
PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM TURISMO SUSTENTÁVEL - PCTS

**MANUAL DE BOAS PRÁTICAS -
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE
GESTÃO**

**UM ROTEIRO PARA IMPLEMENTAR OS REQUISITOS
DA NORMA: "MEIOS DE HOSPEDAGEM - REQUISITOS
PARA A SUSTENTABILIDADE"**

Índice

1.Introdução	pág. 3
2.Objetivos	pág. 5
3.O Sistema de Gestão da Sustentabilidade	pág. 5
4.Roteiro para a implementação	pág. 9
4.1 Resumo do processo de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade	pág. 35
5.Glossário	pág. 39

1. Introdução

Este Manual foi elaborado para ser usado como instrumento de apoio técnico pelos empreendimentos e pelos consultores na implementação da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade. Deve ser consultado conjuntamente com a Norma citada e os demais guias e manuais do **PCTS**.

O **Programa de Certificação do Turismo Sustentável - PCTS** é uma iniciativa de abrangência nacional, liderada pelo Instituto de Hospitalidade – IH, em parceria com o Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável - CBTS. Esse Programa conta com o apoio da Agência de Promoção de Exportações do Brasil - APEX-Brasil e do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

O objetivo principal do **PCTS** é melhorar a qualidade e a competitividade do setor turístico, com particular atenção às pequenas e médias empresas - PME, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, por meio da adoção de normas e de um sistema de certificação. O Programa contempla ainda ações no sentido de aumentar a participação no mercado internacional através da promoção comercial no exterior.

A visão que sustenta o **PCTS** é que o Brasil tem a oportunidade para se destacar internacionalmente como um destino sustentável, onde a utilização racional dos recursos naturais, a conservação do patrimônio sócio-cultural e a preocupação com a qualidade de vida das pessoas, sejam eixos norteadores do desenvolvimento do turismo brasileiro.

Assim, a principal meta do **PCTS** é estimular os integrantes do turismo, inclusive o próprio turista, para que suas atividades sejam ambientalmente equilibradas, economicamente viáveis, socialmente justas, culturalmente ricas e politicamente legítimas.

O **PCTS** é uma oportunidade única para que os empreendimentos recebam investimentos concretos visando à melhoria da qualidade de seus serviços e sua colocação no mercado internacional. Contribui para o fortalecimento do setor turístico, onde a competição

entre os destinos turísticos nacionais e internacionais é cada vez mais acirrada e os turistas cada vez mais exigentes.

A abordagem da normalização da sustentabilidade do turismo, e a decorrente possibilidade de implementar um sistema de certificação dos empreendimentos que aplicam a(s) norma(s) relacionada(s), parte do estabelecimento de requisitos de desempenho para as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica), os quais são suportados por um sistema de gestão da sustentabilidade. Esse sistema de gestão proporciona uma base estável, coerente e consistente para o alcance e manutenção do desempenho sustentável dos empreendimentos.

O PCTS também propõe prover auxílio a estes empreendimentos na implementação dos requisitos das normas por meio de assistência técnica por consultores capacitados pelo PCTS, a qual inclui treinamento, consultoria e a elaboração de documentos, denominados de guias e manuais, que ajudem os meios de hospedagem atingir os objetivos do Programa. Não obstante, compõe o **PCTS** a atividade de certificação dos meios de hospedagem por meio da avaliação destes no cumprimento das regras estabelecidas nas normas criadas.

A implantação da Norma e a conseqüente certificação do turismo sustentável geram benefícios ambientais, econômicos, sociais e culturais. Ambientalmente, ela contribui para a conservação da biodiversidade, auxilia na manutenção da qualidade ambiental dos atrativos turísticos e na proteção de espécies ameaçadas. Economicamente, viabiliza as áreas utilizadas pelo turismo, proporciona um diferencial de marketing, gerando vantagens competitivas para os empreendimentos e facilitando o acesso a novos mercados, principalmente o internacional. Social e culturalmente, estimula boas condições de trabalho, enfatiza a preservação do patrimônio cultural e promove o respeito aos direitos dos trabalhadores, povos indígenas e comunidades locais e politicamente promove o respeito à lei e à cidadania.

2. Objetivos

Este Manual tem como objetivos:

- a) Orientar os meios de hospedagem na implementação dos requisitos da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade;
- b) Apoiar os consultores na tarefa de orientação aos meios de hospedagem;
- c) Disseminar informações sobre tecnologias e boas práticas sustentáveis, visando à melhoria da qualidade, segurança e responsabilidade social no setor turístico;
- d) Estabelecer um método para facilitar a implementação dos requisitos da Norma;
- e) Esclarecer o funcionamento de sistemas de gestão da sustentabilidade aplicado em um meio de hospedagem.

3. Sistema de Gestão da Sustentabilidade

Existem várias maneiras de se administrar um meio de hospedagem. Diversas delas com o foco na qualidade dos serviços prestados e na viabilidade econômica do negócio. Outras, além dos temas citados, incluem a preocupação com a sociedade, questões culturais e a conservação ambiental. Além disto, ainda há algumas focadas nas questões culturais locais. No entanto, todas estas formas de realizar a gestão podem seguir modelos próprios que o empreendimento desenvolveu ao longo da sua existência. E cada modelo pode se adaptar a outros modelos, internacionalmente aceitos, como por exemplo, a série de normas ISO 9000 (Gestão da Qualidade) ou a série de normas ISO 14000 (Gestão Ambiental).

A proposta de Sistemas de Gestão da Sustentabilidade é apresentar um modelo que possa ser utilizado para gerir meios de hospedagem, tendo como referência os requisitos da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade. O uso deste modelo possibilitará que as atividades desempenhadas pelo empreendimento fiquem alinhadas à questão da sustentabilidade.

O modelo disposto na Norma estabelece os requisitos de desempenho para as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, sócio-cultural e econômica) conforme a figura a seguir:

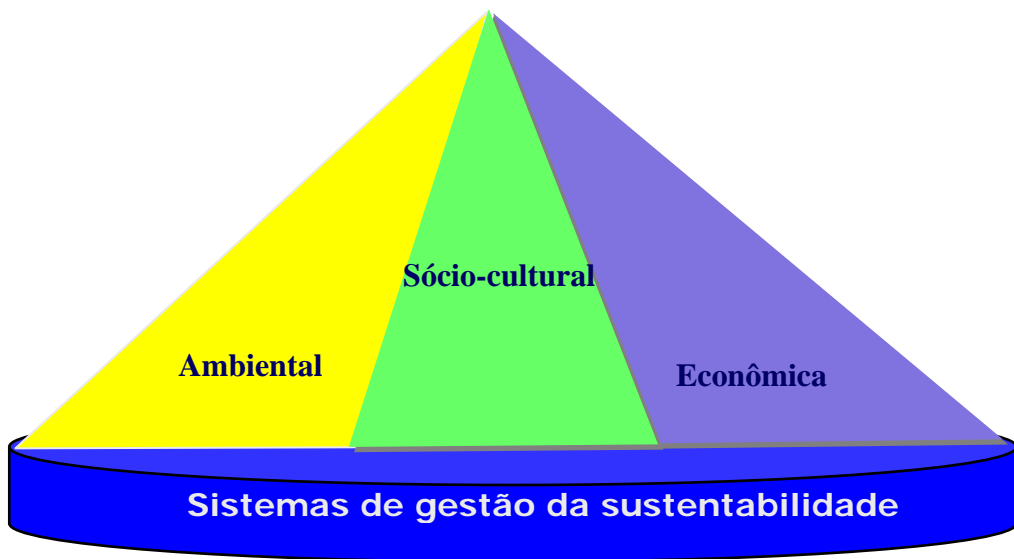


Figura 1 - Modelo de Sistemas de Gestão da Sustentabilidade

3.1 O funcionamento de sistemas de gestão da sustentabilidade

Sistemas de gestão da sustentabilidade seguem a lógica do ciclo do PDCA.

