



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL - GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

SARA BENEVIDES DE LUCENA

O PAPEL DO LÍDER NA APRENDIZAGEM, IMPLEMENTAÇÃO E
MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO
DO VERDEGREEN HOTEL

JOÃO PESSOA – PB

2014

SARA BENEVIDES DE LUCENA

O PAPEL DO LÍDER NA APRENDIZAGEM, IMPLEMENTAÇÃO E
MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO
DO VERDEGREEN HOTEL

DISSERTAÇÃO apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional, como requisito institucional para obtenção do Título de **MESTRE**.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Machado Lopes de Mendonça.

JOÃO PESSOA – PB

2014

L935p Lucena, Sara Benevides de.

O papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do sistema de gestão ambiental: estudo de caso do Verdegreen Hotel / Sara Benevides de Lucena.- João Pessoa, 2014.

107f.

Orientador: Otávio Machado Lopes de Mendonça

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA

1. Gestão organizacional. 2. Sistema de Gestão Ambiental. 3. Liderança. 4. Aprendizagem. 5. Implementação.

O PAPEL DO LÍDER NA APRENDIZAGEM, IMPLEMENTAÇÃO E
MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO
DO VERDEGREEN HOTEL

DISSERTAÇÃO apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações
Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: Inovação
em Gestão Organizacional, como requisito institucional para obtenção do Título de
MESTRE.

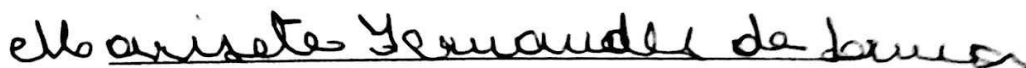
Aprovada em: 30/09/2014

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Otávio Machado Lopes de Mendonça.

MPGOA/UFPB - Orientador



Profa. Dra. Marisete Fernandes de Lima

MPGOA/UFPB - Examinadora Interna



Prof. Dr. Roberto Derivaldo Anselmo

CE/UFPB - Examinador Externo

Dedico essa dissertação à minha avó Neusa que muito me incentivou na trajetória acadêmica, mas não pôde presenciar essa conquista em vida.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Dr. Otávio Machado Lopes de Mendonça, por toda dedicação durante o trabalho e, principalmente, pela paciência e incentivo durante os momentos de dificuldade enfrentados na reta final da pesquisa.

A toda equipe do Verdegreen Hotel pela parceria, disponibilidade e valiosa contribuição para a concretização desse trabalho.

À Prof. Dr^a Marisete Fernandes de Lima e Prof. Dr^a Ana Maria Coutinho por todas as imprescindíveis recomendações destacadas na qualificação do projeto. Muito obrigada!

Ao Prof. Dr. Roberto Derivaldo Anselmo pelas relevantes contribuições para esta pesquisa e por aceitar compor a comissão avaliadora da dissertação.

A todos os professores do MPGOA pela atenção e dedicação na condução das disciplinas ministradas. Em especial, ao Professor Dr. Hermida e a professora Dra. Gorete Queiroga por todo ensinamento, dedicação e apoio.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes pelo compartilhamento de saberes.

"Para se tornar um líder, primeiro você
precisa se tornar um ser humano".

(Confúcio).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AC – Ação Corretiva

AP – Ação preventiva

ISO - International Organization for Standardization

IT – Instrução de Trabalho

OPM – Oportunidade de Melhoria

PDCA - Plan-Do-Check-Act

ROPM – Relatório de Oportunidades e Melhorias

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

OPM – Oportunidade de Melhoria

PO – Procedimento Operacional

PNCR – Planilha de Não Conformidades e Reclamações

UGB – Unidade de Gestão Básica

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Motivações para responsabilidade ambiental da organização

Figura 2 - Ciclo PDCA

Figura 3 – Processo de Melhoria Contínua

Figura 4 – Mapa da pesquisa

Quadro 1: Estrutura de referência para a construção do roteiro de entrevista

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Práticas sustentáveis adotadas pelo Verdegreen Hotel

Gráfico 01 – Grau de Instrução dos líderes do Verdegreen Hotel.

RESUMO

O presente estudo analisa o papel do líder no processo de aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental da organização Verdegreen Hotel. O foco da pesquisa são os líderes que compreendem o fenômeno intrínseco ao contexto da gestão. Portanto, a liderança formal. Os tópicos abordados no referencial teórico envolveram os conceitos de Sistema de Gestão Ambiental, sua natureza e lógica. Pretendeu-se, a partir da discussão, compreender os princípios e diretrizes que regem a implementação e manutenção desse sistema. Em seguida, versamos sobre a temática liderança: contextualização, conceitos e delimitações. O percurso metodológico adotado foi a pesquisa qualitativa básica, por meio do estudo de caso. Os meios empíricos foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com 16 líderes do Verdegreen Hotel. Para a interpretação dos resultados, utilizou-se de instrumentos e técnicas da análise do discurso. A pesquisa analisou os papéis operacionais dos líderes no Sistema de Gestão Ambiental através de cinco etapas: Política ambiental, Planejamento, Implementação e operação, Verificação e ação corretiva e Análise crítica pela alta administração. Os resultados desse estudo apontam que os líderes do Verdegreen Hotel exercem três papéis que transpassam suas funções operacionais. São eles: o líder como *designer*, o líder como *professor* e o líder como *guia*.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Ambiental. Liderança. Aprendizagem.

ABSTRACT

This work has analyzed the leader role in the implementation and maintenance process of the Environmental Managing System of the Verdegreen Hotel organization. The focus of the research are leaders who understand the inherited phenomenon in the managing context. Hence, the formal leadership, the aspects approached at the theoretical reference included the concepts of the Environmental Managing System, its nature and logic. We intended, from that discussion, to understand the principles and rules that guide the implementation and maintenance of the system. Next, we discourse about leadership thematic: contextualization, concepts and delimitation. The methodological course used was basic qualitative research through a study of case. The empiric ways were collected throughout semi structured interviews with 16 leaders of Verdegreen Hotel. For the reading of the results, we used instruments and techniques of the discourse analysis. The research analyzed the operational roles of the leaders of the Environmental Managing System among five steps: Environmental policy, Implementation and Operation, Verification and Corrective action and Critical Analysis by the high administration. In synthesis, supported by Peter Senge theories, we identified three roles practiced by the leaders who overcome their operational work. They are: the leader as a *designer*, the leader as a *teacher* and the leader as a *conductor*.

Keywords: Environmental Managing System. Leadership. Sustainability.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos.....	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos específicos	20
1.2 Justificativa	20
1.3 Estrutura do trabalho.....	22
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Liderança: contextualização, conceitos e delimitações	24
2.2 Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Hoteleiras	29
2.2.1 Por um conceito de organização hoteleira	29
2.3 Sistema de Gestão Ambiental	31
1.3 O papel do líder no novo cenário organizacional	39
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	49
3.1 Caracterização do campo da pesquisa	50
3.1.1 Caracterização do objeto de estudo	53
3.2 Contexto do estudo	55
3.2.1 População e sujeitos.....	55
3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados.....	56
3.4 Análise dos dados	60

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	63
4.1 Histórico do Verdegreen Hotel.....	63
4.2 Estrutura da organização.....	66
4.3 O perfil dos líderes do Verdegreen Hotel	70
4.4 Mapeamento das ações dos líderes no Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel	71
4.5 O papel do líder da implementação e manutenção do SGA.	79
4.5.1 O líder como designer.....	79
4.5.2 O líder como professor	82
4.5.3 O líder como guia	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1 Limitações do estudo	92
5.2 Sugestões para futuras pesquisas	93
6 REFERÊNCIAS.....	94
7 APÊNDICE	98
8 ANEXOS.....	103

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea sofreu transformações significativas ocasionadas pela globalização e pelo avanço tecnológico. As rápidas e constantes transformações ocorridas no mercado internacional exerceram grande influência nos padrões de gestão organizacional existentes. Estamos diante de um mercado com uma concorrência cada vez mais acirrada e de consumidores mais conscientes de seus direitos e deveres.

Nesse sentido, as práticas administrativas foram modificadas e os indivíduos passaram a assumir uma posição de maior destaque dentro do contexto organizacional. Nessa perspectiva, o desenvolvimento dos líderes, como facilitadores para o alcance dos objetivos organizacionais, torna-se peça fundamental para que a empresa se mantenha bem posicionada frente ao mercado.

Ao mesmo tempo, paralelo a essas evoluções, consolida-se o conceito de responsabilidade socioambiental. A questão ambiental deixa de ser entendida apenas como uma função dos ecologistas e passa a ser percebida como uma preocupação central da sociedade. Na atualidade, temas que são relativos à gestão ambiental ocupam grande parte dos esforços e investimentos das organizações. Os consumidores passam a optar por empresas que atendam não apenas as suas necessidades de produtos ou serviços, mas que também tenham compromisso com a preservação do meio ambiente e com a comunidade em que está inserida.

No atual cenário, os *stakeholders* estão exigindo novas respostas das empresas. Eles consideram que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de organizações e instituições. (FREEMAN, 1984 *apud* OLIVEIRA, 2008).

Nesse sentido, mediante a necessidade de redução dos custos operacionais e adequação dos produtos e serviços às exigências do mercado, as organizações são pressionadas a modernizarem seus processos. Para tanto, passam a buscar um sistema de gestão que viabilize as seguintes questões: maior qualidade dos produtos e serviços, eficácia dos processos, inovação e contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, as organizações precisam adotar uma nova estratégia com base na integração entre os seus interesses econômicos e a responsabilidade socioambiental. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é uma das alternativas mais utilizadas pelas

empresas que procuram alcançar esse objetivo. Muitas organizações utilizam a certificação de sistemas de gestão como a melhor forma de reconhecimento de seus produtos e serviços e, por isso, buscam adequar-se aos padrões de qualidade determinados pela International Organization for Standardization (ISO). O Sistema de Gestão Ambiental com base na norma ISO 14001 é um dos modelos mais adotados no mundo.

No que diz respeito à sustentabilidade, podemos dizer que o desafio do mundo empresarial é conseguir produzir e consumir, minimizando ao máximo o desgaste dos recursos naturais. Consideramos que sustentabilidade está relacionada à mudança. Mudança na forma de produzir, no jeito de pensar e de fazer negócios. Sustentabilidade é, também, rever e *redesenhar* processos organizacionais.

Entretanto, não se trata de uma mudança simples. Ao contrário, depende de algumas variáveis e de compromissos mútuos no ambiente empresarial. Uma dessas variáveis está relacionada à liderança. A organização, como um todo, necessita entender a dimensão da mudança no seu negócio. Os líderes precisam acreditar na sustentabilidade e devem compreender a importância da mudança. Portanto, surge a ideia da liderança como principal disseminadora desses novos conceitos, desse novo contexto.

Ao longo da história das organizações, o estudo da liderança já foi abordado sob as diversas características e pontos de vista. Na atualidade, o papel do líder recebe, mais uma vez, destaque por sua capacidade de influência e inovação. Dessa forma, conforme colocado por Drucker (2007), as organizações começam a refletir sobre os seus antigos modelos de gestão e passam a buscar uma estrutura mais descentralizada e flexível. Nesse contexto, o termo *líder* passa a ser relacionado não apenas à função de poder que o indivíduo ocupa, mas também começa a ser visto como um facilitador dos processos empresariais. Ou seja, compete ao líder facilitar o desenvolvimento das pessoas e promover um espaço de interação dentro da organização.

Quando refletimos sobre liderança, a primeira indagação que nos vem à cabeça é: quais as competências que formam a personalidade de um líder? Segundo Drucker (2007), não existe a definição de uma única personalidade de líder. Cada indivíduo possui características próprias que conduzem os seus trabalhos. Há, sim, alguns traços de personalidades que se repetem e são encontrados nos mais diversos estilos de

liderança. Contudo, esse estudo não tem interesse em mapear essas características nem, tampouco, propor um perfil para o líder ideal.

Druker (2007) argumenta que o trabalho de qualquer líder deve iniciar a partir do seguinte questionamento: o que é preciso ser feito? Portanto, é nessa perspectiva que esse estudo é baseado. Para tanto, definimos que seriam analisadas as lideranças intrínsecas ao contexto da gestão. Ou seja, a liderança formal.

Neste estudo entendemos que o líder é aquele que possui o poder de atuar como agente de mudança organizacional. Consideramos que são profundos conhecedores da cultura da empresa e que compete aos líderes administrar esse ambiente e os sentidos que são atribuídos à organização. Compreendemos, também, que a liderança consiste num processo de influência mútua entre líderes, liderados e o ambiente organizacional. (DRUCKER, 2007; BERGAMINI, 1994; SENGE, 2013; KOTTER, 2000).

Nesse sentido nortearíamos essa pesquisa através da concepção do papel estratégico que o líder assume nesse novo cenário empresarial. Compreendemos que a liderança tem importância fundamental na disseminação do conceito e no entendimento do que significa a sustentabilidade para a organização. No entanto, é importante ressaltar que não é necessário que o líder tenha apenas voz de comando, mas é preciso, também, fazer com que esses valores sejam incorporados às práticas operacionais diárias.

No que diz respeito ao Sistema de Gestão Ambiental, consideramos que o modelo eficaz é aquele que estabelece os princípios e diretrizes de uma política ambiental que expresse o desejo de mudança. O sistema deve atuar de acordo com a legislação ambiental e com foco na inovação e na melhoria contínua. (BARROS, 2013).

