

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL INSERIDA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em hotel de gestão familiar

Rachel Matos Rocha,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,

rachelrmr@gmail.com

Milton Augusto Pasquotto Mariani,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,

miltmari@terra.com.br

RESUMO

A partir da preocupação das organizações em se tornarem cada vez mais sustentáveis e do reconhecimento de que a cultura organizacional dita os rumos de gestão nas organizações sólida surgiu a seguinte questão norteadora deste estudo: Como a cultura organizacional de um hotel de gestão familiar pode influenciar suas práticas sustentáveis ambientais? O objetivo geral desta pesquisa é confrontar os aspectos culturais de um hotel de gestão familiar com as suas práticas sustentáveis ambientais. Utilizou-se a abordagem qualitativa, o método de estudo de caso e a técnica de análise de conteúdo. O presente estudo atingiu seu objetivo proposto. O que foi percebido é que o hotel tem em sua cultura organizacional, principalmente nos artefatos visíveis, as práticas sustentáveis sociais mais evidentes do que as práticas sustentáveis ambientais. Em suma, o caso apresentou muitos aspectos apontados na literatura. Porém, no Brasil, estudos que relacionam a cultura organizacional com as práticas sustentáveis em geral ainda é muito escasso.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Práticas Sustentáveis; Hotel de gestão familiar.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade no mercado aumenta a cada dia exigindo, assim, das organizações a adoção de medidas estratégicas para que as mesmas permaneçam fortes em seu ramo de atuação (DIEHL e SOUZA, 2008, p.43). As organizações que caminham em busca de uma mudança comportamental para um modelo sustentável têm uma vantagem competitiva sobre as que não adotam uma postura socioambiental responsável. John Elkington (1998) criou o modelo *triple bottom line (TBL)* abrangendo as dimensões econômica, ambiental e social de forma que elas interajam entre si preocupando-se com a prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, neste trabalho, será abordado apenas a sustentabilidade ambiental e social.

A cultura organizacional, de acordo com Bertero (1996, p.36) é uma variável que pode favorecer ou não o bom desempenho de uma empresa. Pode-se perceber, portanto, que uma cultura organizacional bem definida, é um fator essencial para que a empresa obtenha um bom desempenho das suas funções. Edgar Shein dedicou boa parte de seus estudos à cultura organizacional e de que forma ela pode desempenhar transformar a direção da empresa, como fruto destes estudos, Schein (2009, p.24) dividiu a cultura organizacional em 3 níveis: (1) Artefatos visíveis – uniforme, linguagem, arquitetura física da empresa; (2) Crenças e valores expostos – metas, missões, religião, estratégias e; (3) Pressupostos básicos – são suposições que à medida em que continuam trazendo bons resultados, são assumidas como verdadeiras pelos demais colaboradores.

O Brasil é um país com riquezas naturais, possuindo uma extensa fauna e flora, estando assim em uma posição importante na dimensão ambiental, fatores esses que favorecem para que o Brasil seja um dos países mais procurados para destino turístico, o que justifica o crescente número de meios de hospedagem que, de acordo com o Art. 23 da Lei 11.771/2008, prestam serviços de alojamento temporário, podendo ser classificados como: hotel, resort, hotel fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada, flat.

Em particular, o Mato Grosso do Sul tem uma rica biodiversidade e muitas paisagens naturais. A maior parte da sua cobertura vegetal é o cerrado, mas o estado é contemplado também por vegetações como floresta amazônica, campos, mata atlântica e mata seca e tal diversidade vegetativa proporciona, também uma diversidade de espécies na fauna e na flora (RIBEIRO, 2017). Dado o crescimento no interesse em pesquisar cada vez mais sobre a

sustentabilidade, mais a expansão dos meios de hospedagem no Brasil e a riqueza natural do MS, este trabalho terá como objeto de estudo um hotel de gestão familiar de um município do Mato Grosso do Sul.