O ciclo do PDCA é uma representação gráfica do conceito da melhoria contínua. O PDCA é um agrupamento de letras que, em inglês, significa Plan-Do-Check-Act. Traduzindo para o português temos: Planejar-Fazer-Verificar-Agir (Figura 2).

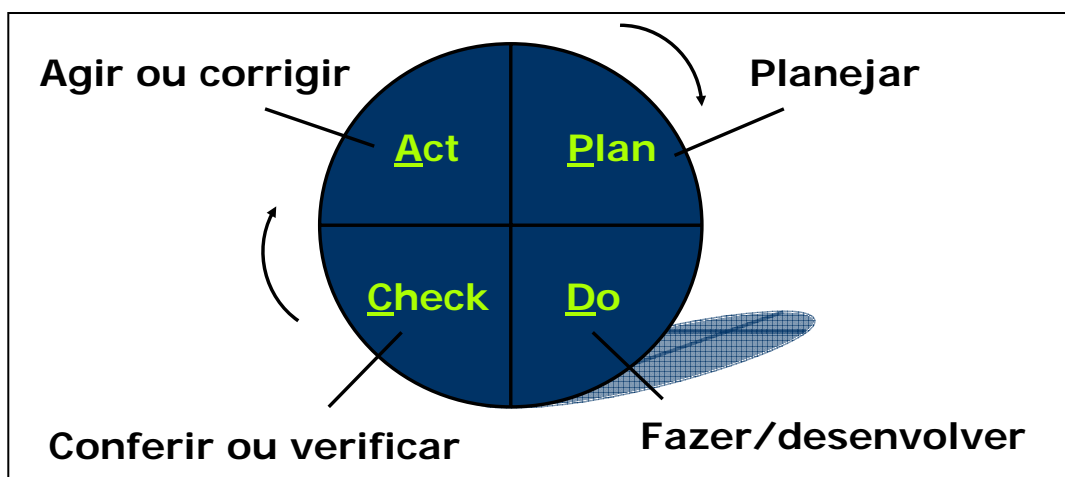


Figura 2 – O Ciclo PDCA

Pode-se observar que estas palavras formam um conjunto que, de maneira muito simples, ensina como realizar as atividades/processos de uma organização. Qual é o primeiro passo para realizar uma atividade: Planejar; está aí o P do PDCA. E depois? Depois de planejar precisa-se executar ou realizar a atividade, tem-se, então, o D do PDCA. Mas só isto é suficiente? É evidente que não, pois é necessário verificar se a atividade desenvolvida foi executada como planejado; estamos agora no C do PDCA. Bom, mas se a tarefa não foi executada de acordo com o planejamento, ou ainda, se existe alguma coisa que possamos fazer para melhorar a execução da tarefa da próxima vez, neste caso estamos no A do PDCA; o que quer dizer que tomamos ação para corrigir ou para melhorar a execução da tarefa na próxima vez.

Para entendermos melhor o que significa girar o PDCA. Vamos pensar nas perguntas e nos pontos indicados na figura a seguir:

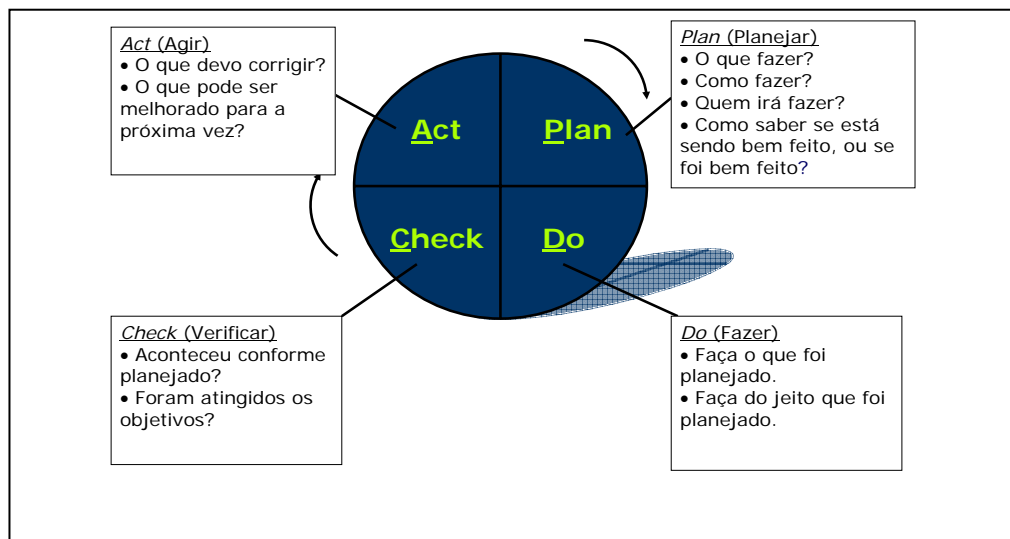


Figura 3 - Perguntas do ciclo PDCA

Desta forma associando o conceito de melhoria contínua, representado pelo ciclo do PDCA, a sistemas de gestão da sustentabilidade temos a seguinte representação:



Figura 4 – O funcionamento de sistemas de gestão da sustentabilidade

Obs: A correlação de sistemas de gestão da sustentabilidade com as etapas do ciclo do PDCA está representada no lado esquerdo da figura pelas letras P, D, C e A.

O funcionamento de Sistemas de Gestão da Sustentabilidade se dá a partir da identificação de requisitos aplicáveis ao empreendimento e os dos aspectos de sustentabilidade e seus impactos. Em seguida defini-se a política de sustentabilidade e com base nestas informações (requisitos, aspectos e impactos) determina-se, os objetivos e metas a serem perseguidos pelo empreendimento.

Com base nos objetivos e metas define-se como estes serão atingidos (programa de gestão da sustentabilidade) e inicia-se as atividades necessárias para tal (implementação e operação).

A medida que as atividades avançam vamos realizando as nossas medições e analisando os resultados para verificar se as atividades planejadas foram cumpridas e se os objetivos e metas estão sendo atingidos (medição e análise). Por fim, de acordo com a análise feita partimos para implementar ações que nos ajudem a corrigir o que não está funcionando bem e, principalmente, para melhorar o que já foi feito (ações corretivas e preventivas).

Obs: O detalhamento e a interpretação de cada elemento de sistemas de gestão da sustentabilidade estão descritos no Guia de interpretação da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade.

4. Roteiro para a implementação

O roteiro apresentado neste Manual é um modelo que foi adaptado das experiências bem sucedidas, realizadas por diversas pequenas e médias empresas, em outros tipos de sistemas de gestão e, portanto, não se configura como sendo a única maneira para se implementar um sistema de gestão. No entanto, como parte integrante da assistência técnica a ser executada com apoio do **PCTS**, recomenda-se a sua adoção.