O papel que o líder assume dentro desse novo contexto é de fundamental importância para interação dos indivíduos no ambiente organizacional e para o alcance dos objetivos da empresa. Dessa forma, o novo modelo de gestão requer habilidades específicas e participação efetiva do líder, que passa a ser o articulador dos processos organizacionais. Entretanto, a implantação e manutenção dos sistemas de gestão tem enfrentado uma série de dificuldades. Podemos dizer que abrange o baixo envolvimento da alta direção, a dificuldade de interpretação dos procedimentos escritos, o baixo nível

de escolaridade dos colaboradores, desmotivação e, muitas vezes, resistência à mudança.

A implantação do Sistema de Gestão Ambiental, com base na norma ISO 14001, pode ser compreendida como um método de inovação. Posto que, faz-se necessário uma série de mudanças que vão desde o perfil comportamental dos colaboradores até a alteração na própria estrutura da empresa.

O objeto desta pesquisa, o Verdegreen Hotel, já estava engajado em questões relativas à sustentabilidade desde as primeiras fases do processo de construção. A parede do seu restaurante, por exemplo, é formada por pedras aproveitadas de casarões que foram demolidos na cidade de Olinda – PE. A maior parte dos produtos e itens da empresa é derivada da tecnologia limpa. Os colaboradores que trabalharam na obra já praticavam a coleta seletiva. Podemos citar, também, as diversas ações educativas, promovidas pelo hotel, para os hóspedes, colaboradores e comunidade local.

Posteriormente, surgiu a necessidade de certificar suas ações para ratificar a responsabilidade ambiental da empresa. No entanto, a inserção de um Sistema de Gestão Ambiental não acontece de forma imediata. Para aquisição da certificação ISO 14001 é imprescindível que exista toda a reorganização da empresa. Além disso, é necessário o compromisso de todos os colaboradores, infraestrutura adequada e a coordenação de todas as atividades propostas pela norma ISO 14001. A implantação eficaz desse sistema também depende da comunidade, dos órgãos governamentais, da própria estrutura da empresa e da capacidade de investimento.

Nesse sentido, o Verdegreen Hotel começou a trilhar o caminho rumo à certificação da norma NBR ISO 14001. Para tanto, foram necessárias diversas mudanças para que a empresa estivesse adequada a todas as legislações pertinentes. O caminho percorrido foi longo. Foram dois anos de mudanças, reestruturação, treinamentos e redesenho dos processos.

Contudo, a conscientização ambiental é um processo global e de longo prazo. Compete às organizações entenderem as delimitações desse fenômeno. A ISO 14001 possui uma proposta ambiental racional, que compreende o fortalecimento econômico da empresa e, ao mesmo tempo, reduz o impacto ambiental. Dessa forma, a empresa preserva o meio ambiente e favorece o desenvolvimento sustentável. A aceitação da

responsabilidade ambiental pressupõe a tomada não só de consciência, mas também de sensibilização por parte da organização hoteleira.

Conforme colocado anteriormente, apesar da conscientização e do crescente interesse pela sustentabilidade organizacional, a implementação do Sistema de Gestão Ambiental ainda enfrenta muitos obstáculos. As organizações programam os sistemas de gestão com a finalidade de controlar apenas o seu desempenho ambiental e essas atividades continuam separadas das estratégias de negócios, que muitas vezes são direcionadas somente a indicadores financeiros. (DYLLICK; HAMSMIDT, 2000 *apud* OLIVEIRA, 2008).

A responsabilidade ambiental precisa estar inserida no planejamento estratégico da organização. Um sistema de gestão ambiental eficiente deve articular diferentes áreas da organização. Dessa forma, os princípios e diretrizes de prevenção ambiental devem estar disseminados, entendidos, monitorados e medidos nos diversos processos organizacionais.

Portanto, trata-se um grande desafio encontrado por essas empresas. Posto que, para que as organizações caminhem em direção ao desenvolvimento econômico sustentável, devem ser estabelecidos objetivos estratégicos e uma cultura organizacional baseados numa metodologia que vise à melhoria contínua.

No entanto, como as empresas pioneiras no ramo hoteleiro implementaram o seus sistemas de gestão ambiental? Quais as estratégias fundamentais para adaptar-se, de forma eficaz, a esse processo cíclico, onde tal sistema é revisto e avaliado de forma a identificar periodicamente oportunidades de melhorias? Nesse contexto, propomos a seguinte questão de pesquisa: qual o papel do líder na implementação e manutenção do sistema de gestão ambiental na organização?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel.

2.2 Objetivos Específicos

- Entender as etapas de implementação do Sistema de Gestão Ambiental com base na norma ISO 14001;
- Compreender as aprendizagens decorrentes da implementação do Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel;
- Mapear as ações da liderança no desdobramento da política ambiental do Verdegreen Hotel.

1.2 JUSTIFICATIVA

No século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, as ações de degradação do meio ambiente tornaram-se mais frequentes e mais significativas. A partir da segunda metade do século XX, acentua-se o processo de globalização e, consequentemente, os impactos ambientais ocasionados por ela. Sabemos que a globalização tem como características marcantes a velocidade de propagação da informação, a padronização dos meios técnicos e a interconexão das economias. Contudo, muitas vezes, esses aspectos comprometem os recursos naturais. (PISKE, 2011).

Esse fato diz respeito ao consumo exagerado de bens materiais, como também, a obsolescência programada dos produtos. Estes são, propositalmente, desenvolvidos para tornarem-se rapidamente *não funcionais*, estimulando o consumidor a adquirir a nova geração dos produtos. Nesse sentido, estamos descartando, diariamente, incontáveis bens de consumo, que são resíduos sólidos, no meio ambiente. E onde está sendo

depositado todo esse resíduo? Portanto, podemos dizer que o consumo desenfreado e a produção excessiva do lixo é um problema grave! Nesse contexto, colaboramos diretamente para o desgaste do meio ambiente.

Entretanto, é importante ressaltar que, além da atuação direta do indivíduo na redução dos recursos naturais, existem outros participantes que atuam de maneira mais intensa: as entidades governamentais e as empresas. Os moldes atuais de desenvolvimento econômico dos governos ampliam as desigualdades sociais, que favorecem o processo de degradação ambiental nas áreas mais pobres. As empresas, por sua vez, instalam suas estruturas sem antes estudar os impactos ambientais que podem causar em determinada área.

Nesse sentido, a preocupação com a preservação dos recursos naturais deve ser compreendida como uma questão global. Posto que, o efeito da degradação do meio ambiente não estabelece fronteiras e, portanto, compromete a vida de todos os indivíduos.

Nesse contexto, reconhece-se a importância do estudo das questões ambientais e do desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a pesquisa proporcionará o entendimento sobre os aspectos da convivência harmoniosa entre os interesses empresariais e a preservação do meio ambiente. Nas últimas décadas, estudiosos do tema, geógrafos, biólogos e os mais diversos ambientalistas começaram a alertar a população sobre a gravidade da situação e sobre a possibilidade futura de escassez dos recursos naturais.

Por conta disso, o reconhecimento da importância da questão ambiental tem gerado uma discussão cada vez maior sobre os padrões de desenvolvimento e modelos de gestão das empresas. Nesse sentido, confirma-se a necessidade das empresas privadas implementarem ações que visam o desenvolvimento sustentável, adotando medidas como: aquisição da tecnologia limpa, gerenciamento racional dos recursos naturais e incentivo às pesquisas nesse campo de estudo.

Contudo, conforme colocado anteriormente, a responsabilidade ambiental precisa estar inserida no planejamento estratégico da organização. Dessa forma, os princípios e diretrizes de prevenção do meio ambiente devem estar disseminados, entendidos, monitorados e medidos nos diversos processos organizacionais.

Nesse contexto, justifica-se o estudo sobre a liderança ao considerar que os líderes, em seus diversos níveis hierárquicos, representam a variável mais relevante para o sucesso de implementação de qualquer modelo do Sistema de Gestão Ambiental. Cada vez mais, as organizações reconhecem a necessidade de ter em sua equipe líderes preparados para lidar com as mudanças necessárias ao desenvolvimento sustentável. Compreende-se que são eles que vão coordenar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade para empresa, também serão responsáveis por analisar os cenários, avaliar os riscos, como também, por monitorar e mensurar o desempenho baseados em metodologias específicas.

Portanto, consideramos que a aquisição de um Sistema de Gestão Ambiental em hotéis é um tema recente e inovador, já que sua implantação é comumente utilizada em indústrias. O estudo do papel da liderança na implementação do SGA nas organizações é um assunto que tem crescido em interesse entre os estudiosos e gestores corporativos. Contudo, a abordagem teórica entre os dois temas ainda é bastante reduzida. Dessa forma, a pesquisa proporcionará uma contribuição de ordem teórico-científica ao auxiliar na ampliação do conhecimento das teorias das organizações, nos estudos sobre liderança, sistemas de gestão ambiental e responsabilidade socioambiental, como também, servirá de embasamento teórico para gestores em suas atividades práticas nas organizações.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A proposta desta pesquisa apresenta-se dividida em capítulos. O primeiro capítulo, que esta seção faz parte, expõe os principais temas que serão abordados, os objetivos da pesquisa e a justificativa deste estudo.

O segundo capítulo diz respeito à fundamentação teórica da pesquisa, que está subdividida em seções. O primeiro tópico trata do tema *liderança*, seus conceitos e delimitações. Procura-se contextualizar o tema no cenário atual e a partir das novas perspectivas do mercado. Para tanto, primeiramente, busca-se compreender a evolução do conceito e as diversas abordagens de autores como Kaplan (2004), Bergamini (1994), Drucker (2007) e Senge (2013).

Posteriormente, procura-se entender a natureza e lógicas de funcionamento do Sistema de Gestão Ambiental com base na Norma ISO 14001. Para tanto, os estudos são embasados nas teorias de autores como Paladini (2011) e Barros (2013). Por fim, expõe-se o papel do líder no novo cenário organizacional a partir das teorias dos autores: Silva (2009), Godinho (2002) e Senge (2013).

O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico adotado. Por tratar-se de um estudo qualitativo, caracteriza-se o campo da pesquisa, o objeto de estudo e identifica-se a população e sujeitos. Em seguida, apresentam-se os procedimentos de coleta dos dados, como também, as técnicas para análise e interpretação dos dados coletados.

O quarto capítulo apresenta a análise interpretativa dos dados. Para tanto, buscou-se, primeiramente, analisar o papel do líder na perspectiva das funções operacionais que são exercidas no âmbito operacional, mas inerentes ao sistema. Posteriormente, procurou-se analisar os papéis assumidos pelos líderes que transpassam suas funções operacionais. Portanto, a análise fundamentou-se nos três papéis propostos por Peter Senge: o líder como *designer*, como *professor* e como *guia*.

O quinto capítulo diz respeito às considerações finais desta pesquisa, como também, às limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas. Por fim, expõem-se as referências bibliográficas; o apêndice com os instrumentos utilizados na coleta de dados; e os anexos com os documentos considerados importantes para compreensão de alguns aspectos desta pesquisa.

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda os temas *liderança* e *Sistema de Gestão Ambiental*, que se constituem como foco desta pesquisa. Inicialmente, buscaremos contextualizar o conceito de liderança e suas atuais delimitações. Em seguida, versaremos sobre o Sistema de Gestão Ambiental, de modo que possamos compreender sua natureza e a sistemática de suas atividades.

Através da perspectiva das suas temáticas, faremos uma conexão entre os dois campos de estudo com a intenção de compreender a atuação do líder no que diz respeito aos novos modelos organizacionais. Nesse sentido, buscaremos entender a importância e o papel do líder dentro do contexto de mudanças na cultura da organização e da reestruturação dos seus processos internos.

2.1 Liderança: contextualização, conceitos e delimitações

O advento da globalização e a evolução constante das novas tecnologias acarretaram profundas transformações na sociedade. Estamos diante de um mercado globalizado, com uma concorrência cada vez mais acirrada e de consumidores mais conscientes de seus direitos e deveres. Como consequência desse fenômeno, surge a necessidade de mudanças dentro das próprias organizações para que possam estar adequadas aos padrões atuais da concorrência internacional. Esse fato atinge todos os segmentos empresariais, inclusive o da prestação de serviço. Este, por sua vez, busca tomar decisões adequadas às necessidades dos clientes tendo em vista o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados.

A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens – em suma, crescer e assim aumentar o valor para os acionistas. (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 18).

Dessa forma, os ambientes organizacionais precisam ser reestruturados e moldados para a prática constante da melhoria contínua e inovação dos seus produtos, processos e serviços. O cliente deve estar no centro da organização. Para atuar nesse mercado de competição global intensa, faz-se necessário que as empresas tenham em

sua linha de frente líderes que saibam trabalhar nesse novo ambiente organizacional que exige desafios constantes. Por conseguinte, nos últimos anos, o conceito de *liderança* vem sendo debatido com mais veemência no âmbito organizacional.

