididos nas categorias suíte executiva, suíte master e flat. O serviço de hospedagem fornecido pelo hotel é feito nas modalidades executiva e de lazer, nas suas instalações há duas salas de eventos e restaurante. O hotel é classificado como três estrelas.

A nova realidade do mercado exige que cada vez mais as empresas busquem alcançar a sustentabilidade em suas três dimensões (ambiental, social e econômica). Dessa forma, o Hotel Alfa implementou uma gestão sustentável de seus recursos devido a demandas legislativas e de seus clientes, pois uma parte significativa dos seus clientes são empresas e, portanto, ele precisa atender a requisitos que estejam de acordo com o programa de gestão sustentável de seus clientes corporativos.

João, gerente geral do Hotel Alfa, possui vasta experiência na gestão hoteleira, cerca de 40 anos, sendo 35 deles como gerente geral e um amplo conhecimento a respeito do programa de sustentabilidade do hotel. Ele possui graduação em Letras-Inglês e em Economia, com especialização em Hotelaria. Além disso, ele já realizou diversos cursos, como o de Gastronomia para que pudesse compreender bem a área de Alimentos e Bebidas (A&B).

Segundo João, um dos setores fortemente afetado pelas práticas e políticas sustentáveis é o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) do hotel, que é responsável por todo o planejamento e organização dos serviços do restaurante bem como tudo que envolve alimentos e bebidas. Há uma política para evitar desperdícios, dentro dessa política há regras para o reaproveitamento de alimentos por meio de reprocessamento, em que alimentos não consumidos são aquecidos a uma temperatura acima de 90 °C em um forno e podem ser reutilizados em outras receitas. Como também, há o reaproveitamento das cascas de alimentos como ingredientes de outros pratos, assim como, podem ser encaminhadas para a compostagem. Para que essa política fosse colocada em prática, foi necessário a realização de treinamento com uma nutricionista.

Outra prática adotada pelo Hotel Alfa está relacionada a implantação do sistema de energia solar visando reduzir os custos operacionais. A estação de energia solar instalada no hotel ocorre em parceria com a concessionária de energia, em que a energia produzida é repassada para a concessionária e abatida na conta do hotel. Além disso, o estabelecimento tem instalados sensores de movimento e presença para acender as luzes nos corredores e a utilização de cartão magnético para as fechaduras eletrônicas dos dormitórios, como também, ao adquirir equipamentos elétricos, busca investir naqueles que possuem baixo custo e alta eficiência energética. Apesar destas práticas sustentáveis, o estabelecimento possui um gerador de energia elétrica abastecido por combustível a diesel, que não é uma energia limpa, para ser utilizado em horários de pico da rede elétrica.

Em relação ao consumo de água, houve a instalação de torneiras de pressão nos dormitórios, já que possuem um temporizador para controlar a vazão. O tratamento da piscina é feito de forma rigorosa a fim de evitar o desperdício de água. Há ainda a captação de água da chuva que é utilizada para a lavagem dos ambientes comuns do hotel. O aquecimento da água usada pelos chuveiros dos apartamentos pode ser feito por duas formas, por uma estação com placas de aquecimento de água solar (AAS) e pelo aquecimento da água por gás.

Para o tratamento de resíduos, o gestor João afirma que é realizada uma coleta seletiva pontual com alguns itens descartados como óleo de cozinha usado e papel, sendo estes recolhidos por cooperativas cadastradas. Além disso, a cooperativa que recolhe o óleo usado, transforma-o em sabão e doa uma quantidade do mesmo para hotel, que o utiliza na limpeza das áreas comuns.

Apesar das diversas práticas sustentáveis adotadas, João relata que a maior dificuldade para a implementação delas está relacionada a cultura dos empregados. Por conta disso, faz-se necessária a realização de treinamentos a fim de transmitir a cultura organizacional do estabelecimento para os colaboradores em busca de uma maior eficácia na implementação de tais práticas.

DILEMA

O dilema principal do caso se refere a estratégia de implantação de uma gestão sustentável como forma da empresa se posicionar no mercado.