O modelo que será apresentado é uma orientação geral e os detalhes ou a forma de se executar cada passo poderá, sempre que necessário, ser ajustado à cultura do empreendimento e as particularidades técnicas/econômicas/ambientais/sócio-culturais locais.

A implementação de sistemas de gestão da sustentabilidade pode ser tratada como uma rotina composta de quatro etapas principais:

1. Conheça o seu empreendimento;
2. Implemente o sistema de gestão da sustentabilidade;
3. Verifique o funcionamento do sistema de gestão da sustentabilidade;
4. Melhore o desempenho do sistema de gestão da sustentabilidade.

Estas etapas também estão fundamentadas no ciclo PDCA:

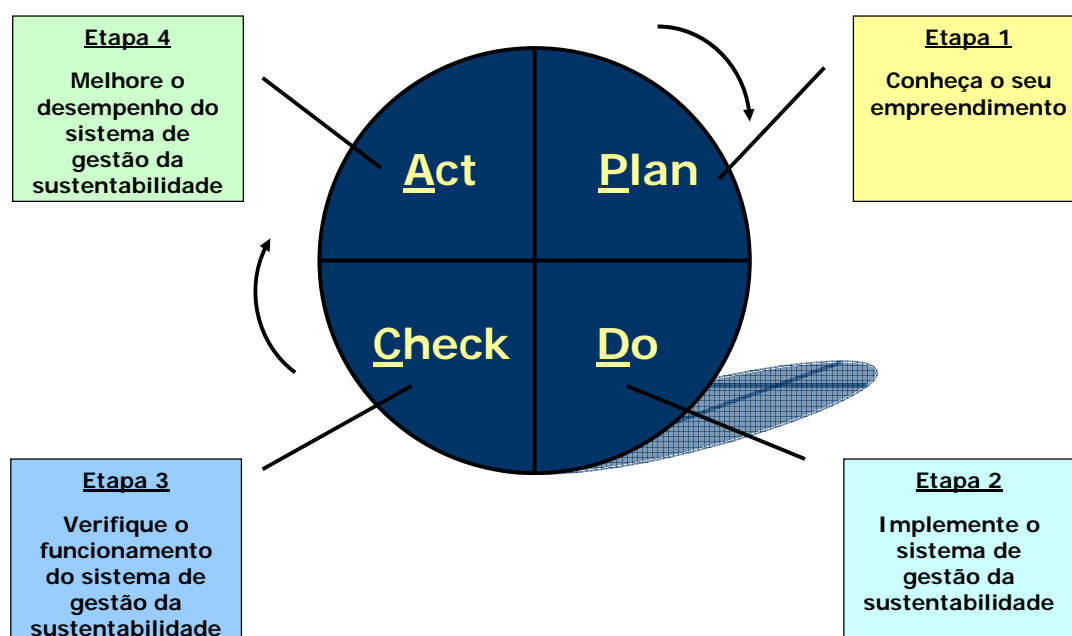


Figura 5 - O ciclo de implementação de sistemas de gestão da sustentabilidade

Para facilitar o cumprimento de cada uma das etapas siga os passos descritos a seguir. Desenvolva os passos de forma encadeada que eles o levarão ao sucesso na implementação.

Etapa 1: conheça o seu empreendimento

- Passo 1: Antes de iniciar a implementação você precisa saber como está seu empreendimento em termos de sustentabilidade. Assim, o primeiro passo a ser tomado é a realização de um diagnóstico inicial. Este diagnóstico será realizado por meio de formulário específico. Você poderá acessá-lo e usá-lo em meio eletrônico no site *www.pcts.org.br*. O resultado desse diagnóstico mostrará o percentual de atendimento do empreendimento aos requisitos da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade.

Obs: Não se preocupe se o resultado for baixo! O importante é que você deu o primeiro passo e já sabe o que falta fazer para o empreendimento se tornar sustentável!

- Passo 2: Analise o resultado do diagnóstico e identifique quais são os pontos críticos ou prioritários, ou seja, os pontos mais importantes para melhorar a gestão do empreendimento. No momento de definir os pontos críticos considere aqueles que na sua visão irão gerar resultado prático mais rapidamente, inclusive para aqueles pontos que estão próximos dos requisitos para a sustentabilidade. Agindo assim você estará contribuindo para a motivação da equipe e, principalmente, estará produzindo rapidamente melhorias na gestão da sustentabilidade do seu empreendimento.

- Passo 3: Escolha de 2 a 5 colaboradores para formarem junto com você (proprietário do empreendimento ou gerente responsável pelo empreendimento) o "time" da sustentabilidade. É importante a sua participação nesse time para demonstrar o seu comprometimento com a implementação do sistema de gestão da sustentabilidade.

- Passo 4: Depois de definir os pontos críticos ou prioritários (Passo 2) e de definir o time da sustentabilidade (Passo 3) vamos estabelecer um plano de ação o qual conterà a tarefa a ser realizada, o prazo de início e a previsão para o seu término, o responsável para realizá-la e os detalhes de como a tarefa será executada. Veja o exemplo de formulário para o Plano de Ação:

Plano de Ação			Revisão 0	Mês: Julho/2004
Tarefa	Prazo inicial	Prazo final	Responsável	Como

Figura 6 – Modelo de Plano de Ação

Pense bem antes de definir os prazos para cada tarefa. O importante é estabelecer prazos realistas, ou seja, que possam ser cumpridos.

Importante: O plano de ação deve ser ajustado a partir do passo a passo estabelecido na etapa 2 deste método. Ou seja, prepare o plano de ação básico e depois faça uma revisão em função da orientação dada na próxima etapa.

Dica 1 : Crie o compromisso com cada colaborador para a execução da tarefa!

Dica 2: Semanalmente ou a cada quinze dias verifique como anda o cumprimento do plano de ação. Mantenha-o sempre atualizado e aja para que as tarefas sejam executadas. Não se esqueça de pedir ao colaborador responsável para tentar cumprir as tarefas e os prazos acordados. Veja também se você está cumprindo as suas tarefas, pois o exemplo é muito importante!

Dica 3: Caso o plano de ação não esteja sendo seguido, não se desespere. Verifique o que está ocorrendo, corrija e refaça o plano.

- Passo 5: Em seguida a elaboração do plano de ação você precisa comunicar a todos os colaboradores do seu empreendimento sobre a intenção em implementar o sistema de gestão da sustentabilidade. Esta comunicação pode ser feita por meio de uma reunião, sendo que é muito importante divulgar o porquê e os benefícios que deverão ser conquistados com a realização deste trabalho.

Divulgue também aos demais colaboradores o resultado geral do diagnóstico e um resumo do plano de ação. Os colaboradores não precisam saber os detalhes de cada tarefa, mas ter conhecimento do andamento da implementação do sistema de gestão da sustentabilidade.

Dica: Mantenha o compromisso dos colaboradores em participar e ajudar na execução das tarefas!