Entretanto, a liderança, seus conceitos e delimitações, já vêm sendo estudada há muitos anos. São vários os autores e pesquisadores que analisam o tema e as competências gerenciais que o líder deve possuir para adequar-se a conjuntura empresarial. As relações dos líderes no âmbito organizacional também já foram bastante debatidas. Cada enfoque dado à temática diz respeito a um contexto e época em que estavam inseridos. Dessa forma, várias interpretações, designadas por diversos autores, surgiram ao longo desse tempo. Stogdill apud Bergamini (1994) considera que a terminologia *liderança* surgiu por volta 1300, na Era Cristã.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (FIEDLER apud BERGAMINI, 1994, p. 103)

Portanto, considerando o tempo e a evolução do termo, era esperado que o conceito apresentasse as mais variadas definições. Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento dessa multiplicidade para que possamos obter uma visão mais abrangente a respeito da liderança. Sabe-se que o verbo *liderar* originou-se do inglês *to lead*, que significa *conduzir, chefiar, guiar*. Entretanto, verificamos que o conceito *liderança* é utilizado para designar os mais diversos profissionais que possuem aptidões para conduzir uma ideia ou uma ação. Dessa forma, é importante ressaltar que, nesse estudo, nos interessamos pelo conceito da liderança formal. Portanto, àquela que representa a função de gestão dentro das organizações.

Segundo Bergamini (1994), existem dois aspectos que podem ser considerados comuns às diversas definições que o termo liderança possui. O primeiro deles diz respeito à conservação do denominador comum de que a liderança está ligada a um *fenômeno grupal*, que abrange duas ou mais pessoas. O segundo aspecto evidencia o processo de influência exercido pelo líder sobre os seus liderados. A autora, ao avaliar multiplicidade do termo, explica que o estudo da *liderança* pode ser caracterizado a partir de quatro grupos de teóricos:

- 1) Grupo de pesquisadores que se preocupam, especialmente, com aquilo que o líder é. Ou seja, as características e traços da personalidade que determinam sua eficácia.
- 2) O segundo grupo investiga aquilo que o líder faz. Procuram, dessa forma, delinear os estilos de liderança.
- 3) O terceiro grupo procura analisar através das circunstâncias que determinam a eficácia dos líderes, como também, as variáveis do meio ambiente que podem de alguma forma influenciar na relação entre os líderes e os liderados.
- 4) Grupo de estudiosos que buscou compreender as motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

Contudo, apesar das inúmeras teorias sobre liderança, todas compreendem que o fenômeno está diretamente associado à habilidade do líder de motivar indivíduos a desenvolver e alcançar objetivos. Nesse sentido, o processo de liderança acontece não *com* as pessoas, mas *através* delas.

Portanto, distintos pesquisadores e autores associam o termo *liderança* à capacidade do indivíduo de influenciar um grupo de pessoas para atingir determinado objetivo. Ao pesquisarmos no dicionário¹, verificamos que a terminologia origina-se da palavra inglesa *leader* e está associada aos conceitos de *chefe*, *guia*, *tipo representativo de um grupo* e a *chefe de um partido político*. Contudo, o termo ainda é comumente utilizado para denotar uma posição de autoridade dentro da organização.

Bergamini (1994) argumenta que apenas a posição hierárquica ocupada pelo líder não determina mais a obediência de seus seguidores. Para a autora, o poder maior do líder decorre do fato de que seus seguidores o acompanham de maneira habitual. Ou seja, o processo acontece naturalmente e de modo que os indivíduos não se sentem diminuídos ou ameaçados.

A confusão entre liderança e autoridade oficial tem efeito letal sobre as grandes organizações. Corporações e repartições governamentais, em toda parte, têm executivos que imaginam que o lugar que ocupam nas organizações lhes deu um corpo de seguidores, e isso, evidentemente, não acontece. Eles ganharam subordinados. Se os subordinados se tornarem seguidores, dependerá do fato de o executivo agir como líder. (GARDNER apud BERGAMINI, 1994, p. 112)

¹ Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=l%EDder>. Acesso em 03 de maio de 2014

Nesse sentido, compreendemos que o legítimo poder está relacionado à habilidade interpessoal do líder. Competência essa que é estabelecida antes do poder formal e, portanto, não pode ser confundida com autoritarismo. Os líderes autoritários, geralmente, agem através de ações que estimulam e privilegiam processos punitivos. Nessa conjuntura, o líder é o principal responsável por criar uma atmosfera favorável ao desenvolvimento do trabalho e à solução dos problemas. Por isso, consideramos que os estilos de decisão dos líderes podem afetar diretamente o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, a condução das atividades organizacionais.

Frequentemente, alguns gestores classificam os estilos dos líderes através de adjetivos como: pessoa de visão, proativo, carismático e resiliente. No entanto, para Kotter (2000), liderança não tem a ver com carisma ou outro aspecto da personalidade, e nem é necessariamente melhor que gerenciamento. Liderar é lidar com a mudança. O processo de *liderar* inicia com a definição de uma visão de futuro e as estratégias para produzir as mudanças necessárias; enquanto *gerenciar* é lidar com a complexidade, através de planos e orçamentos, alocação de pessoas, atribuição de responsabilidades, determinando metas e objetivos para o futuro.

Segundo Bergamini (1994), o líder eficaz constrói em torno de si um ambiente de credibilidade que pressupõe que suas ações sejam alicerçadas por transparência e honestidade de princípios. Para a autora, o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional são características indispensáveis ao líder. E, ainda, é fundamental que o líder reconheça que os seguidores também exercem influência sobre ele. Posto que, a “*Influência* exercida em duplo sentido e a transformação mútua são requisitos de valor inquestionável quando se pretende liderar eficazmente” (BERGAMINI, 1994, p. 113).

Peter Drucker foi um dos primeiros autores a falar sobre liderança e, para ele, o tema vem sendo debatido de forma exagerada, preocupando-se pouco com a eficácia. Segundo Drucker (2007), o líder eficaz deve saber gerenciar seu tempo, tornar produtivo seus pontos fortes, unir esforços nas tarefas mais importantes para atingir seus objetivos e tomar decisões enérgicas. Ou seja, o líder precisa dar contribuições e focar nos resultados da organização.

Drucker (2007) argumenta que o líder é o trabalhador do conhecimento e que, antes de tudo, deve fazer as coisas acontecerem.

Gestores eficazes são muito diferentes em termos de personalidade, pontos fortes e fracos, valores e crenças. O único fato em comum é a capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas. Alguns já nascem eficazes. No entanto, a demanda é alta demais para ser atendida por um talento fora do comum. A eficácia é uma disciplina. E, como toda disciplina, a eficácia pode ser aprendida e deve ser aprendida. (DRUCKER, 2007, p. 10).

Portanto, segundo Drucker (2007), não há uma definição única de personalidade de liderança. Para o autor a liderança pode e deve ser aprendida. Apesar de existirem diversas personalidades, comportamentos e estilos de líderes, há um questionamento inicial que deve conduzir as atividades de todos: o que precisa ser feito?

O gestor eficaz concentra seu foco na contribuição. Ele para de olhar para o seu próprio trabalho e olha para fora, para as metas. Ele se pergunta: que tipo de contribuição posso oferecer que afetará significativamente o desempenho e os resultados da empresa para a qual eu trabalho? Sua ênfase é colocada na responsabilidade. (DRUCKER, 2007, p. 41).

Em seguida, o líder deve refletir sobre as coisas que ele é capaz ou não de realizar. Esse é outro aspecto extremamente importante no desempenho de um líder ativo: reconhecer suas limitações. Nesse sentido, Drucker (2007) enfatiza que é de suma importância que o líder se concentre em seus pontos fortes e encontre pessoas capazes de desempenhar as tarefas que não está apto a realizar.

Portanto, verificamos que os diversos estudos sobre liderança nos dá suficiente suporte científico para compreensão de sua evolução e sua atual representatividade dentro das organizações. Identificamos que os líderes têm o poder de atuar como agentes da mudança organizacional porque são profundos conhecedores dos significados e simbologias da cultura da empresa. Cabe ao líder administrar esse ambiente e os sentidos que são atribuídos à cultura da organização por seus liderados. “Sua ação na mudança da cultura, diferentemente daquela empreendida por consultores externos e administradores em geral, se faz sentir de maneira duradoura, embora gradual e lenta” (BERGAMINI, 1994, p. 114).

Conforme colocado no início deste capítulo, hoje, as organizações encontram-se diante de um mercado extremamente competitivo. Novos produtos e serviços rapidamente tornam-se obsoletos, mediante as novidades que são posicionadas diariamente nesse cenário. A globalização e as novas tecnologias estimularam esse dinamismo e as empresas encontraram-se obrigadas a buscar uma forma de se reestruturarem para que possam se manter competitivas. Por outro lado, o novo

consumidor globalizado questiona e exige qualidade das empresas. Estas empresas buscam novas maneiras de responder aos estímulos da sociedade e dos consumidores.

Uma forma encontrada por essas organizações foi a padronização e certificação dos seus processos para assegurar a qualidade dos seus produtos e serviços. Dessa forma, muitas optaram por instaurar sistemas de gestão, que é o primeiro passo para qualquer padronização organizacional. Dentre vários tipos possíveis, há o Sistema de Gestão Ambiental que, além da padronização dos processos, garante a sustentabilidade organizacional. Ou seja, assegura a qualidade dos serviços empresariais e ainda demonstra a preocupação socioambiental da organização. O SGA surge como um excelente instrumento para o desenvolvimento organizacional e, também, como diferencial competitivo para essas empresas.

Nesse contexto o papel do líder se destaca, por ele ser o responsável por disseminar os valores e princípios essenciais que orientam o comportamento, a tomada de decisão e os elementos básicos da gestão e da cultura organizacional. O impacto e consequência dessas ações são bastante significativos sobre os demais fatores. São elas que determinam a satisfação, a qualidade de vida e valorização das pessoas no trabalho, como também, por extensão, em seus lares e comunidade.

2.2 Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Hoteleiras

Nesta seção, trataremos do conceito de *Sistema de Gestão Ambiental*, sua natureza e lógicas. Pretendemos, a partir da discussão, compreender os princípios e diretrizes que regem o SGA para sua implementação numa Organização Hoteleira. Para tanto, primeiramente, faz-se necessário à compreensão da definição do termo *Organização Hoteleira*.

2.2.1 Por um conceito de Organização Hoteleira

O termo organização procede do grego organon, que significa instrumento ou ferramenta. A partir de pesquisas no âmbito das ciências sociais aplicadas, este conceito passou por diversas transformações e hoje, segundo Kunsch (2003), o termo organizações já se tornou comum para denotar os mais diversos tipos de agrupamentos

de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas a satisfazer alguma necessidade da sociedade.

São muitos os autores e pesquisadores que estudam o fenômeno das organizações e através das suas distintas formas de observá-las e analisá-las, buscam definir um conceito para o termo, procurando classificá-las de acordo com suas tipologias, especificidades e funções. Tomemos como referência os estudos de Talcott Parsons apud kunsh (2003), no qual o autor, com base na função que as organizações desempenham na sociedade e nas metas que visam alcançar, as classificam em quatro tipos: organização econômica, produtora de bens de consumo para sociedade; organização política, voltada para metas políticas; organização integradora, que visa resolver e administrar conflitos e buscar o trabalho conjunto e organização de manutenção, aquela que tenta cultivar e manter os valores sociais, por meio de atividades educacionais e culturais. (LUCENA, 2008)

Nessa perspectiva, podemos classificar a empresa do ramo hoteleiro como uma organização econômica, já que oferece diversos serviços, como hospedagem, eventos e alimentação. Os hotéis possuem características organizacionais próprias, com a principal finalidade de receber e hospedar. Para Castelli (2003), “uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. Dessa forma, podemos dizer que a hotelaria é um setor importante para a economia, uma vez que:

[...] contribuem para aumento da produção de bens e serviços, na medida em que absorvem e distribuem esses referidos bens e serviços. Ao atrair visitantes, que tendem a gastar numa taxa mais alta do que fariam quando em seus próprios lares. Medik apud Abreu e Anjos (1987, p. 04).

Desde o seu surgimento, as organizações hoteleiras passaram por vários tipos de transformações no que diz respeito aos diversos tipos de hotéis, até a evolução dos seus conceitos. Ela deixou de ser apenas um ponto de apoio, para ser um grande foco de investimento e renda. (MARTINELI, 2004). Dessa forma, segundo Anjos e Abreu (2004), o turismo foi considerado uma alternativa para o processo de desenvolvimento, uma vez que a vocação e intensidade turística de uma localidade são medidas por sua capacidade hoteleira.

Em consequência de um maior investimento externo, no Brasil, a concorrência interna abriu espaço para as redes internacionais. Esse fato proporcionou um maior

número de recursos investidos para aperfeiçoar a oferta do produto, com o intuito de satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes. (ABREU E ANJOS, 2004).

As autoras explicam que, por conta da crescente concorrência no mercado globalizado, surgiu a necessidade, no cenário nacional, de mudanças dentro das empresas para que estas estejam adequadas aos padrões atuais da concorrência internacional. Tais mudanças atingem também o setor hoteleiro, que hoje procura cada vez mais aplicar decisões adequadas às necessidades dos clientes, visando obter a qualidade reconhecida nos serviços prestados. Portanto, é nesse sentido que o Sistema de Gestão Ambiental surge como um diferencial competitivo para os hotéis. As organizações que implementam esse sistema demonstram preocupação não apenas com seus clientes potenciais, mas também com toda comunidade em que está inserido.