NOTA DE ENSINO

Resumo: A sustentabilidade cada vez mais vem sendo requerida no meio organizacional, tanto por imposições legislativas como por desejo dos clientes. O Hotel Alfa é uma empresa que adota a sustentabilidade por meio de diversas práticas que impactam nas suas três dimensões: ambiental, social e econômica. Algumas das práticas implementadas envolvem a gestão de resíduos, de água e de energia. Mudanças na cultura organizacional foram necessárias para que ela não se tornasse um obstáculo na implantação de tais práticas. Dessa forma, o hotel busca não só adotar a sustentabilidade como também difundi-la em toda a sua cadeia.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Hotelaria; Cultura Organizacional.

OBJETIVOS DE ENSINO

Espera-se, por intermédio da discussão do caso:

- Desenvolver papel crítico após a análise do caso;
- Desenvolver competências de interpretação dos conceitos abordados e a compreensão das relações entre as dimensões da sustentabilidade com o posicionamento de mercado;
- Demonstrar a interdisciplinaridade do caso entre as áreas;
- Desenvolver a capacidade de estabelecer uma relação entre a teoria e a prática realizada pela organização exemplificada no caso, para que os alunos sejam capazes de discernir e tomar as melhores decisões;
- Trazer conhecimento acerca do tema proposto, a partir de um relato real.

O caso destaca os principais desafios da adoção de uma gestão sustentável no setor hoteleiro, apresentando as características e o posicionamento estratégico ao longo de sua atividade.

FONTE DE DADOS

Como caso verídico, realizou-se entrevista, em dezembro de 2022, com João, gerente geral do Hotel Alfa, possuindo um roteiro semiestruturado para que pudesse guiar a entrevista. A gravação da entrevista foi autorizada, em seguida, foi transcrita. Seu roteiro fundamentou-se na trajetória profissional do gerente, na adoção de uma gestão sustentável e nas políticas e práticas sustentáveis realizadas pelo hotel. Houve também a visita e observação *in loco* para constatar as informações obtidas por meio da entrevista. Além disso, houve a consulta em sites que abordam a temática estudada para complementar as informações. A entrevista teve como propósito conhecer a empresa e identificar a situação-problema que teve utilidade para a elaboração do caso.

PODE SER APLICADO

O caso de ensino alinha-se a disciplinas de graduação dos cursos de Administração, Turismo e Hotelaria que tratam sobre gestão hoteleira e teoria das organizações.

O caso pode ser útil para os cursos de diferentes áreas que possuam temáticas relacionadas. O tema pode colaborar com a sustentabilidade empresarial.

DISCUSSÃO DO CASO

Sugestões para utilização do caso:

Pode-se iniciar a discussão do caso tratando sobre o posicionamento estratégico no contexto organizacional para implantação de práticas sustentáveis na hotelaria.

Para a análise do caso, sugere-se ao professor:

- Recomendar a leitura do caso antes da aula (tempo aproximado: 30 min);
- Dividir a turma em grupos de 3 a 4 alunos para o debate do caso (tempo aproximado: 20 min);
- Discussão com toda a turma ministrada pelo docente (tempo aproximado: 30 min);
- Fechamento do debate do caso pelo professor (tempo aproximado: 15 min).

Questões para discussão

- 1) Indique uma prática sustentável da dimensão ambiental não aplicada pelo hotel, de acordo com o Quadro 1 mencionado, e como sua implementação poderia impactar a dimensão econômica.
- 2) Indique uma prática sustentável da dimensão social não aplicada pelo hotel, de acordo com o Quadro 2 mencionado, e como sua implementação poderia impactar a dimensão econômica.
- 3) Indique os fatores motivacionais correspondente a duas práticas apontadas no texto.
- 4) Descreva a teoria da cultura organizacional de acordo com o caso estudado.

REVISÃO DA LITERATURA RELACIONADA À RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES

As organizações estão cada vez mais conscientes da relevância em implementar práticas de desenvolvimento sustentável e há algumas razões que levam a adesão de tais práticas. Petrini e Eisele (2018) evidenciam quatro motivações tratadas por Porter e Kramer (2006), são elas: (1) agir de acordo com os valores corretos pela sociedade (dever moral); (2) atender as necessidades da sustentabilidade das gerações futuras; (3) atender as obrigações legais; e (4) fazer uso da responsabilidade social para promover a imagem organizacional e, desta forma, valorizar suas ações (Petrini; Eisele, 2018).