A partir da preocupação das organizações em se tornarem cada vez mais sustentáveis e do reconhecimento de que a cultura organizacional dita os rumos de gestão nas organizações (SCHEIN, 2009), sólida surgiu a seguinte questão norteadora deste estudo: **Como a cultura organizacional de um hotel de gestão familiar pode influenciar suas práticas sustentáveis ambientais?**

O objetivo geral desta pesquisa é confrontar os aspectos culturais de um hotel de gestão familiar com as suas práticas sustentáveis ambientais. Os objetivos específicos são: i) identificar as suas práticas sustentáveis; ii) encontrar os seus aspectos culturais; e iii) caracterizar os impactos expressados pelos aspectos culturais nas práticas sustentáveis ambientais.

Este trabalho justifica-se, pois, conforme afirma Severo (2017, p. 94) a sustentabilidade ambiental é um assunto constantemente pesquisado em trabalhos acadêmicos, a cultura organizacional, na visão de Bertero (1996, p.36) é uma variável que pode ser favorável ou não ao bom desempenho da organização, trazendo assim a importância em investigar a influência do constructo cultura na organização, e finalmente, a escolha do objeto de estudo justifica-se por se situar em um município no qual seu principal foco é o ecoturismo.

Além deste tópico introdutório, o presente artigo está estruturado em mais quatro tópicos. O tópico seguinte trata-se do referencial teórico, que está subdividido em três subtópicos, o primeiro aborda a caracterização dos hotéis de rede e de gestão familiar, o segundo explica o impacto que a cultura organizacional pode ter na gestão de uma organização e o terceiro subtópico classifica as práticas sustentáveis ambientais que os hotéis podem adotar. O terceiro tópico é dedicado aos procedimentos metodológicos empregados neste estudo. No quarto tópico encontram-se a discussão e análises dos resultados obtidos no tópico anterior e no quinto tópico estão as conclusões desta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas as teorias que embasam esta pesquisa. Dividindo-

se assim, em três subtópicos: 2.1. Gestão hoteleira, pelo objeto de investigação deste estudo ser um hotel de gestão familiar, julgou-se importante apresentar conceitos e definições deste meio de hospedagem; 2.2. Impacto da cultura organizacional na gestão, traz os conceitos dos principais autores deste assunto, assim como seus níveis e sua importância na gestão de uma organização; e 2.3. Práticas sustentáveis ambientais, passa pelos objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU, assim como a sustentabilidade pode trazer benefícios e vantagem competitiva para as organizações.

2.1 GESTÃO HOTELEIRA

Sem registros de uma data pontual sobre o surgimento dos meios de hospedagem, estes surgiram a partir da necessidade de viajantes precisarem de um abrigo para se hospedar (KNUPP, 2012 p. 4), e que com o tempo e as exigências dos hóspedes alguns meios de hospedagem foram se sofisticando quanto aos serviços oferecidos. No Brasil, o Ministério do Turismo a partir da portaria nº 100 de 16 de junho de 2011 instituiu o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SB Class), dentre os sete meios de hospedagens classificados pelo SB Class (Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama e Café, Hotel Histórico, Pousada, Flat/Apart-Hotel) esta pesquisa terá como objeto de análise apenas os hotéis, mais precisamente de gestão familiar, cujos conceitos encontram-se nos parágrafos seguintes.

Há diferentes definições para hotel, o conceito deste meio de hospedagem para Castelli (1982, p.46) pode ser enunciado como um imóvel que oferece abrigo aos clientes diversos, mediante o pagamento das diárias. O hotel como empresa pode ser classificado como hotel de rede (nacional e internacional) ou familiar (equivale à empresa familiar). A gestão de um hotel, assim como gestão empresarial atentando apenas para umas especificidades, engloba todas as atividades de um hotel como empresa, desde a concepção do mesmo como sistema, como o conhecimento das normas legais que lhe são competentes, até a coordenação entre a estrutura e o funcionamento, conforme a visão de Mayer (2001, p.22).

O significado de rede, no âmbito do turismo, de acordo com o Ministério do Turismo do Brasil (2005), consiste em elementos autônomos que formam, horizontalmente, um conjunto cooperando entre si para um objetivo comum, funcionando como um sistema de organizações que é capaz de reunir, democraticamente, indivíduos e instituições estruturalmente flexíveis e cadenciadas que através de relações interconexas se estabelecem

em dinâmicas de trabalho mútuo. Para Lima (2003, p.5), o sistema de redes interligadas não conhece fronteiras, culturas nem nacionalidade.