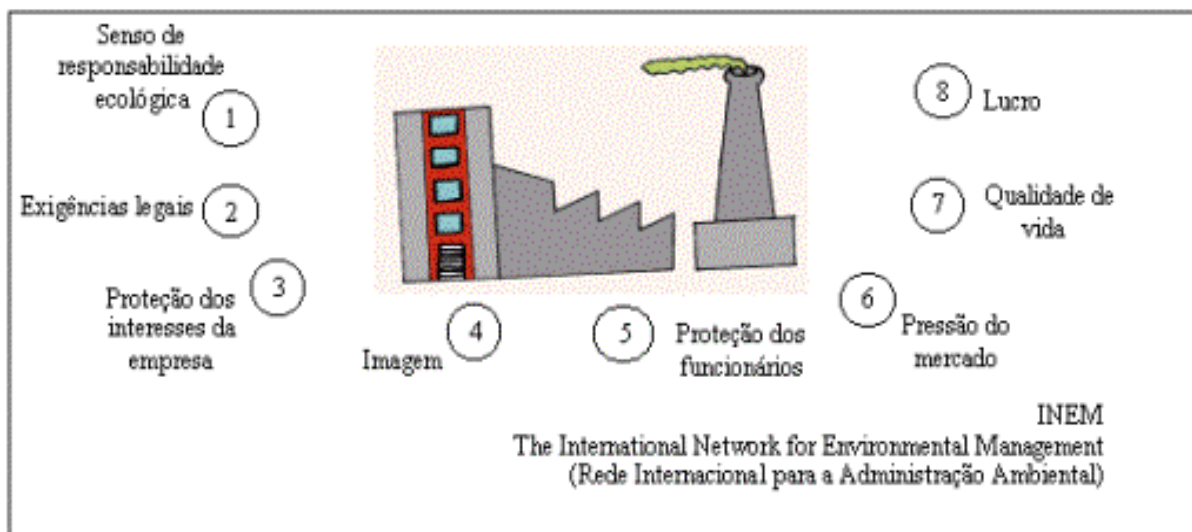
2.3 Sistema de Gestão Ambiental

O Sistema de Gestão Ambiental tem se apresentado como uma das opções mais utilizadas pelas organizações que buscam padronizar seus serviços, equacionar suas demandas ambientais, reduzir seus custos de produção e, ainda, melhorar sua imagem. No entanto, a implementação desse sistema ocasiona mudanças significativas na cultura e na estrutura da empresa. Nesse sentido, buscaremos apresentar, de forma sistemática, as práticas utilizadas para implantação do Sistema de Gestão Ambiental com base na norma ISO 14001.

Uma organização existe para atender as necessidades de suas partes interessadas, também chamadas de Stakeholders: clientes, acionistas, funcionários e sociedade. Todas as organizações correm riscos que dependem de fatores *não controlados* e fatores *controlados*. Os fatores *não controlados* referem-se às catástrofes da natureza, revoluções, guerras, política ou economia; os fatores *controlados* estão relacionados com a gestão da organização. Portanto, para minimizar os riscos com os fatores controlados é que são implantados os Sistemas de Gestão nas organizações.

Apresentamos abaixo a Figura 1, que sintetiza as motivações organizacionais para responsabilidade ambiental.

Figura 1 – Motivações para responsabilidade ambiental da organização.



Fonte: <http://www.gestiopolis.com>

Podemos dizer que o Sistema de Gestão é um conjunto de práticas gerenciais que são utilizadas pelas organizações para alcançar resultados econômicos e financeiros; aumentar a eficiência e produtividades nos processos; gerar satisfação dos clientes (internos e externos); ocasionar o crescimento de mercado e melhorar a imagem perante a sociedade.

A Gestão da Qualidade compreende muitos conceitos. Com efeito, fazendo uma análise de textos extraídos de livros, artigos, normas, diretrizes e procedimentos formais das empresas, nota-se grande diversidade de definições acerca da Gestão da Qualidade. Essa variedade de conceitos interfere diretamente nos processos de implantação por razões compreensíveis, afinal, as ações práticas da empresa decorrem de políticas, decisões e métodos que, por sua vez, refletem o entendimento que se tenha acerca do funcionamento da organização e do direcionamento que se pretende dar. (PALADINI, 2011, p. 225).

Portanto, o processo de implementação e manutenção de um Sistema de Gestão deve ser projetado para melhorar continuamente a eficácia e a eficiência do desempenho da empresa, mediante a consideração das necessidades de seus Stakeholders. No que diz respeito ao SGA propriamente dito, além de atender a todas as práticas citadas acima, ele também deve estar direcionado para o bom relacionamento com a comunidade e com a preservação ambiental.

É importante ressaltar que o Sistema de Gestão Ambiental deve estabelecer princípios e diretrizes da política ambiental da organização.

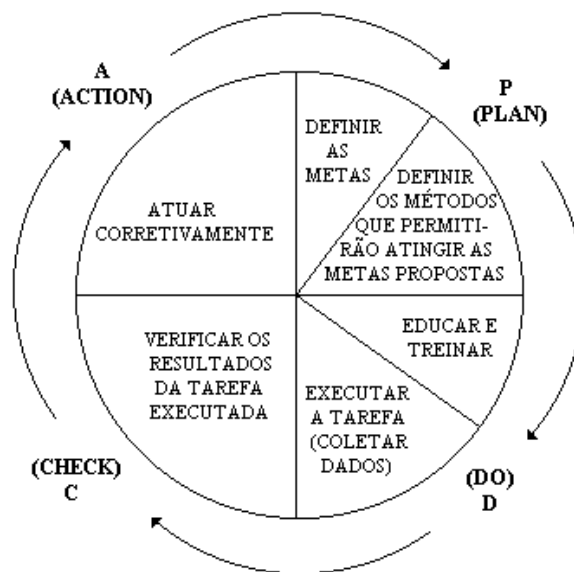
Para serem implementados com sucesso, os sistemas de gestão ambiental devem estabelecer princípios e diretrizes de uma política ambiental que reflita o desejo de mudança da empresa em termos de sua postura em relação às questões ambientais. A empresa pode criar seu próprio sistema de gestão ambiental ou adotar modelos genéricos propostos por entidades nacionais e internacionais. O fundamental é que a empresa atue sempre conforme a legislação, mas com foco na inovação e na melhoria permanente. (BARROS, 2013, p. 105).

Contudo, conforme colocado por Barros (2013), ainda é comum acreditarmos que algumas ações pontuais como, por exemplo, as aquisições de equipamentos com baixo consumo de energia façam parte de um Sistema de Gestão Ambiental. No entanto, para que o SGA seja implementado, todos os segmentos da empresa devem estar envolvidos em ações planejadas, direcionadas para obter os melhores resultados com menos recursos. Para tanto, é necessário à formulação de diretrizes, a definição de objetivos, a coordenação de atividades e a avaliação de resultados.

Existem vários instrumentos e métodos que são utilizados para o gerenciamento de processos organizacionais. Entretanto, o *Ciclo PDCA* é, sem dúvida, a metodologia mais utilizada para controle e melhoria dos processos empresariais. Essa metodologia é derivada do inglês “*Plan-Do-Check-Act*” e significa “*Planejar, Executar, Verificar e Agir*”.

O Ciclo PDCA, além de padronizar as informações para o controle da qualidade, torna as informações mais acessíveis e trabalha para contenção dos erros lógicos. A metodologia também facilita o processo de transição dos modelos de administração convencionais para os sistemas voltados para melhoria contínua dos processos. Nesse sentido, o método é trabalhado através de quatro etapas distintas: Planejamento, execução, verificação e análise. Abaixo, apresentamos as quatro etapas que constituem o Ciclo PDCA, que está representado através da Figura 2.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: <http://necs.preservaambiental.com>

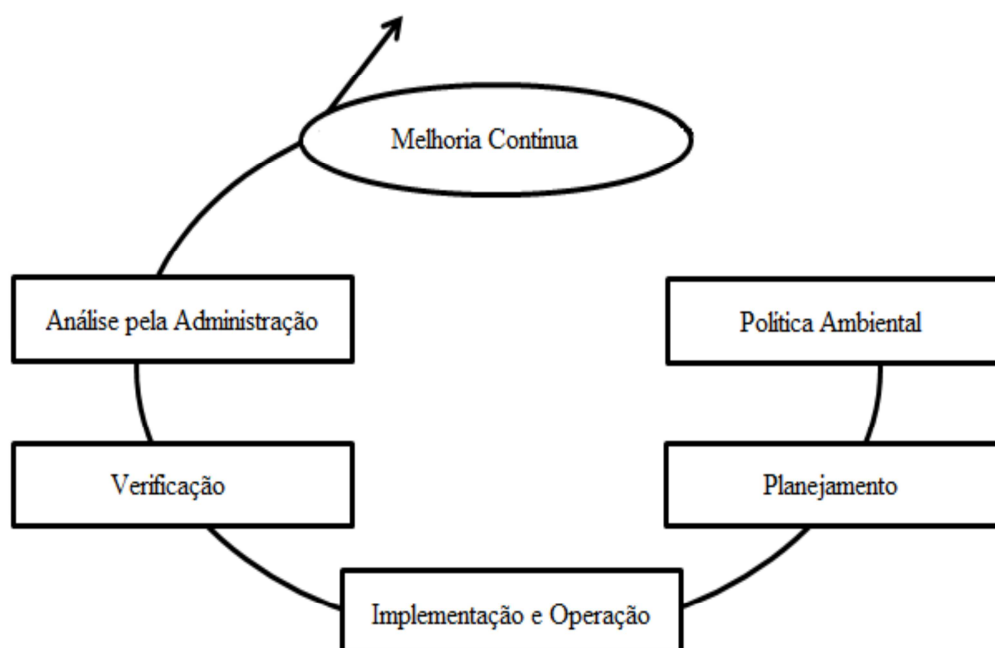
- I. Plan (P) – Planejamento – Fase em que são estabelecidas as diretrizes e os objetivos organizacionais. Nesta etapa também são definidas as metas e os métodos adequados para a realização das mesmas. Todos os itens estabelecidos devem estar em concordância com a política ambiental da empresa.
- II. Do (D) – Execução – Diz respeito à implementação dos processos organizacionais. É a fase em que são executados os planos que foram traçados na etapa anterior. Para tanto, é necessário que todas as pessoas envolvidas nessa fase sejam treinadas de modo a garantir a eficácia do processo.
- III. Check (C) – Verificação – É o momento em que os processos são medidos e monitorados para averiguar se estão em conformidade com a política ambiental e objetivos traçados. Essa fase é extremamente importante porque é através dela que serão minimizados os possíveis erros do sistema.
- IV. Act (A) - Após os resultados obtidos a partir da verificação da etapa anterior, é analisado a eficácia dos processos. Nesse sentido, atua-se de maneira corretiva sobre aquelas metas que não foram alcançadas e avalia-se as metas que foram

atingidas. Essa etapa diz respeito a trabalhar para continuamente melhorar o desempenho do sistema de gestão ambiental.

Uma vez que o Ciclo PDCA é implantando como base para o Sistema de Gestão Ambiental, será o motor estratégico do SGA para a melhoria contínua. Nesse sentido, almeja-se que, a cada ciclo é executado, novos desafios sejam planejados. Os novos objetivos devem ser sempre mais ambiciosos que os traçados no ciclo anterior. Ou seja, os planos tornam-se mais ousados e adquirem um grau maior de dificuldade. As metas passam a ser mais desafiadoras e, conseqüentemente, os treinamentos e qualificação mais exigentes.

Dessa forma, garante-se a evolução dos indicadores de desempenho ambiental e a melhoria dos processos operacionais. Todos esses aspectos devem estar em consonância com o processo cíclico da melhoria contínua. A figura 2 ilustra esse processo.

Figura 3 - Processo de Melhoria Contínua



Fonte: <http://gestao-ambiental.dashofer.pt/>

Conforme explicado anteriormente, uma organização poderá adquirir seus próprios modelos de Sistemas de Gestão Ambiental ou adotar modelos propostos por entidades nacionais e internacionais. O Sistema de Gestão Ambiental com base na norma ISO 14000 é um dos modelos mais seguidos no mundo.

A Norma regulamentadora ISO 14000 recomenda que o SGA esteja estruturado com base nas cinco etapas demonstradas na figura acima:

1. Política Ambiental;
2. Planejamento;
3. Implementação e Operação;
4. Verificação;
5. Análise pela Administração.

A **política ambiental** é uma declaração pública da Alta Administração sobre suas intenções e princípios no que diz respeito ao desempenho ambiental. Ela necessita estar apropriada a natureza e impactos ambientais; ter comprometimento com a melhoria e prevenção da poluição, estar em consonância com os requisitos legais e originar objetivos e metas. A política ambiental deve ser documentada, implementada e disponibilizada ao público.

A ISO 14001 recomenda que uma política ambiental considere a missão, visão, os valores essenciais e os princípios orientadores da empresa. Também deve ser lembrada, se for o caso, a coordenação com outras políticas da empresa, tais como qualidade, saúde ocupacional e segurança do trabalho. (BARROS, 2013, p. 118).

No que diz respeito aos requisitos legais do Sistema de Gestão Ambiental, podemos dizer que a etapa **do planejamento** é dividida em três importantes momentos:

- **Aspecto Ambiental:** nesse momento são definidos os aspectos ambientais das atividades, produtos e serviços. Posteriormente, são analisados os impactos ambientais de cada um desses aspectos. Compreendemos o aspecto ambiental como o elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o meio ambiente. O impacto ambiental é toda modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, gerada no todo ou em parte, pelos aspectos ambientais. Ou seja, “o aspecto ambiental é a causa, e o impacto ambiental é o efeito” (BARROS, 2013, p. 119).