Amazonas, Silva e Andrade (2018), em seu estudo, denominam o termo de práticas sustentáveis como práticas produtivas e de mercado que considerem reutilização, reciclagem e redução do uso dos insumos. No Brasil, as práticas sustentáveis são estabelecidas por leis ambientais dos municípios brasileiros, isto pode ser exemplificado com a coleta seletiva de resíduos sólidos, que é uma obrigação regida pela Lei 12.305/10 da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (Amazonas; Silva; Andrade, 2018; Amorim; Santos, 2019; Seixas *et al.*, 2020).

Autores como Tavares (2016) e Pacifico Jr. (2016) afirmam que os principais fatores motivacionais que levam a implementação de práticas de sustentabilidade são a instauração de regulamentações governamentais, o desejo de angariar novos clientes que buscam por serviços sustentáveis, introdução em novos mercados, acompanhar as estratégias dos concorrentes, a fim

de manter a competitividade da empresa e otimizar o desempenho com a redução de custos operacionais (Tavares, 2016; Pacifico Júnior, 2016).

A utilização de produtos com rótulos ecológicos (produtos verdes), a captação de água da chuva, o uso de aquecedores de água solar (AAS) por meio de placas solares térmicos, elevadores inteligentes, apoio a programas socioambientais, decoração com obras de arte de artistas locais, a comercialização com os fornecedores locais, além de envio de coleta seletiva de resíduos para cooperativa de catadores, obedecendo a logística reversa são alguns exemplos de atitudes socioambientais aplicadas nos planos de gestão sustentável em hotéis (Amazonas; Silva; Andrade, 2018). Ressalta-se que a logística reversa diz respeito a um conjunto de meios que orienta a coleta e a devolução dos resíduos sólidos ao setor empresarial e relaciona-se às etapas de remanufatura e reciclagem. (Amorim; Santos, 2019).

A implementação de práticas sustentáveis na hotelaria está submetida a fatores internos e sua estrutura organizacional, a formação dos empregados e as especificidades do modelo de gestão, que podem contribuir de forma positiva para a adoção de tais práticas. Em vista disso, os recursos físicos, financeiros e a capacidade de inovação são aspectos organizacionais cruciais para o êxito da gestão voltada para a sustentabilidade. Levando em consideração as respostas de longo prazo, as práticas sustentáveis podem melhorar a imagem do hotel, como também podem colaborar para o crescimento da fidelização de seus clientes, promovendo uma vantagem competitiva (Tavares, 2016).

Rajabali (2020) evidencia a necessidade de considerar o aspecto do consumo de água na atividade hoteleira, pois a maior parte do uso de água pelos hóspedes nos hotéis é sob a forma de água quente. Dessa maneira, há uma relação direta entre o gasto de água e de energia elétrica nessa dimensão ambiental. Além disso, a rotatividade nas unidades habitacionais (UHs) aumenta a utilização de água para realizar a limpeza (Rajabali, 2020).

Nota-se que a eficiência no consumo de energia é um fator determinante para a redução de diversos impactos ambientais nos hotéis, como a utilização de lâmpadas de baixo consumo em iluminação permanente e por meio do uso de energias renováveis. Essas práticas sustentáveis de redução do consumo de energia elétrica, também são avaliadas pela Empresa de Pesquisa Elétrica (EPE) como uma das formas de redução na emissão de CO₂ (Amazonas; Silva; Andrade, 2018).

Entretanto, verificou-se à percepção de gestores sobre as adversidades de se realizar a gestão ambiental no empreendimento hoteleiro e que existem impasses para realização das práticas por estarem diretamente ligadas às questões de custo operacional e pelo motivo de serem entendidas como ações de alto investimento. Desse modo, observou-se também que a gestão sustentável no setor hoteleiro está fortemente relacionada a um atendimento legal e, assim, é preciso reforçar os planos estruturados de gestão para a sustentabilidade que consideram riscos e oportunidades nas atividades hoteleiras (Tavares, 2016; Leite; Lamas; Nóbrega, 2019).

Problemas para executar ações inovadoras em hotéis como falta de recursos financeiros e de mão de obra especializada e resistência a mudanças são citados por Medaglia *et al.* (2021), de modo que a adoção da inovação voltada a sustentabilidade seja um obstáculo para o setor hoteleiro.