Etapa 2: Implemente o sistema de gestão da sustentabilidade

- Passo 1: Vamos começar pelo mapeamento das principais atividades desenvolvidas no empreendimento. Para isso você deve ir a cada área do empreendimento e identificar as principais atividades. Veja o exemplo de uma área como a lavanderia:

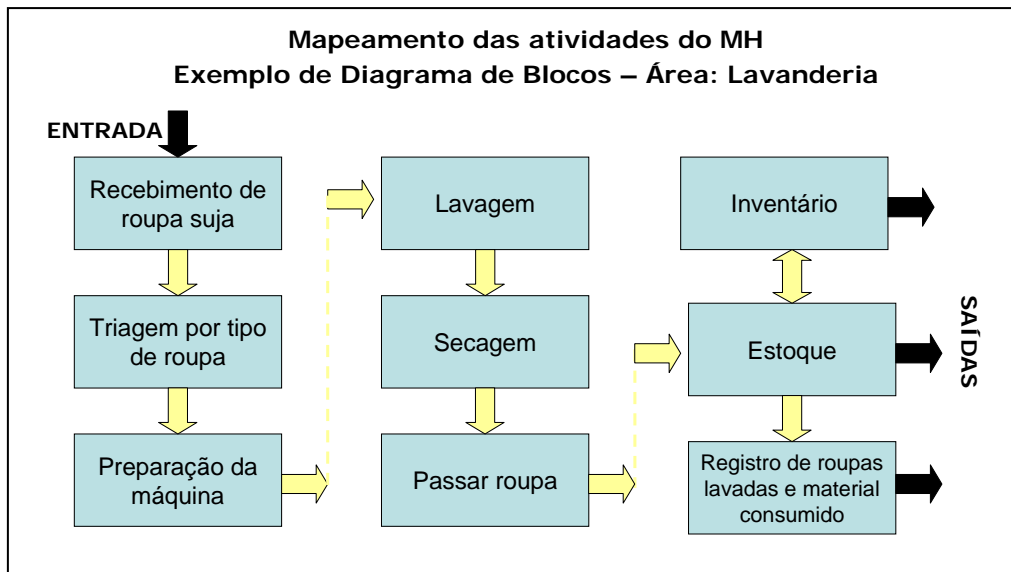


Figura 7 – Exemplo de diagrama de blocos

Obs: A figura acima é só uma ilustração gráfica. O importante é você listar as principais atividades de todas as áreas do seu empreendimento.

- Passo 2: A partir das atividades identificadas no passo anterior vamos relacionar os aspectos e impactos ligados a sustentabilidade envolvidos com estas atividades. Veja o exemplo a seguir:

PLANILHA DE IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS E IMPACTOS DE SUSTENTABILIDADE			
Local: Lavanderia			
IDENTIFICAÇÃO			
ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO	Dimensão
			Ambiental /Sócio-cultural/Econômica
Lavagem de roupa	Consumo de produto químico	Esgotamento de recurso e custo	Ambiental /Econômica
	Consumo de energia	Redução da disponibilidade para a comunidade e custo	Ambiental /Econômica
	Geração de efluentes líquidos	Alteração da qualidade da água.	Ambiental
	Geração de resíduos (embalagens)	Alteração da qualidade do solo e geração de material para reciclagem	Ambiental /Sócio-cultural

Figura 8 – Planilha de aspectos e impactos de sustentabilidade

Obs: No exemplo, uma atividade tem 4 aspectos e 4 impactos associados. Outras atividades poderão ter um aspecto somente e nem todas atividades/aspectos terão impacto nas três dimensões.

Dica: Você pode considerar que os aspectos são as causas e os impactos os efeitos.

Veja! No exemplo acima foi destacada uma das atividades da área da lavanderia: lavagem de roupa. Para identificar todos os aspectos e impactos de sustentabilidade você precisa montar esta planilha para todas as atividades de cada uma das áreas do seu empreendimento e não se esqueça de pensar sempre nas três dimensões (ambiental, sócio-cultural e econômica).

A atividade de identificar os aspectos e impactos de sustentabilidade é muito importante, pois a partir desta informação que você poderá identificar em que locais pode-se introduzir as melhorias, bem como terá uma base para identificar quais as

melhorias necessárias para ampliar o desempenho do seu empreendimento.

Mas você não terá que atuar em cada uma das atividades. O conceito da Norma rege que é necessário atuar naquelas atividades e aspectos correlacionados que produzam impactos significativos. Ou seja, avaliar se o impacto precisa ser minimizado devido a sua intensidade, frequência e/ou importância. Assim, o próximo passo é verificar a significância dos impactos gerados.

- Passo 3: A partir do resultado do passo anterior você deve avaliar se os impactos são significativos ou não para o desempenho do seu empreendimento. Ser significativo ou não depende primeiro da legislação, ou seja, se houver legislação que obrigue a minimizar ou a não gerar aquele impacto automaticamente este impacto é significativo. Em segundo, caso não haja nenhuma obrigação legal, o impacto deve ser avaliado quanto à importância para o empreendimento. Esta importância pode ser avaliada em função da frequência e da intensidade do impacto. Veja o exemplo a seguir:

PLANILHA DE IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE SIGNIFICÂNCIA DE ASPECTOS E IMPACTOS DE SUSTENTABILIDADE						
Local: Lavanderia				Processo: Governança		
IDENTIFICAÇÃO				AVALIAÇÃO DE SIGNIFICÂNCIA		
ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO	Dimensão	Legislação e outros requisitos		É significativo ? (Completar a coluna com sim, caso o aspecto seja de interesse para o negócio, para as partes interessadas ou de interesse ambiental/ sócio-cultural; ou caso contrário completar com não). Obs: Se existir legislação aplicável considerar o aspecto como significativo)
			Ambiental /Sócio-cultural/Econômica	QUAIS?	CUMPRE?	
Lavagem de roupa	Consumo de produto químico	Esgotamento de recurso e custo	Ambiental /Econômica	não	-	sim
	Consumo de energia	Redução da disponibilidade para a comunidade e custo	Ambiental /Econômica	Medida Provisória 2.198 / 01	não	sim
	Geração de efluentes líquidos	Alteração da qualidade da água.	Ambiental	Deliberação CECA 1.007/86 NT-202-R-10	sim	sim
	Geração de resíduos (embalagens)	Alteração da qualidade do solo e geração de material para reciclagem	Ambiental /Sócio-cultural	Portaria MINTER 53/79 Resolução CONAMA n° 5/93	não	sim

Figura 9 – Planilha de significância dos aspectos e impactos de sustentabilidade

Neste exemplo o impacto relacionado ao aspecto “consumo de produto químico” foi considerado significativo, pois apesar de não haver legislação específica sobre o tema considerou-se significativo para o empreendimento sob o ponto de vista de custo, ou seja, é um impacto significativo para a dimensão econômica. Por outro lado, o impacto relacionado ao aspecto “geração de efluentes líquidos” foi considerado significativo por haver legislação específica sobre o tema e, portanto, o meio de hospedagem deve cumprir e acompanhar o cumprimento à legislação.

Obs: Para você realizar este passo de estabelecer a significância será necessário obter informações quanto à legislação aplicável ao seu empreendimento.