As redes hoteleiras e os hotéis de gestão familiar se diferenciam em vários aspectos, seja na forma de gestão, na estrutura dos hotéis e até mesmo nos sistemas de informações utilizados. Ribeiro (2005, p. 144) afirma que as redes hoteleiras possuem gestão descentralizada, pelo motivo de possuírem diferentes sistemas de gerenciamento e combinações e, no caso das redes internacionais, vários conglomerados hoteleiros em mais de um país. Diante do exposto acima, é possível perceber que a gestão de rede hoteleira engloba vários hotéis dispersos em diferentes cidades, regiões e até países, e estes devem se adaptar às culturas dos locais onde estarão instalados, podem seguir um padrão ou não, vai depender da forma como estas redes operam, que segundo Mayer (2001, p.25) são três: (i) quando a empresa participa de forma majoritária na propriedade e gestão da maioria dos hotéis pertencentes à rede; (ii) quando os hotéis arrendados a terceiros são gerenciados, de forma uniforme e integrada, por uma empresa; (iii) quando a rede de hotéis, através de arrendamentos ou franquias, presta serviços a um grupo de hoteleiros tendo de seguir um padrão quanto à direção nos hotéis e comercialização dos serviços.

Ao passo que os hotéis de rede possuem uma gestão descentralizada, os hotéis de gestão familiar, tem a possibilidade de ofertar um “serviço personalizado e mais próximo do cliente” o que “permite proporcionar um ambiente mais aconchegante e familiar” (BOCATO e GRACIANO, 2013). Há três grandes vertentes que podem identificar uma empresa como familiar: i) quanto a propriedade (onde o fundador e mantedor é um membro da família); ii) quanto a gestão (a direção é ocupada por membros da família, engloba ou não a propriedade); e iii) a terceira vertente é pela sucessão (os vagos deixados são preenchidos hereditariamente) (LEONE, 2005).

Como as empresas familiares representam grande parte dos grupos empresariais no Brasil (JESUS, MACHADO e JESUS, 2009, p. 144), isso também acontece no setor hoteleiro, tendo de dividir o espaço competitivo com hotéis maiores como os independentes e os de rede, este tipo de gestão é impulsionado a buscar estratégias que sejam eficientes (em termos de competitividade) e viáveis economicamente.

2.2 IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO

Cultura é definida por Hofstede (2003, p. 19) como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, em face de outro”. Seu conceito inicial surgiu na Antropologia, a partir da necessidade de descobrir “o significado de costumes estranhos e aparentemente incompreensíveis observados em sociedades diferentes da nossa” (DURHAN, 1984, p. 71). Dessa forma, Barbosa (2002) entende que a cultura organizacional tem caráter multidisciplinar, pois permeia por dois setores diferentes do conhecimento: a Antropologia, de onde surgiu o conceito de cultura (DURHAN, 1984) e, ao que se refere à organização, a Administração (SCHEIN, 1984; PETTIGREW, 1979).

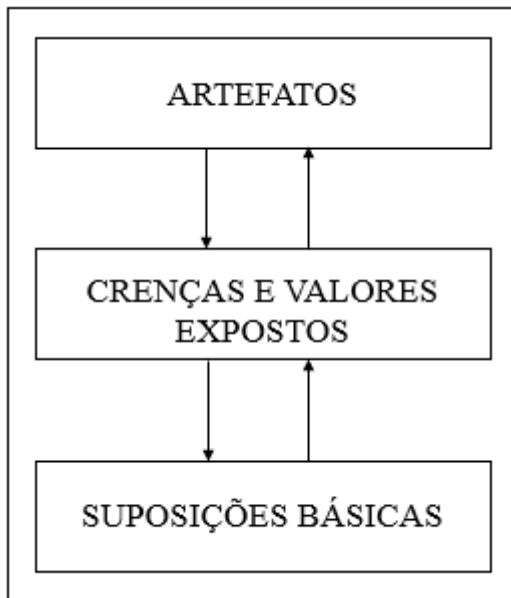
De acordo com Motta (2006), foi na década de 1960 que surgiram os primeiros estudos sobre cultura organizacional, porém apenas no início da década de 1980 que seus estudos se tornaram populares, por conta da crescente globalização e, conseqüentemente, as relações e contatos interculturais. Autores como Pettigrew (1979), Schein (1984), Hofstede (1980; 1990; 2013) tiveram importantes contribuições para os estudos de cultura organizacionais, tornando referências para estudos posteriores.