Segundo Amazonas, Silva e Andrade (2018), a inovação em sustentabilidade oferece vantagem competitiva para o setor hoteleiro em relação a implantação de 'tecnologias e práticas sustentáveis' (TPSs) em seus projetos de gestão ambiental. Para Barbieri (2010), tecnologias sustentáveis são inovações tecnológicas que beneficiam a sustentabilidade, empregadas na área da gestão ambiental na utilização responsável de recursos naturais com fundamentação na sustentabilidade corporativa.

Dessa maneira, as tecnologias sustentáveis são definidas como inovações que optam por uma visão para a sustentabilidade, almejando estimular o debate sobre o efeito e as

responsabilidades ao meio em que vivemos e os impactos das atitudes tomadas em relação aos aspectos tecnológicos em transformação no mundo. Menezes, Santos e Bortoli (2016) afirmam que as tecnologias sustentáveis são inovações que realçam a formação de tecnologias direcionadas ao desenvolvimento sustentável. Para Amazonas, Silva e Andrade (2018), a implantação das TPSs em empresas é necessária desde a sua construção (edificações verdes ou construções verdes) até o estabelecimento de programas ligados à responsabilidade socioambiental.

Várias práticas sustentáveis podem ser utilizadas por hotéis, como inserir tecnologias para economia de energia e reciclagem. Isso pode ser exemplificado com a prática sustentável com tecnologia sustentável que proporcione check-in (entrada no hotel) e check-out (saída do hotel) sem papel; com a instalação e uso de energia solar; com a potencialização do uso de ventilação e iluminação natural nos prédios; com a utilização de luzes LED, que são energeticamente eficientes. Ademais, os hotéis devem transformar sua frota de transporte por automóveis a energia elétrica, reduzindo a pegada de carbono (emissões de CO₂) e viabilizar estações de carregamento de carros elétricos para a frota do hotel e para hóspedes como promoções esporádicas. Evidencia-se também práticas de gestão de resíduos como a redução de desperdício de alimentos e a redução no uso de plásticos (Nam *et al.*, 2020).

A adoção de tecnologias limpas, como a implantação de eletricidade e do aquecimento de água a partir de energia solar e a coleta da água da chuva para ser reutilizada na irrigação da área verde do hotel são algumas das formas de implementar a inovação para a sustentabilidade no setor hoteleiro, de forma que a concepção de serviços e produtos para inovação sustentável na hotelaria apresentam uma vantagem competitiva por constituir um nicho de mercado procurado por consumidores preocupados e interessados em hospedagens ambientalmente responsáveis (Medaglia *et al.*, 2021).

Os Quadros 01 e 02 apresentam uma lista de práticas sustentáveis na hotelaria encontradas no estudo desta pesquisa, divididas pelas dimensões da sustentabilidade. O Quadro 01 mostra as práticas relacionadas a dimensão ambiental.

Quadro 01 – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental

DIMENSÃO AMBIENTAL
GESTÃO DE ENERGIA PARA HOTÉIS
• Eficiência energética - automatização do uso de energia elétrica;
• Preferência por aparelhos de alta eficiência – Ex.: Substituição de equipamentos de refrigeração que consumam menos energia;
• Avisos com placas ou adesivos de economia de energia em áreas comuns;
• Sensores de ocupação nos quartos e de passagem nos corredores para economia de energia; (Ex.: cartões chave ou cartões magnéticos (com material ecológico); dispositivos de sensores de movimento).
• A iluminação com LED (Lâmpadas de Diodo Emissor);
• Energia renovável: uso da Energia solar (Placas ou painéis solares); energia eólica; energia geotérmica.
GESTÃO DA ÁGUA PARA HOTÉIS
• Captação de água da chuva - Tratamento e Reutilização da água da chuva;
• Tratamento e Reutilização da água residuais (para reaproveitamento, como em reuso em limpeza e irrigação);
• Sistemas automáticos de irrigação inteligente na área verde, para reduzir o uso de água;
• Uso de aquecedores de água solar (AAS): ex.: através de placas solares para aquecimento da água;
• Uso de aquecedores de água através de fornos (por queima de resíduos);