- Passo 4: Vamos agora, a partir de todas as informações adquiridas anteriormente, construir a Política de Sustentabilidade do seu empreendimento. A Política de Sustentabilidade é uma declaração a ser estabelecida pela Alta Direção do Meio de Hospedagem em que se destacam as intenções e diretrizes em termos de sustentabilidade para o empreendimento. Veja dois exemplos de Política:

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE I (Exemplo 1)

O Hotel “Sol e Mar” está comprometido em promover o encantamento de seus clientes pelas belezas naturais nordestinas e excelência no atendimento, através de:

- Comprometimento com os princípios do turismo sustentável, legislação aplicáveis e atendimento as expectativas de todas as partes interessadas quando ao desempenho sócio-cultural e ambiental.
- Qualidade nos serviços e produtos.
- Melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da sustentabilidade suportada pela racionalização do uso dos recursos naturais, capacitação contínua dos colaboradores, integração com a cultura e comunidade local, inovação e criatividade na prestação de serviços.

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE II (Exemplo 2)

A direção da Ecolocolândia – Hospedagem Sustentável no Pantanal, tem como compromisso a gestão sustentável do empreendimento, contemplando:

- a) A conservação do meio ambiente, do patrimônio sócio-cultural da região, respeitando a legislação vigente;
- b) A satisfação das necessidades dos clientes, dos acionistas, colaboradores e comunidade local;
- c) O estabelecimento de mecanismos e procedimentos que promovam sua melhoria contínua;
- d) A ampla divulgação desta política a todos os interessados, visando seu conhecimento e entendimento.

Dica: A Política de sustentabilidade precisa ser comunicada e entendida por todos no empreendimento. Portanto, faça um texto simples e direto e não se esqueça de explicá-lo para todos os colaboradores.

- Passo 5: A Política de sustentabilidade é um documento muito importante, mas que possamos segui-la e, principalmente, para que tenhamos sempre a consciência se estamos no caminho certo . Para tal os objetivos e metas devem ser estabelecidos a partir da Política de sustentabilidade e devem ser sempre mensuráveis, ou seja, passíveis de serem medidos. Desta forma poderemos ao longo do tempo acompanhar se estamos cumprindo ou a caminho de cumprir os objetivos e metas estabelecidos e se estamos alinhado à Política de sustentabilidade.

Na hora de estabelecer os objetivos e metas você deve considerar aqueles necessários e correlacionados com os impactos de sustentabilidade considerados como significativos (passo 3 desta etapa), bem como você deve consultar os resultados encontrados no diagnóstico realizado na etapa 1).

Para estabelecer os objetivos e metas alinhados à Política de sustentabilidade use a tabela conforme o exemplo a seguir:

POLÍTICA, OBJETIVOS E METAS		
Política (*)	Objetivos	Metas
Conservação do meio ambiente	Reduzir o consumo de água	20% no ano
	Reduzir o consumo de energia	20% no ano
	Reduzir resíduos	10% no ano
	Contribuir para conservação dos recursos naturais	R\$ 1,00/ hóspede
Conservação do patrimônio sócio-cultural	Aumentar contratação de colaboradores locais	Atingir 50%
	Valorizar tradições	R\$ 1,00/ hóspede
Satisfação dos clientes	Avaliar o nível de satisfação	80% dos clientes com respostas "excelente" ou "ótimo"
Satisfação dos acionistas	Aumentar a taxa de ocupação	Atingir 65%
Satisfação da comunidade local	Avaliar o nível de satisfação	70% da comunidade satisfeita
Satisfação dos colaboradores	Avaliar o clima organizacional	80% dos colaboradores satisfeitos

(*) Política de sustentabilidade II (exemplo 2)

Figura 10 – Correlação entre a política, os objetivos e as Metas

Importante: Na hora de estabelecer objetivos e metas verifique os capítulos 5, 6 e 7 da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade os quais destacam as dimensões ambiental, sócio-cultural e econômica respectivamente.

- **Passo 6:** É muito importante para qualquer tipo de empreendimento que estejam claramente definidas as responsabilidades e autoridades de todos os colaboradores. Desta forma, você deve aproveitar a oportunidade para verificar se as responsabilidades e autoridades dos colaboradores estão claras ou se precisam de ajustes. Independentemente disto você deverá revisá-las em função da implementação do Sistema de Gestão da Sustentabilidade.

Uma maneira prática é criar uma matriz de responsabilidades e autoridades em que cruzamos as informações (itens da norma: "Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade" e as funções estabelecidas no Meio de Hospedagem). Veja o exemplo:

Matriz de Responsabilidades e Autoridades

Itens da Norma		Alta Direção	Gerente	Inserir função	Inserir função	Colaboradores
4.1	Política de sustentabilidade	R	P	P	P	P
4.2	Responsabilidades da direção	R	P			
4.3.1	Requisitos legais e outros requisitos	P	R			
4.3.2	Mapeamento dos aspectos ligados à sustentabilidade	P	R			
4.3.3	Objetivos e metas	R	P	P	P	P
4.3.4	Programas de gestão da sustentabilidade	R	P			
4.4.1	Comunicação	P	R			
4.4.2	Documentação do sistema de gestão	P	R			
4.4.3	Controle de documentos	P	R			
4.4.4	Registros	P	R			
4.4.5	Controle operacional	P	R			
4.4.6	Competência, conscientização e treinamento	P	R			
4.5.1	Monitoramento e medição	P	R			
4.5.2	Não-conformidade e ações corretiva e preventiva	P	R			
4.6	Análise crítica	R				
4.7	Transparência, Comunicação e Promoção do Turismo Sustentável	P	R			
5.1	Preparação e atendimento a emergências ambientais	P	R			
5.2	Áreas naturais, flora e fauna	P	R			
5.3	Arquitetura e impactos da construção no local	P	R			
5.4	Paisagismo	P	R			
5.5	Emissões, efluentes e resíduos sólidos	P	R			
5.6	Eficiência energética	P	R			

Legenda: **R – Responsável**

P - Participa

Matriz de Responsabilidades e Autoridades (continuação)

Itens da Norma		Alta Direção	Gerente	Inserir função	Inserir função	Colaboradores
5.7	Conservação e gestão do uso da água	P	R			
5.8	Seleção e uso de insumos	P	R			
6.1	Comunidades locais	R	P			
6.2	Trabalho e renda	P	R			
6.3	Condições de trabalho	R	P			
6.4	Aspectos culturais	P	R			
6.5	Saúde e educação	P	R			
6.6	Populações tradicionais	P	R			
7.1	Viabilidade econômica do empreendimento	R	P			
7.2	Qualidade e satisfação dos clientes	P	R			
7.3	Saúde e segurança dos clientes no trabalho	P	R			

Legenda: **R – Responsável**

P - Participa

Figura 11 - Matriz de Responsabilidades e Autoridades

- Passo 7: Agora chegou o momento de definir como e quando serão atingidas os objetivos e metas e quem serão os responsáveis por isso. Usando a linguagem da norma: “Meio de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade” chamamos isto de: Programas de Gestão.