- **Requisitos legais e outros:** nessa fase deve ser identificada toda a legislação ambiental vigente para, em seguida, identificar sua aplicação nos aspectos ambientais da organização. Segundo Barros (2013), a empresa deve criar procedimentos para que possam demonstrar os requisitos legais, como também, seus critérios internos de desempenho aplicáveis aos aspectos ambientais de suas atividades.
- **Objetivos, metas e programas:** devem ser definidos, implementados e mantidos. É importante ressaltar que devem ser mensuráveis e coerentes com a política ambiental da organização. Nessa etapa, também são elaborados os programas para atingir os objetivos e metas da empresa.

Segundo Barros (2013), a fase de **implementação e operação** trata do estabelecimento da estrutura e responsabilidade, onde são determinadas as funções, encargos e autoridades da organização. Nessa etapa, também deve ser analisada a necessidade de treinamento em cada nível e função. A empresa deve estabelecer procedimentos para a comunicação interna e externa.

No que diz respeito à etapa de **verificação**, a organização deve estabelecer e validar um procedimento de monitoramento e medição, relacionado aos aspectos significativos levantados. A empresa deve ter instituído uma sistemática de calibração e manutenção de equipamentos de monitoramento e medição. Nessa fase, é de suma importância que se estabeleça um procedimento de avaliação periódica de atendimento a legislação aplicável. Para Barros (2013), o monitoramento e medição é a forma de comprovar que o planejamento está sendo executado. Caso seja verificado que o SGA não está funcionando com precisão, a organização deverá apontar as medidas corretivas a serem tomadas.

A etapa da **análise pela administração** tem como finalidade averiguar a eficácia do Sistema de Gestão Ambiental e sua consonância com o processo cíclico da melhoria contínua.

(...) a análise crítica pela administração confirma se a política ambiental e o sistema de gestão ambiental estão adequados à empresa ou se é necessário proceder a mudanças para ajustá-los às novas condições ou informações. A responsabilidade pela condução dessa análise é da alta administração, e não dos administradores de outros níveis hierárquicos mediante delegação. (BARROS, 2013, p. 127).

Dessa forma, a alta administração deve avaliar as oportunidades de melhoria (OPM's), os resultados das auditorias e os requisitos legais. Deve ser analisado o desempenho ambiental, a extensão do atendimento aos objetivos e metas, como também, a situação das ações corretivas (AC's) e ações preventivas (AP's). É de suma importância que sejam feitas recomendações de melhoria e sugestões de mudança.

Conforme dito anteriormente, a implementação do SGA não acontece de forma imediata. Além de toda reestruturação da organização, todas as atividades devem ser coordenadas de acordo com as exigências da norma ISO 14001.

A International Organization for Standardization (ISO) é uma instituição não governamental, fundada em 1947, em Genebra, com o objetivo de elaborar padrões de aplicação internacional. A ISO é constituída por entidades normalizadoras de mais de 120 países-membros, estruturados em, aproximadamente, 180 comitês técnicos. Cada comitê técnico é especializado em minutar normas. (BARROS, 2013, p. 109).

Segundo Barros (2013), as normas, produzidas pela ISO, relativas ao Sistema de Gestão Ambiental foram traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e integram o conjunto de normas NBR ISO. A Norma NBR ISO 14001 possui princípios comuns a Norma NBR ISO 9001, utilizada para Sistemas de Gestão da Qualidade. Podemos dizer que as duas normas partilham os seguintes aspectos: definição de políticas, procedimentos, metas, objetivos, entre outros.

Barros (2013) explica que a Norma ISO 14001 foi redigida de maneira a aplicar-se a todos os tamanhos e tipos de empresa, como também, para adequar-se as diversas condições geográficas, culturais e sociais. A norma tem como objetivo fundamental “equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas da organização, em seu sentido mais abrangente” (BARROS, 2013, p. 114).

Contudo, é importante ressaltar que a implantação eficaz do Sistema de Gestão Ambiental, com base na Norma ISO 14001, também depende da comunidade, dos órgãos governamentais, da própria estrutura da empresa e de sua capacidade de investimento. No caso das organizações que tem como foco a prestação de serviços, inclui-se, também, a influência mútua dos funcionários e a interação com seus clientes.

A área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos. Ao contrário do caso industrial, não há possibilidade aqui de se separar, com nitidez, o

processo produtivo da prestação de serviço – ambos se confundem. Dessa forma, no ambiente de prestação de serviços a Gestão da Qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. (PALADINI, 2011, p. 193).

A partir das informações apresentadas nessa seção, entendemos que o processo de implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental está diretamente relacionado à mudança organizacional. Portanto, estamos nos referindo a mudar processos, produtos e hábitos. De maneira mais profunda, avaliamos que o processo envolve a transformação na forma de fazer negócios das organizações. Consideramos que esse é um grande desafio para os líderes e para todos os indivíduos que compõem a empresa.

Nesse sentido, compete à organização à formação de uma liderança capaz de estabelecer o envolvimento e o diálogo, com todas as partes interessadas, no que diz respeito às atividades sustentáveis. Os líderes precisam desenvolver competência para antecipar cenários, inovar, organizar sistemas eficazes e transformar riscos em oportunidades.

No entanto, nos questionamos: como as organizações devem proceder para desenvolver as competências necessárias em seus líderes? Qual o papel do líder nesse novo contexto organizacional de constantes desafios e mudanças?

2.4 O papel do líder no novo cenário organizacional

Em meio a todas as possibilidades e modificações ocasionadas pelo avanço das novas tecnologias da comunicação, surge um novo ambiente de aprendizado, alterações na forma de aprender e reconfigurações do conhecimento. Estamos vivendo uma fase em que os aspectos cognitivos transformam-se numa velocidade jamais experimentada.

Silva (2008) explica que a aprendizagem gerencial surgiu para suprir um “gap” entre a teoria e a prática da educação e do desenvolvimento gerencial. Para ele, o processo de aprendizagem está associado ao contínuo treinamento através da educação até o desenvolvimento. O autor explica o processo de aprendizagem dos líderes a partir de cinco categorias:

- I. **Conhecimento técnico:** obtenção de conhecimento ou habilidades com base em eventos de aprendizagem. Ou seja, cursos, comunidades de práticas ou eventos informais no trabalho.
- II. **Habilidades gerenciais:** compreensão das necessidades das pessoas como, por exemplo, a influência da vida pessoal no trabalho dos indivíduos. Habilidade para trabalhar com pessoas de diversas áreas da organização e para receber o feedback sobre o seu modo de gestão.
- III. **Compreensão da organização:** visão sistêmica da organização, da cultura e de abordagens sobre o trabalho e a vida organizacional.
- IV. **Compreensão do impacto nos outros:** diz respeito ao impacto do seu trabalho nas outras pessoas. Ou seja, o desenvolvimento de um estilo de gestão mais participativa, buscando o apoio das pessoas para implementação das mudanças.
- V. **Compreensão de si:** aceitar o feedback de forma construtiva, compreensão dos seus próprios processos de pensamentos, compreensão do seu estilo pessoal para ser mais afetivo no trabalho.

Podemos dizer que o papel do líder evoluiu e que novas características tornaram-se essenciais para que ele possa fazer com que a equipe obtenha os melhores resultados. É fato que, para engajar pessoas, o líder deve assumir um papel inspirador e motivador, mas sem esquecer de que esses papéis precisam levar as pessoas ao comprometimento. Nesse contexto, o líder é responsável por disseminar os valores e princípios essenciais que orientam o comportamento, a tomada de decisão e os elementos básicos da gestão e da cultura organizacional. O impacto e consequência dessas ações são bastante significativos sobre os demais fatores que determinam à satisfação, a qualidade de vida, a valorização das pessoas no trabalho e, por extensão, em seus lares e comunidade.

Contudo, para que possamos criar um ambiente organizacional de aprendizado, faz-se necessário uma grande mudança na estrutura da organização. Trata-se de um processo minucioso e que exige compromisso e grandes desafios por parte do líder.

É nessa perspectiva que Godinho (2002), em sua pesquisa “As organizações como cérebros”, faz uma reflexão sobre a função do gestor na atualidade. O autor toma como base teórica o livro de Gareth Morgan *Images of organization* que, através de uma análise metafórica, procura compreender e diagnosticar as diversas situações organizacionais. Para tanto, Morgan classifica as organizações como máquinas,

organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação.

Godinho (2002) aprofunda a metáfora que compara a organização a um cérebro, já que trata da importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência. Essa comparação enfatiza a existência de um conjunto de princípios organizacionais que potencializam o processamento de informações. O autor explica que, nos dias atuais, para que as organizações consigam obter sucesso elas devem criar sistematicamente o novo conhecimento, difundi-lo em toda organização e rapidamente incorporá-lo as novas tecnologias e produtos. Ou seja, faz-se necessário estimular o conhecimento pessoal e disponibilizá-lo a todos os outros membros da organização. Para tanto, os colaboradores necessitam ser, ao mesmo tempo, alunos e professores. Precisam saber ensinar e aprender.

Nesse contexto, Godinho (2002), apresenta o conceito de cibernética como “uma ciência que tem como foco o estudo da informação, comunicação e controle” (GODINHO, 2002, p. 4). O autor argumenta que é a capacidade do autoquestionamento que permite ao sistema aprender a aprender. Para tanto, Godinho mostra um diagrama que compara as formas de aprender do *circuito simples* e do *circuito duplo*. O circuito simples ocorre da seguinte forma:

1º Passo – Processo de percepção, exploração e controle do ambiente envolvente;

2º Passo – Comparação entre a informação obtida e as normas de funcionamento;

3º Passo – Processo de iniciação de ações apropriadas.

A diferença entre ele e o circuito duplo é que, nesse segundo modelo, no momento do segundo passo, há um questionamento da pertinência das normas de funcionamento, numa relação mútua de troca.

Após a exposição dos dois circuitos de aprendizagem, o autor enfatiza a grande dificuldade na obtenção de sucesso no que diz respeito à execução o *circuito duplo*. Pois, esse método requer mudanças drásticas na estrutura da organização. Portanto, para que o circuito duplo funcione, faz-se necessário o desenvolvimento de uma nova filosofia empresarial. Para tanto, Godinho (2002), cita algumas mudanças importantes: encorajar a abertura e flexibilidade; analisar os problemas e possíveis soluções,

considerando os diferentes pontos de vista; evitar impor objetivos, metas e estruturas de ação, permitindo a criatividade e inteligência.

Em seguida, o autor define cérebros e organizações vistos como sistemas holográficos. A palavra holograma tem origem grega e significa Holo = todo e Grama = mensagem, informação. Dessa forma, o sistema holográfico defende a ideia de que as necessidades da organização devem estar embutidas em todos os colaboradores. Ou seja, cada funcionário deve conhecer a organização como um todo. Cada parte deve ser independente, possuir a capacidade de se auto organizar e substituir umas as outras, caso seja necessário.

Por fim, Godinho (2002), apresenta os prós e contras da metáfora do cérebro e explica que as principais vantagens desse modelo é a contribuição para compreensão da aprendizagem organizacional e de sua capacidade de auto-organização. O modelo também permite um processamento da informação rápido e descentralizado. A limitação apresentada pelo autor é a dificuldade de adaptação dos gerentes, pois o modelo proporciona maior autonomia para os empregados e, conseqüentemente, menor controle e poder absoluto por parte da gerência.

Entretanto, a palavra líder está associada, ainda hoje, a uma posição de autoridade dentro da organização. De certa forma, a afirmação não está incorreta. Contudo, não podemos deixar de pensar na real amplitude do conceito. Segundo Senge (2013), além do conceito representar um cargo mais alto de hierarquia, ele também diz respeito aos papéis que são desempenhados por esses sujeitos dentro da organização.

Drucker (1996) identifica o papel do líder na execução das ideias como um colaborador e não um mandante. O autor considera que o trabalho em equipe é essencial para que os líderes alcancem os objetivos estipulados.

Nesse contexto, a sustentabilidade deve atravessar todos os setores da organização. Pois, para que o SGA seja implantado, a sustentabilidade deve ser alcançada e incorporada por todos os membros da organização. Nesse sentido, a liderança sustentável diz respeito ao engajamento para um objetivo e mensagem que devem repercutir entre todos os colaboradores da organização.