<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade nas UHs relacionado para programar consumo de água. EX.: Lavagem programadas dos lençóis e toalhas dos quartos. Reutilização de roupa.
<ul style="list-style-type: none"> • Sanitários, torneiras e chuveiros mais eficientes; • Sensores que interrompem o fornecimento da água, quando não utilizado.
GESTÃO DE RESÍDUOS PARA HOTÉIS
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de reciclagem de materiais; - Reaproveitamento do lixo; Compostagem; - Incinerar resíduos (podendo gerar vapor, água quente e eletricidade); -Prática de Tratamento de resíduos; • Coleta seletiva; mecanismos de separação de resíduos.
<ul style="list-style-type: none"> • Envio de coleta seletiva de resíduos para cooperativa de catadores;
<ul style="list-style-type: none"> • Redução do uso dos insumos; - Redução no uso de Papel. • Evitar desperdícios. - Diminuição do uso de plástico. EX.: Fim do uso de copos plásticos em refeitórios, cabides ecológicos; embalagens retornáveis ou biodegradáveis.
<ul style="list-style-type: none"> • Redução do desperdício de alimentos. EX.: doação de alimentos: óleo de cozinha usada; técnicas do processo de manipulação dos alimentos e preparo das refeições.
<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de limpeza e higiene ecológicos, biotecnológicos; biodegradáveis. (Produtos Verdes).
<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar a Emissão de CO₂ (Dióxido de Carbono); - Redução na pegada de carbono.
TECNOLOGIA SUSTENTÁVEL (diversos)
<ul style="list-style-type: none"> • TI VERDE ou green computing - TIC's dos processos de sustentabilidade da hotelaria – Ex.: Internet das Coisas (Internet of Things (IoT)) - consiste na conexão entre vários dispositivos e objetos; Ex.: Elevadores inteligentes;
<ul style="list-style-type: none"> • Softwares inteligentes - para automatização; para redução de uso de papel. EX.: Check-in e Check-out digitalizado;
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de redes sociais; sites para divulgação do hotel e interação c/clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Fechaduras eletrônicas com cartão magnético ou com aplicativos dos hotéis;
<ul style="list-style-type: none"> • Edificações mais sustentáveis: Eco-construção (construção verde), teto verde, aproveitamento da iluminação natural nos ambientes, janelas grandes para circulação do ar e entrada de luz natural, diminuindo o uso de ar-condicionado e o tempo de luz ligada; (acessibilidade – também dimensão social);
<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças no modal de transporte –incentivar transporte alternativo; Uso de frota com energia renovável (biocombustível; a energia elétrica); aluguel de bicicleta para passeios dos clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Paisagismo minimizando os impactos ambientais. EX.: plantio de flores e árvores nativas e adaptáveis na área verde. Hortas orgânicas.

Fonte: Adaptada pelos autores de Cardoso, K.M.S. (2023).

O Quadro 02 apresenta as práticas relacionadas as dimensões social e econômica da sustentabilidade.

Quadro 02 – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Social e Econômica

DIMENSÃO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à educação para as práticas sustentáveis;
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do trabalho de produtores da região; - Comercialização com os fornecedores locais;
<ul style="list-style-type: none"> • Decoração com obras de arte de artistas locais;
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio a programas e atividades socioambientais. EX.: programa de eventos; Programas culturais com temáticas socioambientais.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à infraestrutura da comunidade local;

Melhoria na qualidade do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Interno: valorização dos funcionários. Cumprimento de leis trabalhistas; cumprimento de leis de seguridade social; respeito aos direitos humanos; • Treinamento interno;
<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e segurança no trabalho; EX.: disponibilizar máscaras para funcionários e clientes, equipamentos de segurança e limpeza para descontaminação.
<ul style="list-style-type: none"> • Ações de inclusão social, com capacitação e contratação de menores aprendizes, estagiários e deficientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de riscos socioambientais; prevenção de acidentes; programas de responsabilidade em atendimento a emergências. • Promover manutenções preventivas.
DIMENSÃO ECONÔMICA
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a legislação;
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento ambiental;
<ul style="list-style-type: none"> • Certificados ambientais;
<ul style="list-style-type: none"> • Relação com os stakeholders – Incentivo a práticas sustentáveis; baseados em princípios éticos e morais.
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados econômicos positivos - Redução de Custos; marketing verde – reputação; competitividade.

Fonte: Adaptada pelos autores de Cardoso, K.M.S. (2023).