Para cada um dos objetivos e metas você irá definir como este objetivo será alcançado, quando isto será feito, quem será(ão) o(s) responsável(is) e quanto custa fazê-lo. Veja o exemplo da tabela:

Tabela Objetivos, metas e plano de ação associado

Objetivo	Meta/ Quando	Responsável	Como	R\$
Reduzir consumo de água	20% no ano	Manutenção	Eliminar vazamentos Monitorar instalações Válvulas redutoras Sistema de limpeza da piscina	
Reduzir o consumo de energia	20% no ano	Governança	Responsabilizar uma pessoa por apagar as luzes não necessárias. Incentivar hóspede a reutilizar toalhas e roupas de cama	
Reduzir resíduos	10% no ano	Compras/ Manutenção	Comprar a granel Utilizar embalagens retornáveis	
Contribuir para conservação dos Recursos Naturais	R\$ 1,00/ hóspede	Direção	Arborização com espécies locais	
Aumentar contratação de colaboradores locais	Atingir 50%	Direção	Promover cursos de capacitação	
Valorizar tradições	R\$ 1,00/ hóspede	Direção	Promover festival de gastronomia e cursos de capacitação em artesanato.	
Avaliar o nível de satisfação dos clientes	80% dos clientes com respostas "excelente" ou "ótimo"	Direção	Desenvolver metodologia Implementar pesquisa Analisar dados Tomar ações (se necessário)	
Aumentar a taxa de ocupação	Atingir 65%	Direção/ Comercial	Realizar tarifas promocionais Investir em propaganda	
Avaliar o nível de satisfação da comunidade	70% da comunidade satisfeita	Direção	Desenvolver metodologia Implementar pesquisa Analisar dados Tomar ações (se necessário)	
Avaliar o clima organizacional	80% dos colaboradores satisfeitos	RH	Contratar psicólogo para aplicação da metodologia	

Figura 12 – Correlação entre os objetivos, metas e plano de ação

Importante: Novamente, para estabelecer os programas de gestão, consulte os capítulos 5, 6 e 7 da norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade os quais destacam as dimensões ambiental, sócio-cultural e econômica respectivamente.

- Passo 8: Chegamos no momento de avaliar a competência de nossos colaboradores e de verificar o que pode ser feito para desenvolvê-la. Para isto você precisa definir, a partir da matriz de responsabilidades e autoridades (estabelecida no passo 6 desta etapa), as competências necessárias para os colaboradores do Meio de Hospedagem. As competências devem ser definidas em termos de: educação, habilidades, treinamento e experiência.

A partir deste levantamento deve-se verificar a situação atual dos colaboradores e a diferença entre o necessário e o atual. Isto irá gerar um programa de desenvolvimento de competências que incluirá ações de treinamento e/ou qualquer outro tipo de ação para o desejado desenvolvimento.

Após serem identificadas às competências; preparados e executados os programa de desenvolvimento você deve avaliar se as ações de treinamento ou outras ações aplicadas foram eficazes, ou seja, atingiram seu objetivo em desenvolver a competência necessária. Na grande maioria das vezes isto só é possível avaliando o desempenho do colaborador no dia a dia após a ação de treinamento, por exemplo, para verificar as melhorias conquistadas em termos de competências.

- Passo 9: Vamos tomar mais um passo importante para o sistema de gestão da sustentabilidade: controle operacional. Você se lembra dos aspectos e impactos identificados (passo 2 desta etapa) e na verificação da significância dos impactos (passo 3 desta etapa)? Pois é. Agora para aqueles impactos considerados significativos vamos implementar o controle operacional.

Controle operacional é na verdade as ações que tomamos para prevenir, minimizar ou mitigar os aspectos relacionados aos impactos significativos. Veja a figura:

Aspectos, Impactos & Controles Operacionais



Figura 13 – Aspectos, impactos e controles operacionais.

Para realizar este passo você deve cumprir o fluxo a seguir. Observe que a primeira ação você já realizou nos passos 2 e 3 desta etapa (identificar os impactos significativos). Veja:

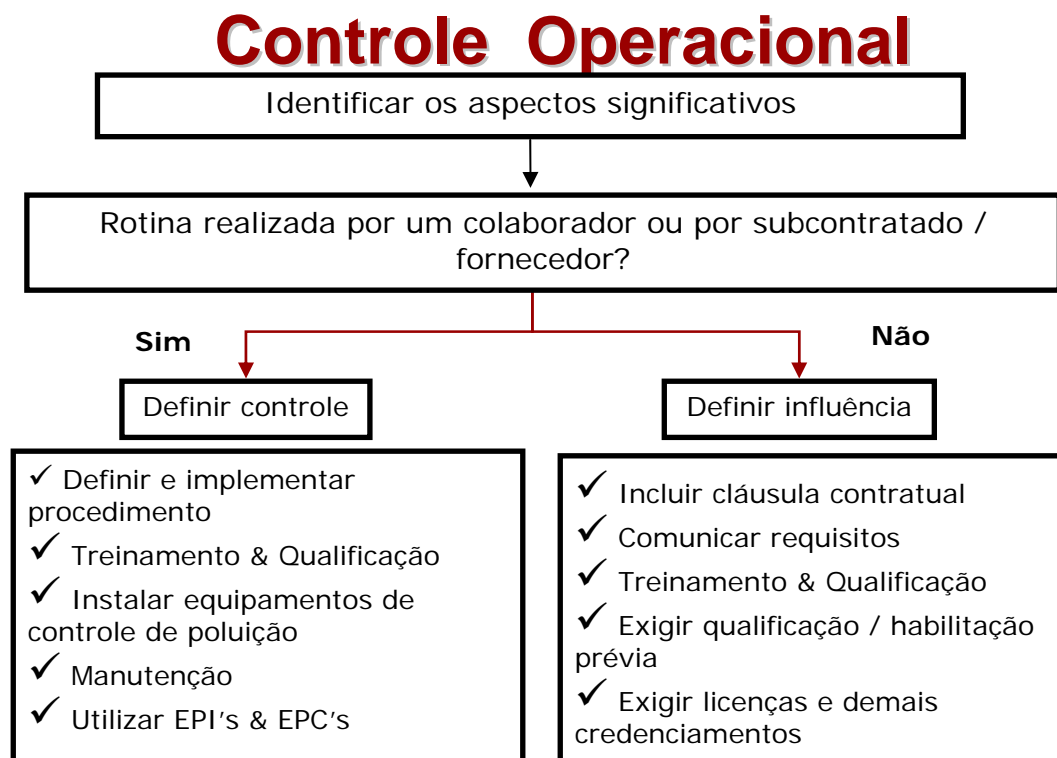


Figura 14 – Esquema para o Controle operacional

Pela figura 14 você pode perceber que as ações de controle operacional a serem aplicadas sempre serão de um ou de mais dos tipos citados (procedimento, treinamento e qualificação ou instalar um equipamento, etc).

Quando o impacto significativo estiver correlacionado a uma atividade desempenhada por um sub-contratado ou por um fornecedor cabe a você influenciá-lo por meio dos tipos de ações citadas na figura.

Dica: As ações de controle operacional sempre são aplicadas aos aspectos e não aos impactos.

- Passo 10: Mas como saberemos se estamos no caminho certo? Como saberemos se as medidas tomadas estão produzindo os resultados esperados? Será que os objetivos e metas estão sendo alcançados? Só há um jeito: medindo.

Pois então, precisamos começar o monitoramento e a medição das características principais das operações e atividades. A dica é medir aquelas características relacionadas a impactos significativos. Por exemplo: vamos medir o consumo de água, pois certamente as operações e atividades que executamos em que a água é consumida, tem impacto significativo ou na dimensão econômica (impacto nos custos) ou na dimensão ambiental (impacto no uso de um recurso natural) ou em ambas.