A cultura organizacional na visão de Ribeiro

“reflete as representações imaginárias que uma organização cultiva. Essas representações identificam quem é quem, demarcam práticas nem sempre explícitas, impõem procedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos e exigem cautela e aprendizagem de todos os membros” (RIBEIRO, 2018, p. 56).

Ao conceituar a cultura organizacional, Schein (1985) estabeleceu 3 níveis distintos de cultura, conforme figura 1.

Figura 1: Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009, p. 24)

Para entender melhor essa figura, é interessante que se faça uma analogia com um *Iceberg*, onde os artefatos se encontram no topo, as crenças e valores expostos no meio (perto da superfície, porém a baixo dela) e as suposições básicas no fundo do Iceberg. Dessa forma, os artefatos são os elementos visíveis da organização, fáceis de identificar, porém difíceis de decifrar (seus significados), as crenças e valores expostos são o que os gerentes (na maioria dos casos o próprio fundador da organização) acreditam que garante o sucesso da organização, por exemplo, em uma empresa prestadora de serviços, se houver uma redução dos clientes, um gerente pode tomar a decisão de fazer inovações no atendimento, através de treinamento dos seus colaboradores ou maior investimento em tecnologias a fim de facilitar o atendimento, em razão de sua crença de que um bom atendimento garantirá um bom movimento de clientes, automaticamente a equipe que não passou por essa situação antes perceberá essa atitude como uma declaração das crenças e valores do gerente. Por fim, as suposições básicas, que possuem a tendência de serem tomadas como verdadeiras pelos que compõem o grupo e não são negociáveis.

A análise da cultura das organizações se faz necessária, pois torna possível perceber “o significado simbólico de muitas ações cotidianas já que as atividades das pessoas, geralmente, são configuradas pelos valores e pelos esquemas de significado compartilhado no interior de

diferentes grupos” (JORDÃO, 2010 p. 59). Por ter grandes influências, seja por promover e facilitar ou até mesmo inibir, em certos comportamentos e atitudes dos membros de grupos, para fins gerenciais torna-se interessante estudar a cultura das organizações (LOPES, 2018).

Visto isso, pode-se perceber que a cultura organizacional não se encontra somente nas estruturas organizacionais, mas também nas atitudes dos seus colaboradores (CARDOZO et. al, 2018). Assim, se um certo grupo de funcionários permanece a longo prazo na organização, há uma grande possibilidade de se consolidar uma cultura organizacional, confirmando a afirmação de Prado (2005) quando declara que uma cultura organizacional consolidada pode representar uma vantagem competitiva.

2.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS AMBIENTAIS

O termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, originalmente, a partir do relatório de Brundtland remete apenas ao contexto do meio ambiente, preocupação esta que surgiu depois que o homem percebeu que os recursos naturais são, de fato, esgotáveis. Após este relatório, o conceito de desenvolvimento sustentável da ONU (1991), passou a ser o mais aceito e utilizado, mundialmente. Com isso, acadêmicos e consultores empresariais, com o objetivo de sensibilizar as empresas, sugeriram que este termo deveria ser incorporado à linguagem empresarial (CINTRA, 2011).

A partir da inclusão ao mundo corporativo, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser dinâmico, oportunizando muitos autores a adotarem diversas dimensões para compor o conceito deste termo, por exemplo, o autor Ignacy Sachs (2002). Porém, em relação às organizações, são apenas três dimensões que compõem este termo, e que foram amplamente disseminadas através do termo *Triple Bottom Line (TBL)* no livro de John Elkington “*Cannibals with forks*” (1997). Com isso, as corporações, ao propor uma postura sustentável, devem focar no seu valor econômico, social e empresarial. No âmbito deste trabalho será focado apenas a sustentabilidade ambiental.