A cultura é definida como um conjunto de concepções que induz o modo como os seres humanos decifram os momentos experienciados e esse conjunto abrange mitos, crenças, símbolo, ideologia, linguagem e rituais, em que cada característica dessas impactam profundamente a firma. Além de ser uma característica essencial para entender o comportamento organizacional e a gestão eficaz (Pettigrew, 1979).

Smircich (1983) acredita que a cultura organizacional pode ser analisada por meio de dois prismas, um em que a organização é uma cultura construída pela manifestação cultural de seus integrantes e, outra em que a cultura da organização está em constante transformação e é constituída por componentes formais e informais. Sua pesquisa aprofundada sobre a natureza complexa da cultura organizacional, mostra como ela é multifacetada e pode ser explicada por meio de várias perspectivas assim como expõe a relevância da linguagem para a estruturação e manutenção da cultura organizacional.

Christensen (2006) declara que um dos papéis mais imprescindíveis dos líderes é a elaboração e o gerenciamento da cultura, visto que ele a conceitua como a essência da identidade de grupo e do pensamento. Adicionalmente, Labão (2008) ressalta que a responsabilidade pela difusão da cultura é dos gestores, contendo a identidade da organização, e seus valores sendo explícitos a todos os *stakeholders*. Por outro lado, Katrinli e Gunay (2011) reforçam a particularidade da cultura organizacional ao apontarem a dificuldade de imitação pelos concorrentes como também que ela é o cerne da vantagem competitiva.

Souza, Sacomano e Kyrillos (2017) relatam que uma diversidade de razões é determinante para conceituar a cultura organizacional como fatores geográficos, o contexto histórico da empresa, o tipo de setor em que está inserida e o tipo de relação entre seus empregados.

Pinto (2002) afirma que para haver o encaminhamento para a implantação da sustentabilidade nas organizações é preciso que haja comprometimento com a cultura, de modo que priorize a qualidade de vida das atuais e futuras gerações, a partir da conservação de recursos, responsabilidade social e ética.

Com isso, pode-se responder as questões para discussão feitas anteriormente.

- 1) **Implemente uma prática sustentável da dimensão ambiental não aplicada pelo hotel, de acordo com o Quadro 01 mencionado, e como isso impactará a dimensão econômica.**
O hotel poderá implementar a aplicação do TI Verde ou Green Computing. A partir de tal implementação haverá uma maior conscientização dos funcionários além de reduzir custos de energia; reduzir emissão de CO₂ no meio ambiente; reduzir custos com equipamentos, insumos, softwares e recursos da empresa. Além disso, resultará em uma melhor relação com os stakeholders e em resultados econômicos positivos, visto que reduzirá os custos e contribuirá para o marketing verde do hotel, contribuindo para a valorização de sua reputação perante os clientes.
- 2) **Implemente uma prática sustentável da dimensão social não aplicada pelo hotel, de acordo com o Quadro 02 mencionado, e como impactará a dimensão econômica.**
O hotel poderá colocar em prática ações de inclusão social como capacitação e contratação de menores aprendizes, estagiários e deficientes. A partir de tais atitudes, o hotel impactará diretamente no desempenho socioeconômico da comunidade a que pertence, além de atender a legislação e isso valorizará sua imagem não só para os clientes como para a sociedade como um todo.
- 3) **Indique os fatores motivacionais correspondente a duas práticas apontadas no texto.**
O hotel fez a implantação do sistema de energia solar visando reduzir os custos operacionais e o Hotel Alfa implementou uma gestão sustentável de seus recursos para atender às necessidades de clientes corporativos e assim satisfazer ao desejo de angariar novos clientes que buscam por serviços sustentáveis, conforme relatado por autores como Tavares (2016) e Pacifico Jr. (2016).
- 4) **Descreva a teoria da cultura organizacional de acordo com o caso estudado.**
Por meio do caso estudado, nota-se que a cultura organizacional, assim como definida por Smircich (1983), está em constante transformação e é constituída por componentes formais e informais. Ressalta-se a importância das lideranças (gestores) para difundir a cultura compreendendo a identidade da organização e demonstrando seus valores a todos os *stakeholders*. Destaca-se ainda o comprometimento com a cultura a fim de implementar a sustentabilidade, priorizando a qualidade de vida das atuais e futuras gerações, por intermédio da conservação de recursos, responsabilidade social e ética como afirmado por Pinto (2002).