Araújo, Carioca e Machado (2002) elaboraram um *Dossiê verde* tomando como base o livro *Conversas com líderes sustentáveis*, de Ricardo Voltolini. O Dossiê tem

como objetivo compreender quem são os líderes de sustentabilidade, como eles agem, pensam, tomam decisões e em que valores acreditam. Nesse sentido, através das entrevistas com 10 presidentes de empresas, os autores apresentam os cinco traços comuns aos líderes da sustentabilidade. São eles:

1. *Crença firme nos valores que estruturam o conceito de sustentabilidade* – Os autores consideram que possuir uma crença firme representa o atributo mais destacado da sustentabilidade. Ou seja, não diz respeito apenas em acreditar no valor que a sustentabilidade acrescenta ao negócio organizacional, tomando como base o pragmatismo utilitário comum ao mundo empresarial. Compreende em crer, intensamente, nos valores que dão suporte à noção de sustentabilidade. Como, por exemplo, o respeito ao outro, a diversidade, a cultura altruísta, o diálogo e a transparência. Trata-se em crer nesses valores, em colocá-los em prática e em utilizá-los como fator de orientação para a tomada de decisões.
2. *Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social* – Segundo os autores, entender a noção de interdependência diz respeito a um modo muito peculiar de pensar e fazer negócio. Consiste em um modelo muito menos egocêntrico e, sobretudo, mais aberto e respeitoso. Ou seja, os resultados financeiros não justificam todas as ações e os negócios não estão acima da natureza e da sociedade. Portanto, o melhor modelo de negócio é sempre o que gera resultados para todas as partes e não apenas para organização. Nesse sentido, os líderes da sustentabilidade agem sob a orientação dessa consciência.
3. *Coragem para enfrentar dilemas e persistência para conduzir as mudanças necessárias* – Essa questão diz respeito a desenhar e instalar o processo de implantação da sustentabilidade. Trata-se de tirá-lo da posição inicial e transformá-lo em práticas efetivas. Nesse contexto, o líder deve expressar a necessidade de agir, através da construção de uma proposta muito persuasiva de sustentabilidade. Essa proposta deve ser clara e, precisamente, fundamentada no negócio da empresa. Conforme explicado pelos autores, inserir o tema no *core business* é considerado o desafio mais importante. Para tanto, a liderança precisa ter capacidade de convocar a colaboração das partes interessadas para a

mudança. Precisa convencer que a sustentabilidade traz resultados e apresenta uma vantagem competitiva para a organização.

4. *Sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade* – Essa questão diz respeito ao líder avaliar as tendências de sustentabilidade associadas ao seu negócio. Ou seja, identificar novas oportunidades, reposicionar a empresa e estabelecer relações mais próximas das partes interessadas. Nesse sentido, segundo os autores, forma-se o grupo de líderes *facilitadores* e *catalizadores*. Existem algumas características que são inerentes a esse grupo como, por exemplo, a admiração da ideia de estar com pessoas, o respeito aos ritmos específicos de aceitação da mudança e a condição de exímios criadores da cultura organizacional.
5. *Capacidade de dialogar, comunicar ideias e propósitos, envolver colaboradores e identificar sinergias* – Uma importante característica que deve estar presente na concepção dos líderes da sustentabilidade é a sabedoria de não estar sempre certo. Portanto, esses líderes não dispõem de respostas prontas, mas preferem construí-las com a colaboração dos funcionários, clientes e comunidade. Nesse sentido, são adeptos às relações menos hierarquizadas e menos verticais. Podemos citar outra competência, extremamente necessária, que é a capacidade de saber ouvir. Compreendemos que os líderes da sustentabilidade são comunicadores habilidosos. Portanto, entendem que a comunicação eficaz estimula e desperta o interesse, como também, ajuda na propagação das ideias e pode motivar os colaboradores a lutarem por uma causa.

Senge (2013) argumenta que o conceito de liderança é muito mais complexo e que, portanto, precisamos “entender os diversos papéis dos líderes nos vários níveis da organização e como desenvolver as redes de líderes capazes de sustentar mudanças profundas” (SENGE, 2013, p. 487). Para o autor, a nova visão de liderança objetiva tarefas mais sutis e mais importantes. Senge (2013) explica que, numa organização que aprende, existem três papéis fundamentais que caracterizam o trabalho dos líderes. São eles: o líder como **designer**, o líder como **professor** e o líder como **guia**.

Para explicar o papel do **líder como designer**, Senge (2013) lança uma reflexão: ao imaginar a organização como um transatlântico e a si mesmo como líder, qual o seu papel no navio? O autor coloca que a resposta mais ouvida foi “o capitão”.

Senge (2013) não discorda que o capitão exerce uma função de liderança. Contudo, há outro papel que o transpõe em importância dentro do navio. Esse papel é o do *designer*. Posto que, não adianta orientar se a estrutura não foi bem desenhada. Ou seja, “é inútil ser o líder de uma organização tão mal desenhada” (SENGE, 2013, p. 490).

É importante ressaltar que, quando analisamos o papel do líder como designer, não podemos pensar na organização como uma espécie de máquina ou algo que precisa ser redesenhado. Devemos considerar que somos parte integrante de sistema um sistema vivo.

Líderes que apreciam as organizações como sistemas vivos abordam o trabalho do design de uma maneira diferente. Eles percebem que podem criar artefatos para as organizações como novas medidas, papéis formais ou processos, intranet ou reuniões inovadoras – mas o que importa é quando as pessoas utilizam os artefatos, os processos ou participam de reuniões. (SENGE, 2013, p. 490).

Novas infraestruturas nascem da vontade de experimentar. Elas não surgem prontas e acabadas, mas desenvolvem ao longo do tempo de forma em que vão depender se os líderes se sentem à vontade com o processo de design iterativo e acessível. Compreender o papel do designer como parte integrante do sistema vivo diz respeito a vê-lo como o responsável pelo desenho das *ideias-guias*. Ou seja, o propósito, a visão e os valores centrais pelos quais as pessoas vão trabalhar. Dessa forma, ao final do dia, o líder deve se perguntar “Como foi que a nossa visão e os nossos valores influenciaram as decisões que tomei hoje?” A resposta a essa indagação será determinante para identificarmos as atuações do líder como *designer*. (SENGE, 2013).

Senge (2013) identifica algumas características que embasam o trabalho do líder *designer*. São elas:

- As ramificações do trabalho de design de um líder são muito abrangentes, mas pouco crédito é destinado às suas atividades.

- As consequências de um trabalho, que aparecem hoje, podem ser resultado de algo desenvolvido há bastante tempo. Portanto, o trabalho do *designer* é silencioso.
- A característica marcante de um trabalho de um *designer* é a ausência de transtornos.

Dessa forma, podemos dizer que a excelência do trabalho de um líder *designer* pode ser quase invisível. Entretanto, conforme colocado por Senge (2013), esse tipo de liderança tem suas recompensas. Há uma grande satisfação em fazer parte de uma organização que é capaz de produzir grandes resultados, com os quais as pessoas se envolvem.

Segundo Senge (2013), a tarefa central do trabalho do **líder como professor** é ajudar as pessoas a desenvolver uma visão que dê mais poder diante da realidade existente. Ou seja, a realidade vista como um meio de criar visões próprias, ao invés de uma fonte de limitações. O autor explica que um modo de ajudar as pessoas a adquirir essa habilidade é ensiná-las a enfrentar os problemas em termos de estruturas sistêmicas subjacentes, em vez de apenas acontecimentos de curto prazo.

Isso pode ajudar a perceber as forças que dão forma à realidade e como somos parte dessas forças e podemos afetá-las. (...) Mas desenvolver a habilidade de pensamentos sistêmicos exige tempo e paciência, e os líderes comprometidos com esse caminho invariavelmente se defrontam com um dilema, muito conhecido de qualquer professor que tente ajudar seus aprendizes a desenvolver habilidades novas e difíceis. (SENGE, 2013, p. 505).

O autor defende a teoria de que um verdadeiro professor é antes de tudo um aprendiz. Portanto, os líderes que são comprometidos com a aprendizagem dentro de suas organizações precisam ser praticantes e não apenas defensores da ideia. Líderes eficientes são, inevitavelmente, aprendizes e conscientes da sua necessidade de crescer como seres humanos.

O papel do **líder como guia**, diz respeito à ideia de que ele deve ser antes de tudo um *servidor*. Ou seja, deve servir a equipe a qual lidera. Dessa forma, os líderes precisam ser conscientes da necessidade de crescer como seres humanos. Para Senge (2013), esse conceito não é idealista, mas sim pragmático.

Ser um guia também significa servir a um objetivo maior. (...) Muitos administradores em posições de liderança, de outro modo competentes, não são líderes do mesmo calibre exatamente porque não

possuem um propósito maior que os ligam a um empreendimento maior e dá um significado mais profundo às suas visões, um panorama mais amplo onde os sonhos pessoais e metas aparecem como marcos de uma viagem mais longa. (SENGE, 2013, p. 509).

Entretanto, o autor argumenta que existem dois paradoxos relacionados a essas ideias:

- 1) Refere-se à certeza e o compromisso. Ou seja, a certeza com relação a seus propósito e metas pode trazer consigo alguns perigos. Quando agimos com a certeza de que temos a resposta certa, estamos operando como fanáticos. O verdadeiro comprometimento coexiste com algum elemento de questionamento e incerteza
- 2) Refere-se à conservação e mudança. Defende a ideia de que a liderança sempre implica mudança. Dessa forma, os líderes trabalham para trazer uma nova ordem às coisas. No entanto, deve-se ter em mente o que também é necessário conservar. Toda mudança ocasiona medo e insegurança, porém, quando sabemos o que queremos conservar, parte desse medo pode ser libertada.

Senge (2013) considera que o ímpeto para construir as habilidades de aprendizagem organizacional origina-se de indivíduos que desejam encontrar abordagens mais eficientes para as mudanças organizacionais. Nesse contexto, o desafio das organizações é formar líderes preparados para atuar no novo cenário. Numa sociedade cada vez mais complexa e de rápida transformação

Nos anos recentes, os líderes se concentram em administrar as cadeias de suprimento para obter melhorias de eficiência, reduções de custo e respostas mais rápidas. Mas esses são passos pequenos comparados às mudanças necessárias para criar redes de suprimento realmente sustentáveis que continuarão a ser viáveis no futuro. Criar redes desse tipo exigirá envolver as organizações ao longo de toda a cadeia de suprimentos para ver o sistema mais amplo que eles estão criando e inventarem novas maneiras de trabalharem juntos. (SENGE, 2013 p. 535).

Contudo, algumas empresas já compreenderam que o seu futuro será determinado pela capacidade de absorver novas tecnologias sustentáveis. Portanto, reconhecem que a abertura e flexibilidade para mudança é imprescindível. As organizações precisam traduzir a sustentabilidade em seus produtos e serviços com potencial de induzir mudanças.

Comumente, quando pensamos num líder imaginamos alguém de personalidade forte, carismático e que chama atenção das pessoas. No entanto, percebemos que o que distingue os verdadeiros líderes é a profundidade de seus compromissos, a clareza de suas ideias e principalmente, a capacidade e vontade de aprender. No contexto atual, os líderes também possuem o desafio de colocar a sustentabilidade no “coração” do negócio e de superar dilemas, muitas vezes, difíceis de resolver.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Toda pesquisa engaja instâncias metodológicas e suas técnicas, que proporcionam a compreensão dos aspectos do objeto que pretendemos investigar. Entendemos que a pesquisa é uma atitude ousada, que instiga a busca incessante por descobertas. Verificamos que as atuais mudanças de paradigmas no âmbito organizacional estabelecem novas formas de pensar e, também, de produzir conhecimento. Nesse contexto, consideramos que a pesquisa social exerce um papel extremamente importante no que diz respeito à produção de conhecimento.

Conforme colocado por Minayo (2010), o objeto de estudo das ciências sociais é histórico. O autor argumenta que a sociedade humana organiza-se de forma particular e diferente umas das outras. No entanto, todas as sociedades que vivenciam o mesmo período histórico desenvolvem traços em comum. Esse aspecto é possibilitado pelo de fato de vivermos num mundo marcado pela influência das comunicações. Nesse sentido, “as sociedades vivem o presente marcado por seu passado e é com tais determinações que constroem seu futuro, numa dialética constante entre o que está dado e o que será fruto de seu protagonismo” (MINAYO, 2010, p. 12).

Para Godoy, Mello e Silva (2006), a pesquisa social diverge da investigação das coisas, pois está voltada ao estudo das pessoas que estão inseridas em organizações. Por isso, interessa-se por buscar a compreensão e a intersubjetividade e não o conhecimento explicativo e estritamente objetivo. A partir desta percepção, compreendemos que a pesquisa social é adequada para este estudo. Posto que, o estudo da organização não pode ser realizado de forma separada do estudo da natureza humana.

A concepção da liderança e suas relações nos processos organizacionais é um tema que já foi explorado em algumas pesquisas consagradas da administração. Todavia, nossas inquietações transcendem essas questões e, embasados nesses estudos anteriores, buscaremos compreender as relações entre liderança e gestão ambiental dentro do contexto das organizações.

As inquietações acerca do problema de pesquisa e o percurso metodológico dessa dissertação estão diretamente associados à trajetória profissional da pesquisadora, que possui experiência de quatro anos, como gestora e auditora interna do Sistema de Gestão Ambiental, numa organização hoteleira. Essa vivência proporcionou o acompanhamento da implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental em todas as suas fases e, por tratar-se de um processo cíclico de melhoria contínua, muitas indagações surgiram ao longo do caminho. O fato impulsionou essa investigação, que tem como foco a compreensão do papel do líder dentro da complexidade do Sistema de Gestão Ambiental.

Neste sentido, classificamos a forma de abordagem desse estudo como qualitativa básica com objetivos de pesquisa exploratória e descritiva, a partir da técnica de estudo de caso. O método selecionado para coleta de dados foi a entrevista, conduzida a partir de um roteiro estruturado.

Portanto, nesta seção, descreveremos de forma detalhada o percurso metodológico realizado com o propósito de atingir o objetivo desta pesquisa.

3.1 Caracterização do Campo de Pesquisa

Do ponto de vista da natureza podemos classificá-la como uma pesquisa básica, pois, tem como objetivo a produção de conhecimento para novos avanços da ciência sem aplicação prática ainda prevista.