No entanto, é importante trazer o conjunto de 17 princípios representados pelos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) presentes na agenda a fim de promover o desenvolvimento sustentável entre os anos de 2015 a 2030 (UNITED NATIONS, 2017). Os 17 objetivos traçados para a agenda 2030 são: 1) Erradicação da pobreza; 2) Fome zero e agricultura sustentável; 3) Saúde e bem-estar; 4) Educação de qualidade; 5) Igualdade de

gênero; 6) Água potável e saneamento; 7) Energia acessível e limpa; 8) Trabalho decente e crescimento econômico; 9) Indústria, inovação e infraestrutura; 10) Redução das desigualdades; 11) Cidades e comunidades sustentáveis; 12) Consumo e produção responsáveis; 13) Ação contra a mudança global do clima; 14) Vida na água; 15) Vida terrestre; 16) Paz, justiça e instituições eficazes; e 17) Parcerias e meios de implementação (AGENDA 2030, 2018).

É possível perceber o quanto o setor de hospedagem pode impactar no meio ambiente, social e economicamente também. Na esfera ambiental, construções de novos locais de hospedagens podem causar danos graves em ecossistemas locais, se não forem feitos da forma ecologicamente correta. Há muitos casos de grandes hotéis que negligenciam certas normas ambientais e acabam construindo seus imóveis em locais que deveriam ser reservas naturais, como por exemplo perto do mar, em cidades praianas.

Outro aspecto que chama atenção é quanto ao consumo de água nos hotéis. Se não for supervisionado ou se os gestores não tomarem decisões de implantar sistemas de renovação de água, ou sistemas que economizem o uso das águas, o impacto negativo ao ambiente e, até mesmo os custos para os hotéis, serão volumosos. Outro aspecto a considerar, também são os consumos altos de energia elétrica, aliados à produção excessiva de lixos, como descarte inadequado de produtos danosos e/ou insalubres no meio ambiente.

A ABIH (2005) afirma que os hotéis, no mundo inteiro, estão mudando sua forma de trabalhar seus recursos, trazendo para sua rotina de negócios o gerenciamento ambiental. Assim conseguem administrar os recursos naturais ameaçados de escassez, as emissões dos gases gerados em suas atividades, efluentes líquidos e seus resíduos sólidos.

3 METODOLOGIA

A fim de responder à questão desta pesquisa e seus objetivos, será utilizada a abordagem qualitativa de cunho exploratório, pois

o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após este tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa (CHIZZOTTI, 2003, p. 221).

A estratégia de investigação baseou-se no método de estudo de caso, pois apresenta melhor aderência aos objetivos e à questão que nortearam esta pesquisa. Assim como defende Bonoma (1985, p. 206-207) quantificar e enumerar não fazem parte dos objetivos do método de estudo de caso, e sim 1) descrever; 2) classificar; “3) desenvolvimento teórico; e 4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão”. Por fim, o estudo de caso é considerado uma “estratégia de pesquisa, que busca a compreensão de fenômenos sociais contemporâneos complexos” (YIN, 1989, p.14), assim permite, ainda, “que a investigação empírica mantenha características holísticas e significativas de eventos da vida real” (ROTHAMAN, 1994, p. 246).

Os critérios para a escolha da empresa pesquisada foram dois: i) a empresa escolhida possui as características de um hotel de gestão familiar de acordo com a teoria exposta neste estudo, além de possuir artefatos visíveis, em seu website; e ii) pela disponibilidade e disposição da gerente em participar da entrevista. Na parte empírica deste estudo descrevem-se os aspectos culturais identificados, confrontando-os com a teoria de modo a restringir à organização pesquisada.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, com a apresentação de um termo de consentimento pela entrevistada, aplicada no próprio hotel, também foi feita observação direta a fim de detectar possíveis artefatos que pudessem acrescentar às entrevistas, além de informações coletadas também no website da empresa.

Os dados coletados foram tratados e analisados pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977). Assim, as categorias que surgiram dos dados coletados e receberam análise e tratamento foram: práticas sustentáveis, aspectos culturais e impactos expressados pelos aspectos culturais nas práticas sustentáveis ambientais.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas obtidas na entrevista feita, é possível perceber que o hotel está de acordo com os objetivos que estão intimamente ligados às práticas sustentáveis ambientais: 2) Fome zero e agricultura sustentável; 6) Água potável e saneamento; 7) Energia acessível e limpa; 12) Consumo e produção responsáveis; 13) Ação contra a mudança global do clima; 14) Vida na água; 15) Vida terrestre (AGENDA 2030, 2018).