REFERÊNCIAS

AMAZONAS, Iuri Tavares; SILVA, Rodrigo Freire de Carvalho; ANDRADE, Maristela Oliveira de. Gestão Ambiental Hoteleira: Tecnologias e Práticas Sustentáveis Aplicadas a Hotéis. **ANPPAS - Revista Ambiente & Sociedade**. vol.21, São Paulo. 2018. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0172r2vu1811ao>.

AMORIM, Dayana Lessa; SANTOS, Laerte Corrêa. Logística reversa: Um Estudo da Viabilidade nos Negócios e Meio Ambiente. In: RODRIGUES, Jaqueline Fonseca (ORG).

Inovação, Gestão e Sustentabilidade 2 [recurso eletrônico]. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. DOI 10.22533/at.ed.0541918066.

BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

Cardoso, K. M S. Inovação Para Sustentabilidade Em Hotéis De Aracaju: Um Estudo De Caso Múltiplos. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Sergipe – UFS. São Cristóvão. 2023.

CHRISTENSEN, C. M. **What Is An Organization Culture**, Boston: Harvard Business Press, 2006.

KATRINLI, A.; GUNAY, G. Corporate social responsibility, strategy and culture: Bati Anadolu Group Case. **International Journal of Business Strategy**, v. 11, n. 2, p. 32-38, 2011.

LABÃO, A. C. T. **Modificação da cultura organizacional de um banco na direção da sustentabilidade**: estudo de caso pioneiro do Banco Real, 2008.

LEITE, Andressa F. R.; LAMAS, Suellen Alice; NÓBREGA, Wilker R. M. Sistemas de Gestão Ambiental e Competitividade: Uma Análise De Múltiplos Casos Em Meios De Hospedagem De Natal – RN. *Revista Turismo - Visão e Ação*, Vol. 21. N. 1, Jan./Abr 2019.

MEDAGLIA, J. *et al.* Inovação, Hotelaria e Megatendências: um estudo introdutório. **Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**. Brasília, UNB. V.9 (3), 2021. DOI: 10.26512/revistacenario.v9i3.35753.

MENEZES, C. C. N.; SANTOS, S. M. D.; BORTOLI, R. Mapeamento de Tecnologias Ambientais: Um Estudo sobre Patentes Verdes no Brasil. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**. Vol. 5, N. 1, p. 18-32. Jan/Abr 2016. DOI: 10.5585/geas.v5i1.369.

NAM, Hyemin Vivian; LO, Ada; YEUNG, Patrick; HATTER, Richard. Hotel ICON: Towards a Role-Model Hotel Pioneering Sustainable Solutions. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 25:5, 574-584, 2020. DOI: 10.1080/10941665.2020.1746367.

PACIFICO JÚNIOR, Francisco Tomaz. Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro em Mossoró/RN. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Potiguar – Unp, Natal. 2016.

PETRINI, Maira; EISELE, Fernando Valentim Pardo. Uma proposta de modelo para as organizações em busca de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 24, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2018. DOI: 10.5020/2318-0722.2018.5900.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, dez., 1979.

PINTO, L. F. S. **Gestão-cidadã**: ações estratégicas para a participação social no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

RAJABALI, Malik Moez. As práticas e Políticas de Gestão Ambiental nos Hotéis Portugueses: Hotéis na região de Lisboa. 2020. Dissertação (Mestrado em Controlo de Gestão). Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. 2020.

SEIXAS, Cristiana Simão *et al.* Governança Ambiental No Brasil: Rumo Aos Objetivos Do Desenvolvimento Sustentável (ODS)? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo: v. 25. n. 81, p. 1-21, e-81404, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v25n81.81404>.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, p. 339-358, 1983.

SOUZA, J.; SACOMANO, J.; KYRILLOS, S. Sustentabilidade empresarial e cultural organizacional sob a ótica das relações intraorganizacionais. **Ten years working together for a sustainable future**, p. 1-9, 2017.

TAVARES, Beatriz Correia Dias. Práticas de Sustentabilidade no Setor Hoteleiro: Estudo de Caso do Neya Lisboa Hotel. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial). ISEG – Lisbon School of Economics & Management. Universidade de Lisboa. 2016.