Podemos então estabelecer indicadores para cada um dos objetivos e metas que estabelecemos no passo 5 desta etapa. Veja o exemplo a seguir:

Tabela Objetivo, Meta e indicador associado

Objetivo	Meta/ Quando	Indicador
Reduzir consumo de água	20% no ano	Consumo de água por hospede
Reduzir o consumo de energia	20% no ano	Consumo de energia por hóspede
Reduzir resíduos	10% no ano	Geração de lixo por hóspede
Contribuir para conservação dos Recursos Naturais	R\$ 1,00/ hóspede	Investimento ambiental por hóspede
Aumentar contratação de colaboradores locais	Atingir 50%	% de Mão de Obra Local
Valorizar tradições	R\$ 1,00/ hóspede	Investimento sócio cultural por hóspede
Avaliar o nível de satisfação dos clientes	80% dos clientes com respostas "excelente" ou "ótimo"	% de satisfação dos clientes
Aumentar a taxa de ocupação	Atingir 65%	Taxa de ocupação
Avaliar o nível de satisfação da comunidade	70% da comunidade satisfeita	% de satisfação da comunidade
Avaliar o clima organizacional	80% dos colaboradores satisfeitos	% de satisfação do colaborador

Figura 15 – Correlação entre os objetivos, metas e indicadores

O importante deste passo é:

- Definir as características a serem medidas (objetivos/metas);
- Definir como, quando e quem medir (indicadores);
- Usar instrumentos de medição calibrados.

Também faz parte do monitoramento e medição a atividade de auditoria interna, mas por um questão didática vamos falar sobre isso mais a frente, na etapa 3 deste método.

- Passo 11: Como estamos falando de um Sistema de gestão de sustentabilidade, o qual deverá permitir a realização de auditorias, mesmo que sejam só internas, ou seja, mesmo que no primeiro momento você não tenha a intenção de buscar a certificação deste Sistema, vamos precisar documentá-lo. Isto significa que haverá a necessidade, como você já deve ter percebido ao longo deste método, da criação de alguns documentos, como por exemplo: Política de sustentabilidade, objetivos e metas, programas de gestão, etc.

Assim chegou o momento de formalizar estes documentos, o que quer dizer que os documentos devem ser elaborados e aprovados antes do uso e, quando estes documentos forem revisados, re-aprovados. Isto se chama controle de documentos e é muito importante, pois garantirá que todos os colaboradores estarão usando sempre a versão mais atual do documento e, principalmente, a versão válida do documento.

- Passo 12: Você também já deve ter percebido que além dos documentos gerados estamos gerando alguns formulários que serão preenchidos com dados e informações. Este tipo de documento denominamos registros e eles são importantes para o Sistema de gestão da sustentabilidade. Os registros contam a história do que aconteceu, mantêm a informação armazenada de tal forma que possamos tomar as decisões necessárias do dia a dia. Os registros também são fundamentais para as consultas futuras, ou seja, para verificar o que aconteceu na semana passada, no mês passado ou até no ano passado.

Ao longo deste método também estamos gerando modelos de registros como, por exemplo: a tabela com os indicadores

calculados ou o formulário dos treinamentos realizados pelos colaboradores, etc.

Enfim, o importante aqui, assim como no passo anterior (passo 11) é controlar estes registros de tal forma que possamos ter sempre acesso as informações constantes neles.

Etapa 3: Verifique o funcionamento do sistema de gestão da sustentabilidade

- Passo 1: Esta etapa concentra todas as ações necessárias que você precisa realizar para avaliar o funcionamento do Sistema de gestão da sustentabilidade e os resultados obtidos com ele.

Na verdade parte destas ações você já está realizando quando executa a coleta de informações e o cálculo dos indicadores de sustentabilidade. Mas, para completar esta atividade vamos agora realizar a auditoria interna no Sistema de gestão da sustentabilidade.

A auditoria interna deve ser feita pelos próprios colaboradores, ou se você preferir pode contratar profissionais externos ao empreendimento para realizar esta tarefa. A preocupação deve ser que o auditor não deve auditar o seu próprio trabalho, ou seja, é importante que o colaborador seja designado como auditor para áreas que não de sua responsabilidade.

Para executar a auditoria você deve designar um grupo pequeno de colaboradores, os quais irão em 2 ou 3 dias avaliar se o Sistema de gestão está funcionando de acordo com a norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade. Para isto os auditores irão confrontar os documentos, os registros e os resultados das entrevistas aos demais colaboradores com o que é solicitado na Norma. O resultado desta auditoria também deve ser registrado em um formulário, normalmente denominado de relatório de auditoria.

- Passo 2: Com base nos resultados encontrados na auditoria, nos resultados obtidos com os indicadores e com demais informações coletadas no dia a dia realize a reunião de análise crítica, ou seja, analise este conjunto de informações e compare com os objetivos e metas.

Veja como está o desempenho do seu empreendimento e verifique como está o funcionamento do sistema de gestão da sustentabilidade. Esta análise (informações analisadas e conclusões) também deve ser registrada em um relatório ou em uma ata de reunião.

- Passo 3: Divulgue para os seus colaboradores qual foi o resultado da análise crítica feita no passo anterior. Os colaboradores contribuíram para a construção e para o bom funcionamento do sistema de gestão da sustentabilidade e, portanto, ficarão satisfeitos em compartilhar os resultados obtidos.

Etapa 4: Melhore o desempenho do sistema de gestão da sustentabilidade

- Passo 1: Como resultado da etapa anterior você sempre terá a indicação de melhorias a fazer. Identifique-as e prepare um plano de ação com a participação dos seus colaboradores. Siga o princípio da melhoria contínua. Você sempre poderá melhorar a maneira de fazer as coisas!

Você deve identificar as causas que levaram ao não atendimento dos objetivos e metas e a partir disto estabelecer ações corretivas.

Nos casos em que você verificar que o planejado foi cumprido ou foi superado aproveite para avaliar se não há nada para melhorar. Veja quais as causas que podem gerar possíveis problemas futuros e estabeleça ações preventivas

Nas duas situações estabeleça um novo Plano de ação. Mantenha o Sistema de gestão da sustentabilidade vivo! Não deixe as melhorias conquistadas fugirem!

- Passo 2: Divulge aos demais colaboradores o novo Plano de ação. Mantenha o compromisso dos colaboradores em participar e ajudar na execução das tarefas! Mantenha todos motivados e comprometidos!

Não se esqueça:

- Consulte este Manual conjuntamente com os demais documentos do PCTS (Norma, Guia de Interpretação, Manuais de Boas Práticas);
- Use as atividades já desenvolvidas no seu empreendimento para atender o modelo do sistema de gestão da sustentabilidade, descrito na norma: Meios de hospedagem – Requisitos para a sustentabilidade;
- Desenvolva junto com o consultor soluções simples para cada requisito da Norma, usando como base os modelos do PCTS.

O resumo de cada etapa e seus passos está descrito na tabela a seguir.

4.1 Quadro resumo do processo de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade

Etapa 1 – Conheça o seu empreendimento	
Passo	Tarefa
1 – Realize o diagnóstico.	Realize um diagnóstico, ou seja, verifique como está o seu empreendimento em relação a norma: Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade.
2 – Analise o resultado do diagnóstico.	Analise o resultado do diagnóstico e identifique quais são os pontos críticos ou prioritários, ou seja, os pontos mais importantes para melhorar a gestão do empreendimento.
3 – Forme o Time da Sustentabilidade	Escolha de 2 a 5 colaboradores para formarem junto com você (proprietário do empreendimento ou gerente responsável pelo empreendimento) o time da sustentabilidade.
4 – Prepare um plano de ação.	Preencha o modelo de plano de ação do PCTS e faça-o dispendo primeiramente as ações prioritárias, depois as ações importantes, mas não tão urgentes e por último as ações restantes.
5 – Comunique os colaboradores.	Comunique à todos os colaboradores do seu hotel sobre a intenção em implementar o sistema de gestão da sustentabilidade, os resultados gerais do diagnóstico e do plano de ação.