[...] a gente faz a limpeza do rio, também, os funcionários, os funcionários

fazem limpeza do rio, porque pode descer né, a, a limpeza de rio, a nossa rede de esgoto ela é 100% ligada na [empresa de saneamento da cidade], não tem nada que vai pro rio, [...] as lixeiras adequadas, as lixeiras elas não podem ficar próxima ao rio, elas tem que ficar do outro lado, que foi uma medida que a gente tomou, pra não correr chorume, num acontecer isso.

[...] aqui, a, aonde o hotel foi construído, [...] era um brejo e era completamente desmatado à beira do rio, então, é, todas as árvores foram plantadas pelos proprietários, então assim, essa parte de reflorestamento foi feita pelos proprietários, [...] eu não corto nenhuma árvore, as podas são só de manutenção.

Durante a entrevista, foi percebido que muitas práticas que começaram pelos proprietários são sempre repassadas aos colaboradores. E são compartilhadas e tomadas como verdadeiras. Os proprietários acreditam que tratando seus colaboradores como parte de sua família, eles se sentirão acolhidos e trabalharão mais felizes, e por serem prestadores de serviços e estarem a todo momento atendendo os hóspedes, trabalhar feliz é extremamente importante na visão dos proprietários.

[...] A nossa gestão de pessoas aqui dentro da empresa ela é muito diferenciada, porque os nossos colaboradores eles são muito respeitados e eles tem café da manhã, tem almoço, tem café da tarde, é, eu acho que, é uma, é uma gestão de pessoas voltada pra pessoas mesmo, [...] então eu acho que assim, é uma gestão voltada pra pessoas pra, pros nossos colaboradores eles sentem esse retorno, [...] acho que por, por ser uma gestão familiar, por, eu não sei, mas é, é voltada pra gestão de pessoas mesmo, essa é a minha, é a minha missão.

Ao confrontar a cultura organizacional da empresa estudada nesta pesquisa com suas práticas sustentáveis, é possível perceber que as práticas sustentáveis sociais estão mais fortes e evidentes dentro da cultura desta organização, sua preocupação em fazer com que o colaborador se sinta parte da família dos proprietários, sua atuação com a comunidade local, a preocupação em dar preferência para a mão de obra de artesãos locais do que comprar produtos manufaturados.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo atingiu seu objetivo proposto, o de confrontar os aspectos culturais de um hotel de gestão familiar com as suas práticas sustentáveis ambientais. O que foi percebido é que o hotel tem em sua cultura organizacional, principalmente nos artefatos visíveis, as práticas sustentáveis sociais mais evidentes do que as práticas sustentáveis ambientais.

É possível perceber que o hotel tem uma preocupação considerável em preservar tanto os aspectos do meio ambiente de dentro do hotel, como os de fora do hotel (manifestados através da separação do lixo, da limpeza do rio que corta o hotel, que apesar de limpar apenas a parte que fica dentro da propriedade do hotel, ficou perceptível que limpa também para que o rio permaneça limpo).

Apesar de o hotel ser atuante na sustentabilidade ambiental, é possível perceber que não há essa percepção. Todos os objetivos propostos neste estudo foram atingidos e a questão de pesquisa foi respondida. A cultura organizacional deste hotel está manifestada através da valorização da família e das pessoas no geral, especialmente os colaboradores da organização, assim, a partir do momento que os proprietários e gestores do hotel tomarem conta de que é ter atitudes de preservar o meio ambiente é pensar no bem estar das pessoas, especialmente as próximas gerações, a cultura organizacional poderá influenciar e impulsionar novas práticas sustentáveis ambientais.

Em suma, o caso apresentou muitos aspectos apontados na literatura. Porém, no Brasil, estudos que relacionam a cultura organizacional com as práticas sustentáveis em geral ainda é muito escasso, novos estudos precisam ser desenvolvidos, com o objetivo de enriquecer a literatura.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTEIS. **A indústria do turismo no mundo e no Brasil**. ABIH Nacional. Disponível em: <www.abih.com.br>. Acesso em 23/07/2017.