No que diz respeito à forma de abordagem do problema, trata-se de uma **pesquisa qualitativa**. A escolha é justificada por considerarmos que há relações, entre a organização e os sujeitos estudados, as quais não podem ser traduzidas em números.

Posto que, a pesquisa qualitativa preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, mas não com a representatividade numérica. Nesse sentido, os pesquisadores que adotam esse tipo de abordagem consideram que as ciências sociais têm suas especificidades e, dessa forma, uma metodologia própria. Portanto, se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências e recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social. (GOLDENBERG apud PORTELA, 2004).

De acordo com Merriam (1998), justamente por envolver um conceito que abrange diversas formas de pesquisa, a abordagem qualitativa auxilia na compreensão dos fenômenos sociais com o mínimo de interferência no ambiente natural. Nesse sentido, para que exista a compreensão profunda de um grupo social, faz-se necessário que o pesquisador abstraia-se de suas crenças e ideias preconcebidas.

Neste contexto, através do entendimento de que a pesquisa qualitativa destina-se ao estudo dos comportamentos, procuraremos compreender o papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do SGA buscando entender o “como” e “o porquê” de determinados fenômenos.

Para responder a essas indagações, utilizaremos a estratégia do **estudo de caso** por considerarmos sua concretude e contextualização. Posto que, este estudo é baseado em populações de referência.

Esta estratégia de pesquisa diz respeito ao estudo de um caso simples e específico ou complexo e abstrato, mas que deve ser sempre delimitado. Nesse sentido, mesmo que seja semelhante a outros, será considerado, também, distinto. Pois, o estudo de caso tem um interesse próprio, único e particular. Portanto, esse tipo de estudo é rico em dados descritivos, possui um plano flexível, procura enfocar a realidade de modo complexo e contextualizado. (LUDKE e ANDRÉ apud VENTURA, 2007).

Portanto, o estudo de caso mostra-se adequado para compreensão do âmbito das organizações e dos seus complexos processos, relações e comportamentos. Nesse contexto, escolhamos como objeto de estudo o Verdegreen Hotel, pela possibilidade de análise dos processos organizacionais e de gestão dentro da completude do Sistema de Gestão Ambiental.

Consideramos que a pesquisa tem um caráter **exploratório** pelo fato de objetivar uma maior familiaridade com o problema de pesquisa. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico, documental e entrevistas com líderes que tiveram experiências práticas sobre o nosso objeto de estudo. Identificamos que a pesquisa é **descritiva** por possuir o propósito de descrever as características de determinada população e sujeitos, dentro do contexto organizacional e através das técnicas de coleta de dados citadas acima.

Para realização da primeira etapa desta pesquisa, fizemos um levantamento bibliográfico que proporcionou embasamento teórico para pesquisa. Em seguida, com intuito de obter informações mais detalhadas sobre a organização estudada, procuramos

explorar alguns documentos importantes para compreensão do Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel.

A pesquisa bibliográfica tem o objetivo de especificar e construir hipóteses acerca do problema evidenciado, com o levantamento de informações em fontes como livros, periódicos, artigos científicos, entre outros. A Pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica por utilizar material que ainda não recebeu tratamento analítico ou que pode ser reelaborado. “As fontes documentais podem ser documentos de primeira mão conservados em arquivos de instituições públicas e privadas (formulários da EMBRATUR, registro de hóspedes) ou pessoais (diários, relatos de viagem).” (DENCKER, 1998, p. 125). Dessa forma, o caráter descritivo desta pesquisa é justificado pela interpretação das diversas informações coletadas.

3.1.1 Caracterização do objeto de estudo

Tomamos como corpus de pesquisa a organização Verdegreen Hotel, situada na cidade de João Pessoa/PB. O objeto de pesquisa foi escolhido por tratar-se de uma organização que possui um sistema de gestão ambiental implantado com base na metodologia do Plan-Do-Check-Act (PDCA) - Planejar - Executar - Verificar – Agir. Dessa forma, os colaboradores da empresa já possuem a cultura da aprendizagem e da melhoria continua dos seus processos. Além disso, o Verdegreen Hotel está, atualmente, em fase de implantação do seu departamento de Desenvolvimento Humano (DH). Por conta disso, a organização passou a investir em práticas para monitoramento do capital intelectual e ambientes de aprendizagem.

O Verdegreen Hotel está situado no Bairro de Manaíra, na cidade de João Pessoa – PB. Possui uma localização privilegiada, pois, encontra-se próximo a pontos

turísticos, mercado de artesanato, agências bancárias e aos principais bares e restaurantes da cidade. A empresa conta com 140 apartamentos que acomodam até três pessoas. A ambientação da empresa trouxe à Paraíba um novo conceito de design: o eco design, em que a estética e tecnologia caminham juntos com a preservação ambiental, além da valorização da cultura local.

Escopo

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

Público-alvo

O público-alvo do Verdegreen Hotel é o corporativo. No entanto, esse fato não elimina o interesse em clientes que buscam o hotel para lazer e estratégias para alcançar os mesmos.

Conforme dito anteriormente, o Verdegreen Hotel é uma organização que nasceu com a preocupação socioambiental. No entanto, posteriormente, surgiu a necessidade de associar essas práticas às suas estratégias de negócio. A estratégia adotada pelo Verdegreen Hotel foi de inserir a responsabilidade ambiental no planejamento estratégico da organização. Para tanto, a empresa buscou a implantação de um sistema de gestão ambiental que articulasse com as diversas áreas da organização. Dessa forma, os princípios e diretrizes do sistema passaram a ser disseminados, monitorados e medidos nos diversos processos organizacionais.

3.2 Contexto do estudo

3.2.1 População e Sujeitos

No que diz respeito ao universo e amostra a ser estudada, selecionamos as lideranças formais que compõe o Verdegreen Hotel. Para tanto, definimos quatro grupos de atores sociais:

1. Encarregados dos setores;
2. Coordenadores dos setores;
3. Assistentes de sustentabilidade e desenvolvimento Humano;
4. Gerentes.

Para a escolha dos sujeitos a serem entrevistados, o primeiro critério adotado foi a acessibilidade por parte destes funcionários. Portanto, fizemos um contato prévio para verificar a disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. Os líderes foram selecionados devido à representação de importância dentro do Sistema de Gestão Ambiental e por possuírem experiências e domínio das práticas e informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Por conseguinte, a saturação amostral foi outro critério adotado. Ou seja, a partir da percepção de que as entrevistas não estavam acrescentando novas informações, as mesmas foram encerradas.

Posto que, conforme colocado por Merriam (1998), em uma pesquisa qualitativa não há como definir a quantidade de indivíduos a serem entrevistados, já que tem como propósito a maximização da informação. O autor argumenta que o levantamento desses dados encerra-se quando nenhuma informação nova é acrescentada. Dessa forma, observa-se e evita-se a saturação e redundância de informações.

Portanto, foram realizadas 16 entrevistas com o objetivo de caracterizar e compreender o papel dos líderes do Verdegreen Hotel no processo de aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental.

3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coletas de Dados

Para a coleta dos dados, utilizamos as seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, observação, pesquisa documental e entrevista semiestruturada. Primeiramente, fizemos um levantamento de estudos publicados que proporcionou suporte teórico e uma visão abrangente do objeto estudado. Em seguida, analisamos o *Manual do Sistema de Gestão Ambiental*, todos os documentos que estão registrados na *pasta do SGA*, os *processos organizacionais* e a *Cartilha Ambiental* da organização. Nesse sentido, a análise dos documentos explorados propiciou um detalhamento apurado do Sistema de Gestão Ambiental, como também, do Verdegreen Hotel como um todo.

Segundo Martins (2008), o pesquisador deverá definir uma técnica para a coleta dos dados necessários para o desenvolvimento e conclusões da pesquisa. No que diz respeito ao estudo de caso, a coleta de dados deve ocorrer depois da definição clara do tema e após a produção das questões orientadoras. (MARTINS, 2008).

Nesse sentido, apresentamos abaixo o mapa das etapas estabelecidas para o desenvolvimento dessa pesquisa.

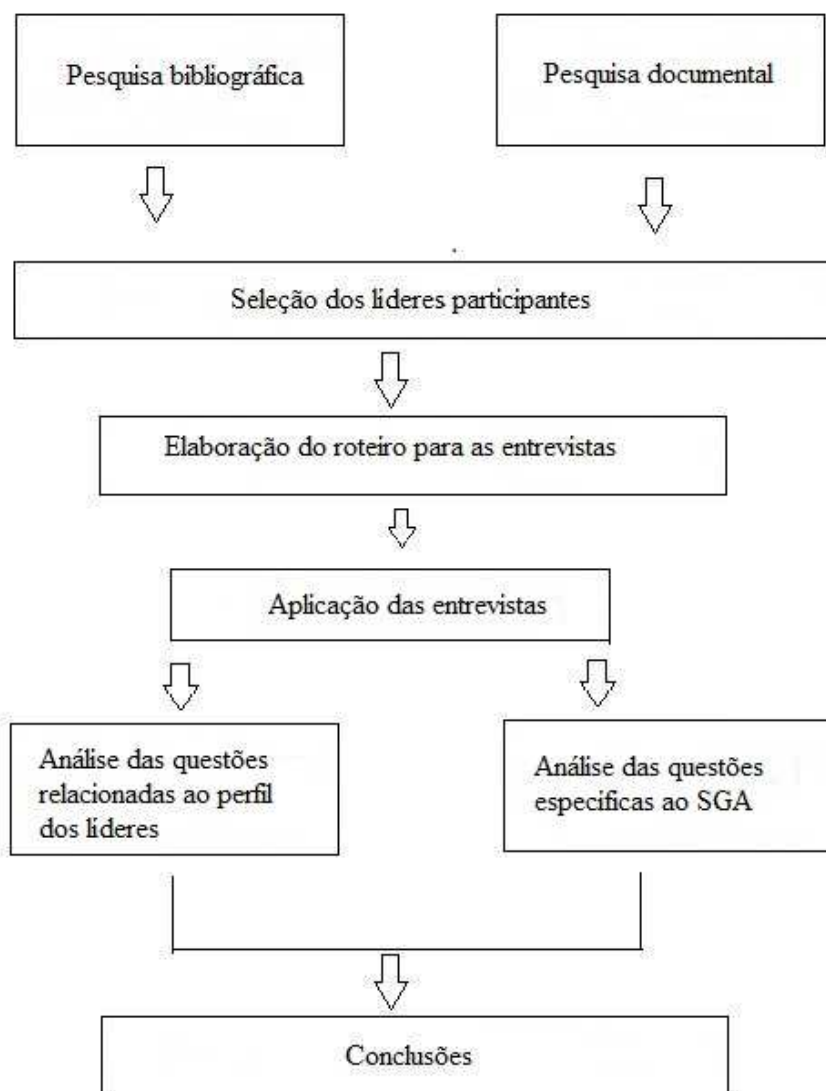


Figura 4: Mapa da pesquisa
]Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito à entrevista, consideramos que esta possui grande importância e pode ser considerada uma das mais importantes técnicas de pesquisa social. Sobre a entrevista semiestruturada, segundo Vitaliano (2002), ela permite uma determinada organização dos questionamentos e, ao mesmo tempo, pode ser ampliada à medida que as informações vão sendo fornecidas. Além disso, a entrevista

semiestruturada é considerada como um dos instrumentos mais utilizados nas pesquisas qualitativas.

Nesse sentido, para coleta de dados empíricos, realizamos as entrevistas semiestruturadas com 16 líderes do Verdegreen Hotel. Para guiar as entrevistas, utilizamos um roteiro previamente estabelecido.

O roteiro estruturado, com 26 questões, norteou as entrevistas (verificar apêndice A) e foi dividido em três partes. A primeira parte foi constituída por 04 perguntas com a finalidade de conhecer o perfil dos líderes entrevistados. A segunda parte foi composta por 23 questões com o objetivo de compreender do Sistema de Gestão Ambiental, como também, a atuação dos líderes nesse processo. A terceira parte diz respeito às dificuldades e desafios encontrados durante a implantação do SGA e, também, aos benefícios proporcionados pelo sistema ao Verdegreen hotel.

O quadro 1 apresenta a formação do roteiro da entrevista, de acordo com os temas citados.

PARTES	TEMA	SUBTEMA	Questões
1	Perfil dos líderes do Verdegreen Hotel	- Cargo de atuação - Tempo de atuação no cargo - Sexo - Grau de escolaridade	1, 2, 3, 4.
2	Etapas do Sistema de Gestão Ambiental	- Política Verde - Planejamento	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,

		- Implementação e Operação - Verificação e Ação Corretiva - Análise pela Alta Administração	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
3	Benefícios, dificuldades e desafios.	- Principais dificuldades encontradas durante a implantação - Desafios do processo - benefícios proporcionados pela implantação do SGA.	1, 2, 3

Quadro 1: Estrutura de referência para a construção do roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora

É importante mencionar que a elaboração das questões do roteiro de entrevista foi fundamentada no referencial teórico deste estudo e na pesquisa documental.