4.1 Quadro resumo do processo de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade

Etapa 2 - Implemente o sistema de gestão da sustentabilidade	
Passo	Tarefa
1 – Mapeamento das atividades	Vá a cada área do empreendimento e identificar as principais atividades realizadas
2 – Identifique os aspectos e impactos	Relacione os aspectos e impactos ligados a sustentabilidade envolvidos com as atividades identificadas.
3 – Verifique a significância dos impactos	Avalie dos impactos identificados quais são significativos
4 – Defina a política de sustentabilidade	Construa a Política de sustentabilidade do seu empreendimento
5 – Defina os objetivos e metas	Com base na política e nos impactos significativos estabeleça os objetivos e metas para o seu empreendimento.
6 – Matriz de responsabilidades e autoridades	Defina claramente as responsabilidades e autoridades de todos os colaboradores
7 – Estabeleça o programa de gestão	Para cada um dos objetivos e metas você irá definir como este objetivo será alcançado, quando isto será feito, quem será(ão) o(s) responsável(is) e quanto custa fazê-lo.
8 – Desenvolva as competências	Determine e desenvolva as competências dos seus colaboradores em termos de: educação, habilidades, treinamento e experiência.
9 – Defina os controles operacionais	Determine as ações para prevenir, minimizar ou mitigar os aspectos relacionados aos impactos significativos.
10 – Inicie o monitoramento e a medição	Defina indicadores para acompanhar o cumprimento dos objetivos e metas.

4.1 Quadro resumo do processo de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade

Etapa 2 - Implemente o sistema de gestão da sustentabilidade (continuação)	
Passo	Tarefa
11 – Controle os documentos do Sistema de gestão da sustentabilidade	Defina, formalize e controle os documentos do Sistema de gestão da sustentabilidade
12 – Controle os registros do Sistema de gestão da sustentabilidade	Defina, formalize e controle os registros do Sistema de gestão da sustentabilidade

Etapa 3 - Verifique o funcionamento do sistema de gestão da sustentabilidade	
Passo	Tarefa
1 – Realize auditoria interna	Defina um grupo de colaboradores para avaliar por meio de entrevistas, análise dos registros e dos documentos o desempenho do Sistema de gestão da sustentabilidade com relação a norma de referência.
2 – Faça a análise crítica	Compare os resultados da auditoria e dos indicadores com os objetivos e metas estabelecidos.
3 – Comunique os resultados aos colaboradores.	Divulgue os resultados para todos

4.1 Quadro resumo do processo de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade

Etapa 4 - Melhore o desempenho do sistema de gestão da sustentabilidade	
Passo	Tarefa
1 – Implemente ações corretivas e preventivas	Veja quais as causas que não deixaram atingir os objetivos e metas e aquelas causas que podem gerar problemas futuros e implemente as ações corretivas e preventivas no Sistema de gestão da sustentabilidade
2 - Comunique os resultados aos colaboradores.	Divulgue os resultados para todos e prepare um novo Plano de ação.

5 Glossário

Meio de Hospedagem

empreendimento, público ou privado, que fornece, dentre as suas atividades, serviços de acomodação

NOTA – o meio de hospedagem pode ter outras atividades e oferecer outros serviços turísticos

Plano de negócios

documento que descreve e analisa o negócio, partindo de uma visão de mercado, da operacionalidade do produto, traduzidos em projeções financeiras e demonstrações da sua viabilidade econômica

áreas protegidas

Unidades de conservação de proteção integral ou de uso sustentável, públicas ou privadas, previstas no SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação

alimentação artificial de animais [para turismo]

ação deliberada de fornecer alimento ou ceva com o propósito de atrair animais com finalidades turísticas

empreendimento

organização, pública ou privada, com funções e estrutura administrativa próprias

sustentabilidade

uso sensato, apropriado e eficiente dos recursos, de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações.

aspecto da sustentabilidade

elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, sócio-cultural e econômica)

NOTA — Um aspecto da sustentabilidade significativo é aquele que tem ou pode ter um impacto significativo.

impacto na sustentabilidade

qualquer modificação dos meios ambiente, sócio-cultural ou econômico, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de um empreendimento

objetivo de sustentabilidade

propósito de sustentabilidade global, decorrente da política de sustentabilidade, que um empreendimento se propõe a atingir, sendo quantificado sempre que exeqüível.

meta de sustentabilidade

requisito de desempenho detalhado, quantificado sempre que exeqüível, aplicável ao empreendimento ou partes dele, resultante dos objetivos de sustentabilidade e que necessita ser estabelecido e atendido para que tais objetivos sejam atingidos.

procedimento

forma especificada de executar uma atividade ou um processo [NBR ISO 9000:2000]

NOTA 1 - Procedimentos podem ser documentados ou não.

NOTA 2 - Quando um procedimento é documentado, o termo "procedimento escrito" ou "procedimento documentado" é freqüentemente usado. O documento que contém um procedimento pode ser chamado de "documento de procedimento".

sistema de gestão

sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos [NBR ISO 9000:2000]

NOTA - Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade, um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.

Sistema de gestão da sustentabilidade

sistema de gestão para dirigir e controlar um empreendimento no que diz respeito à sustentabilidade

Política de sustentabilidade

intenções e diretrizes globais de um empreendimento, relativos à sustentabilidade, formalmente expressas pela Direção

qualidade [NBR ISO 9000:2000]

grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos

NOTA 1 - O termo "qualidade" pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente.

NOTA 2 - "Inerente", ao contrário de "atribuído", significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente.

satisfação do cliente [NBR ISO 9000:2000]

percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos

NOTA 1 - Reclamações de cliente são indicadores usuais da baixa satisfação do cliente, porém sua ausência não implica, necessariamente, alta satisfação do cliente.

NOTA 2 - Mesmo que os requisitos tenham sido acordados com o cliente e atendidos, isto não garante, necessariamente, uma alta satisfação.

não-conformidade [NBR ISO 9000:2000]

não atendimento a um requisito

ação corretiva [NBR ISO 9000:2000]

ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável

NOTA 1 - Pode existir mais de uma causa para uma não-conformidade.

NOTA 2 - Ação corretiva é executada para prevenir a repetição, enquanto que a ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência.

NOTA 3 - Existe uma diferença entre correção e ação corretiva.

populações tradicionais

comunidades que mantêm relação ancestral e cultural com o meio ambiente, utilizando recursos naturais e deles dependendo para sua sobrevivência

NOTA – geralmente são exemplos de populações tradicionais índios, caiçaras, quilombolas, ribeirinhos e seringueiros

parte interessada

indivíduo ou grupo interessado ou afetado pelas atividades do empreendimento

direitos de uso

direito para o uso dos recursos naturais que podem ser definidos pelos costumes locais, acordos mútuos ou prescritos por outras entidades com direito de acesso

comunidade local

comunidade humana inserida ou no entorno do empreendimento