Barbosa, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zaar, 2002.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977. **Correspondência: Daiane Dal Pai Rua Santana**, 2008.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. **Cultura e poder nas organizações**, v. 2, p. 29-44, 1996.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



BOCATO, F.; GRACIANO, R. X.. Gestão Familiar Na Hotelaria: Realidades E Perspectivas. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v. 5, n. 9, jul./dez. 2013.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of marketing research**, p. 199-208, 1985.

BRASIL **Ministério do Turismo**. Portaria n.º100/2011.

BRASIL. Lei 11.771/2008. **Política Nacional do Turismo**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm (acesso em 15.10.2018).

BRASIL. Ministério do Turismo do Brasil. Programa de Regionalização do Turismo: Formação de Redes. 2005.

CARDOZO, B. D. A. et al. A CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO EM REDES HOTELEIRAS EM CAMPO GRANDE, MATO GROSSO DO SUL, BRASIL. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

CASTELLI, G. **O hotel como empresa**. Porto Alegre: Sulina, 1982.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista portuguesa de educação**, v. 16, n. 2, 2003.

CINTRA, Y.C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil** 198p. 2011. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo – MS, 2011.

DIEHL, Carlos Alberto; DE SOUZA, Marcos Antônio. Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. **Revista Digital del Instituto Internacional de Costos**, n. 2, p. 41-66, 2008.

DURHAM, Eunice. **Cultura e ideologia**. Dados - Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: the triple-bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, p. 37–51, 1995.

_____. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Gabriola Island, BC (CA), 1998.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

ISHIHARA, Adriana Maia Pinto. Contribuição do ecoturismo para gestão sustentável de unidades de conservação: o caso de Bonito-MS. 2011. xvi, 173 f., il. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica do Meio Ambiente)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

JESUS, M. F., MACHADO, H. V.; JESUS, A. F.. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n.º 2, p. 142-156, 2009.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



KNUPP, M. E. C. G. A classificação de meios de hospedagem do Brasil. *TURyDES*, v. 5, n° 13, p. 1–21, 2012.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paula: Atlas, 2005.

LIMA, R. A. P. F. O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil: 1994–2002, 2003. Disponível em: http://www.ufrgs.br/infotec/teses-03-04/resumo_2342.html (acesso em 15.10.2018).

LOPES, Ana Cristina de Almeida. **A cultura organizacional como antecedente das práticas de responsabilidade social: um estudo empírico aplicado a organizações de Economia Social**. 2018. Tese de Doutorado.

MAYER, H.. Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis-SC: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais. Florianópolis, SC, 2001. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82234> (acesso em 15.10.2018).

ONU – Organização das Nações Unidas. Relatório da comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. São Paulo: FGV, 1991.

PÉREZ, A.; BOSQUE, I. R.. Sustainable development and stakeholders: A renew proposal for the implementation and measurement of sustainability in hospitality companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n° 3, 198-205, 2014.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PRADO, MC de A. Jeitinho e cultura organizacional brasileira: ultrapassando a abordagem de integração. **GV PESQUISA, Relatório de pesquisa**, n. 25, 2005.

RIBEIRO, H. C.. A hotelaria na cidade de Porto Alegre: gestão de redes e gestão familiar. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Turismo. **Universidade de Caxias do Sul**. 197p. 2005. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/124/Dissertacao%20Helena%20Charko%20Ribeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (acesso em 13/12/2018).

RIBEIRO, T. "Aspectos naturais de Mato Grosso do Sul". **Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/brasil/aspectos-naturais-mato-grosso-sul.htm>>. Acesso em 21 de outubro de 2017.

RIBEIRO, Luís Francisco Corrêa. A cultura organizacional em empresas recuperadas por cooperativas de trabalhadores no Rio Grande do Sul. 2018.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SCHEIN, E. **Organization Culture and Leadership** (Josey-Bass, San Francisco). 1985.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



SCHEIN, E. H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERO, E. A.,; GUIMARÃES, J. C. F.. Trajetórias E Perspectivas Da Sustentabilidade E Práticas Ambientais: Uma Pesquisa Bibliométrica. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade** (ISSN 2318-3233), v.7, n°2, p. 93-114, 2017.

UNITED NATIONS. Sustainable Development Goals: 17 goals to transform our world. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento de Método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.