O processo de coleta de dados iniciou-se em junho de 2014, após a autorização formal da organização para realização das entrevistas e divulgação dos resultados. As entrevistas com os líderes do Verdegreen Hotel foram realizadas em dois momentos distintos. No primeiro momento, em junho de 2014, os líderes responderam apenas as questões relacionadas à primeira parte do roteiro. O intuito foi de esquematizar o perfil dos líderes do Verdegreen Hotel. O segundo momento ocorreu em agosto de 2014, com a finalidade de complementar a pesquisa e, conseqüentemente, responder as questões relacionadas às partes 2 e 3 do roteiro.

As entrevistas foram registradas com o auxílio de um gravador e realizadas dentro dos setores de trabalhos dos líderes. A condução das entrevistas ocorreu de forma positiva e sem problemas graves relacionados ao processo de comunicação. Contudo, é importante mencionar que quatro das entrevistas foram realizadas em setores, que possuem movimentação de outros colaboradores e hóspedes. Dessa forma, em alguns momentos as entrevistas foram interrompidas pela presença de outras pessoas e toques de telefone, o ocasionando ruídos na comunicação. Entretanto, consideramos que esses fatos fazem parte do cotidiano de trabalho do Verdegreen Hotel, não sendo considerado pela pesquisadora como uma falha no processo.

3.4 Análise dos dados

Para análise dos dados coletados, utilizamos a técnica da *análise do discurso*, embora não de uma forma ortodoxa. Dela, extraímos alguns instrumentos pelos quais pudemos compreender os significados dos discursos dos líderes entrevistados.

A análise do discurso é um método que busca explorar o sentido da mensagem. Compreendem-se como discurso todas as formas de fala ou texto que são concebidos através de conversações naturais, de entrevistas ou textos escritos. Nesse sentido, podemos dizer que a análise do discurso está interessada nos detalhes dos textos falados e escritos. (GILL, 2002)

Pinto (1999) argumenta que, o ponto de partida para análise, é o entendimento de que os discursos são produtos culturais empíricos, entendidos como textos. Desse modo, para compreendê-los, devemos levar em consideração as práticas culturais nas quais surgiram, ou seja, o contexto em que está inserido. O autor argumenta que é na superfície dos textos que podemos encontrar as pistas deixadas pelos processos sociais

de produção de sentido. Dessa forma, o analista de discurso torna-se uma espécie de detetive sociocultural. Sua atividade é procurar e interpretar vestígios que consentem a contextualização em três níveis: “o contexto situacional imediato, o contexto institucional e o contexto sociocultural mais amplo, no interior dos quais se deu o evento comunicacional”. (PINTO, 1999, p. 22).

Segundo Pinto (1999), a análise de discurso não se interessa tanto pelo que o texto diz ou mostra, mas sim *como* e *por que* o texto diz e mostra. Sendo assim, o analista de discursos deve dedicar uma especial atenção à *textura* dos textos, tanto no uso da linguagem verbal ou no uso de outras semióticas. A análise de discurso não procura fazer uma interpretação semântica de conteúdos e sim, explicar os *modos de dizer* do texto. (LUCENA, 2008)

De acordo com Vergara (2010), quando o pesquisador adota a entrevista como técnica de coleta de dados, a análise deve envolver os seguintes procedimentos:

- a) Registro do conteúdo das entrevistas através da gravação de áudio;
- b) O pesquisador deverá realizar uma primeira audição de todo material coletado, antes da transcrição dos dados;
- c) Transcrição integral e literal das entrevistas;
- d) Identificação dos pontos centrais dos discursos dos participantes;
- e) Identificação das diferenças entre os discursos dos participantes.

Por conseguinte, Vergara (2010) explica que, após essa sequência, o problema de pesquisa deve ser resgatado e confrontado com as teorias e resultados obtidos. Posteriormente, deve ser elaborado o relatório de pesquisa com as conclusões do pesquisador, mas, faz-se necessário incluir trechos do material como forma de ilustrar as interpretações do pesquisador.

Nesse sentido, as análises dos dados tiveram início com a transcrição literal e integral das gravações das entrevistas com os líderes do Verdegreen Hotel. Em seguida, as respostas de cada um dos líderes foram armazenadas de forma ordenada, de acordo com a sequência de questões do roteiro da entrevista. Posteriormente, foi feita a leitura e releitura de todo material. Dessa forma, pudemos separar as respostas de acordo com as etapas do processo de implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel.

A aquisição desta sequência, para análise dos dados coletados, proporcionou a identificação dos discursos relevantes para o alcance dos objetivos dessa pesquisa. Como forma de identificação, separamos os discursos de acordo com o cargo de ocupação atual do líder participante. Além disso, separamos os discursos dos líderes por temas de interesse.

Portanto, através dessa organização dos dados analisamos os discursos dos líderes, que será apresentada no capítulo seguinte.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados da análise interpretativa dos dados da pesquisa, que foram coletados através dos documentos, das observações realizadas pela pesquisadora e por meio das entrevistas com os líderes do Verdegreen Hotel. O objetivo é analisar o papel do líder no processo de aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental dessa organização.

Inicialmente, mapeamos os papéis operacionais dos líderes no Sistema de Gestão Ambiental através de cinco etapas: Política ambiental, Planejamento, Implementação e operação, Verificação e ação corretiva e Análise crítica pela alta administração. Em seguida, tomando como base a teoria de Peter Senge, identificamos os papéis dos líderes que transpassam as funções operacionais. São eles: o líder como *designer*, o líder como *professor* e o líder como *guia*.

4.1 Histórico do Verdegreen Hotel

O Verdegreen Hotel está situado no bairro de Manaíra, na cidade de João Pessoa – PB. A empresa foi inaugurada no ano de 2008 e surgiu como consequência de um antigo sonho do empreendedor cearense, Demétrio Jereissati, que idealizava a construção de um hotel sustentável.

Para obtenção da melhor estratégia para o desenvolvimento sustentável da empresa, foram necessários sete anos de pesquisa e planejamento. A localização da organização, por exemplo, foi estrategicamente definida tomando como base as seguintes questões:

1. Localização privilegiada e de fácil acesso a bares, restaurantes e praias;
2. João Pessoa foi considerada a cidade mais “verde” das Américas. Esse fato agregaria valor ao conceito de sustentabilidade da empresa;
3. Em pesquisa, realizada pela Prefeitura Municipal de João Pessoa, foi constatado que o bairro de Manaíra era o menos “verde” da cidade. Dessa forma, o Verdegreen Hotel, que adotaria uma postura de preocupação socioambiental, poderia minimizar os impactos ambientais e contribuir com a educação ambiental naquela área.

Hoje, além de possuir inúmeros itens derivados da tecnologia limpa, o Verdegreen Hotel também executa diversas ações educativas com hóspedes, colaboradores e comunidade local. Esse fato demonstra, também, a preocupação da organização com a responsabilidade social.

Abaixo, podemos observar a tabela 1 que descreve algumas das atividades e práticas adotadas pelo hotel.²

Práticas adotadas:	Ações desenvolvidas para os hóspedes, colaboradores e comunidade:
Coleta seletiva do lixo.	Empréstimo de bicicletas aos hóspedes, incentivando o bem-estar e a utilização de um veículo não poluente.
Cerâmicas naturais e o uso de madeira de reflorestamento.	Apoio às entidades voltadas para a sustentabilidade socioambiental.
Reutilização da água da chuva.	Produção e venda de camisetas, bonés, sandálias e outros itens de material reciclado, onde o lucro é revertido para instituições ambientais.
Iluminação natural em toda a área social e lâmpadas de baixo consumo de energia.	Palestras educativas para os colaboradores e hóspedes sobre educação ambiental.
Ar condicionado menos poluente e de baixo consumo.	Apoio em eventos com temas que demonstrem a preocupação socioambiental.
Elevadores com sistema inteligente, para economia de energia.	Abertura do hotel para pesquisas, aulas de campo e visitas técnicas.
Utilização de papel reciclado e certificado.	Horta orgânica dentro do hotel
Utilização de produtos de limpeza biodegradáveis.	Distribuição de cartilhas ambientais
Placas de energia solar para o aquecimento da água.	Biblioteca dentro do hotel
Elevadores com sistema inteligente para economia de energia.	

² Tabela desenvolvida pela autora com base na pesquisa de campo.

Descarga de duplo acionamento (um botão para resíduos líquidos, outro para resíduos sólidos).	
---	--

Nos anos de 2010, 2011 e 2012, o Verdegreen recebeu o primeiro lugar na classificação geral de hotéis da Paraíba, que foi estabelecida pelo *Guia Quatro Rodas*³. Contudo, preocupada em aprimorar a qualidade dos seus serviços e ratificar sua responsabilidade ambiental, a organização começou a unir esforços para implementar o seu Sistema de Gestão Ambiental, dentro das Normas NBR – ISO 14001. O Verdegreen Hotel conquistou a certificação ISO 14001 no ano de 2012, tornando-se a primeira empresa da Paraíba a obter o título.

Ainda no ano de 2012, foi eleito pelo *Guia Quatro Rodas* como o hotel sustentável do ano. Nos anos de 2013 e 2014, além de conseguir manter a certificação ISO 14001, o empresa conquistou o certificado de excelência do *TripAdvisor*⁴, que é destinado, apenas, à 10% dos empreendimentos hoteleiros do mundo.

De acordo com a política ambiental da empresa, a **missão** do Verdegreen é:

Fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição.⁵

A **visão** do Verdegreen é ser reconhecido como referência nacional e internacional em hotéis sustentáveis, bem como em excelência na qualidade do atendimento, com foco ligado ao desenvolvimento das pessoas, reconhecimentos de talentos e soluções inovadoras que gerem valor e bem-estar para toda a sociedade envolvida com o Verdegreen Hotel.

³ O Guia Quatro Rodas é um grupo de guias rodoviários brasileiros, editados pela Editora Abril, com indicações de hotéis, restaurantes, rodovias, passeios, escolas, parques, hospitais e outros pontos de referências para viajantes motorizados. **Fonte: Wikipédia – A enciclopédia livre.** Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Guia_Quatro_Rodas. Acesso em 15/08/2014.

⁴ TripAdvisor é um site de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao turismo. O site foi um dos primeiros a adotar um conteúdo gerado pelo usuário, e é sustentado por um modelo de negócio de publicidade. **Fonte: Wikipédia – A enciclopédia livre.** Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Guia_Quatro_Rodas. Acesso em 15/08/2014.

⁵ Informação retirada do *Manual de Gestão* do Verdegreen Hotel.

Para tanto, a organização busca disseminar seus princípios e valores, que podem ser distribuídos em cinco fatores:

1. *Comportamento ético*: a organização busca incentivar a reciprocidade e a lealdade para com os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade local;
2. *Espírito de equipe*: valorização do comprometimento, da empatia e do respeito como forma de garantir a cooperação, a produtividade e o desenvolvimento das pessoas;
3. *Cultura da sinceridade*: fomentar a comunicação transparente, criando um ambiente de trabalho saudável e motivador;
4. *Clientividade*: praticar a excelência nas relações com nossos clientes, antecipando e atendendo plenamente suas necessidades e expectativas com soluções criativas e inovadoras;
5. *Foco nos resultados*: incentivar a geração de valor como forma de garantir o crescimento sustentado da empresa.

Nesse sentido, a organização busca atender as necessidades dos seus públicos de interesse através de parcerias solidárias e duradouras. Por isso, procura melhorar continuamente os processos do Sistema de Gestão Ambiental e empresarial, investindo no desenvolvimento dos seus recursos humanos e tecnológicos e promovendo a sustentabilidade do seu negócio.

4.2 Estrutura da organização

O Verdegreen Hotel está estruturado em um modelo de administração que tem como base as UGB's – Unidades de Gestão Básicas. A organização é dividida em unidades menores, que possuem autonomia para gerenciar a sua rotina de trabalho. Cada uma das UGB's possui suas atividades mapeadas e seu serviço bem definido na forma de Procedimentos Operacionais (PO's)⁶. Todas as UGB's são administradas pela Gerência Geral da empresa.

O Verdegreen Hotel é formado por 16 principais Unidades de Gestão Básica:

⁶ Verificar modelo do procedimento operacional no anexo desse trabalho.

1. Gerência de Hospedagem;
2. Gerência Comercial;
3. Controladoria;
4. Financeiro;
5. Faturamento;
6. Almoxarifado;
7. Departamento Pessoal;
8. Governança;
9. Sustentabilidade;
10. Desenvolvimento Humano;
11. Departamento de eventos;
12. Cozinha;
13. Restaurante;
14. Manutenção;
15. Reservas;
16. Recepção.

As UGB's listadas acima possuem autonomia para gerenciar sua própria rotina de trabalho, tomando como base os procedimentos operacionais estabelecidos para cada uma delas. Algumas UGB's são subdivididas em outras unidades menores, para facilitar o mapeamento das atividades da mesma. Um bom exemplo é a UGB Recepção que é dividida em *Mensageria*, *recepção* e *reservas*.

Os procedimentos operacionais são definidos pela Gerência Geral, com o auxílio do líder responsável pela UGB. As unidades de Gestão contam com a ajuda das auditorias internas para identificar suas não conformidades, contudo, é a própria UGB que atua para a resolução do problema.

As atividades e serviços do Verdegreen Hotel são embasados nas seguintes técnicas gerenciais: mapeamento e otimização de processos, administração visível, sistema de indicadores de resultados e metodologia de resolução de problemas.

Os líderes das UGB's assumem o papel de orientador, tornando-se responsáveis por treinar sua equipe, negociar metas e receber a prestação de conta dos workshops.

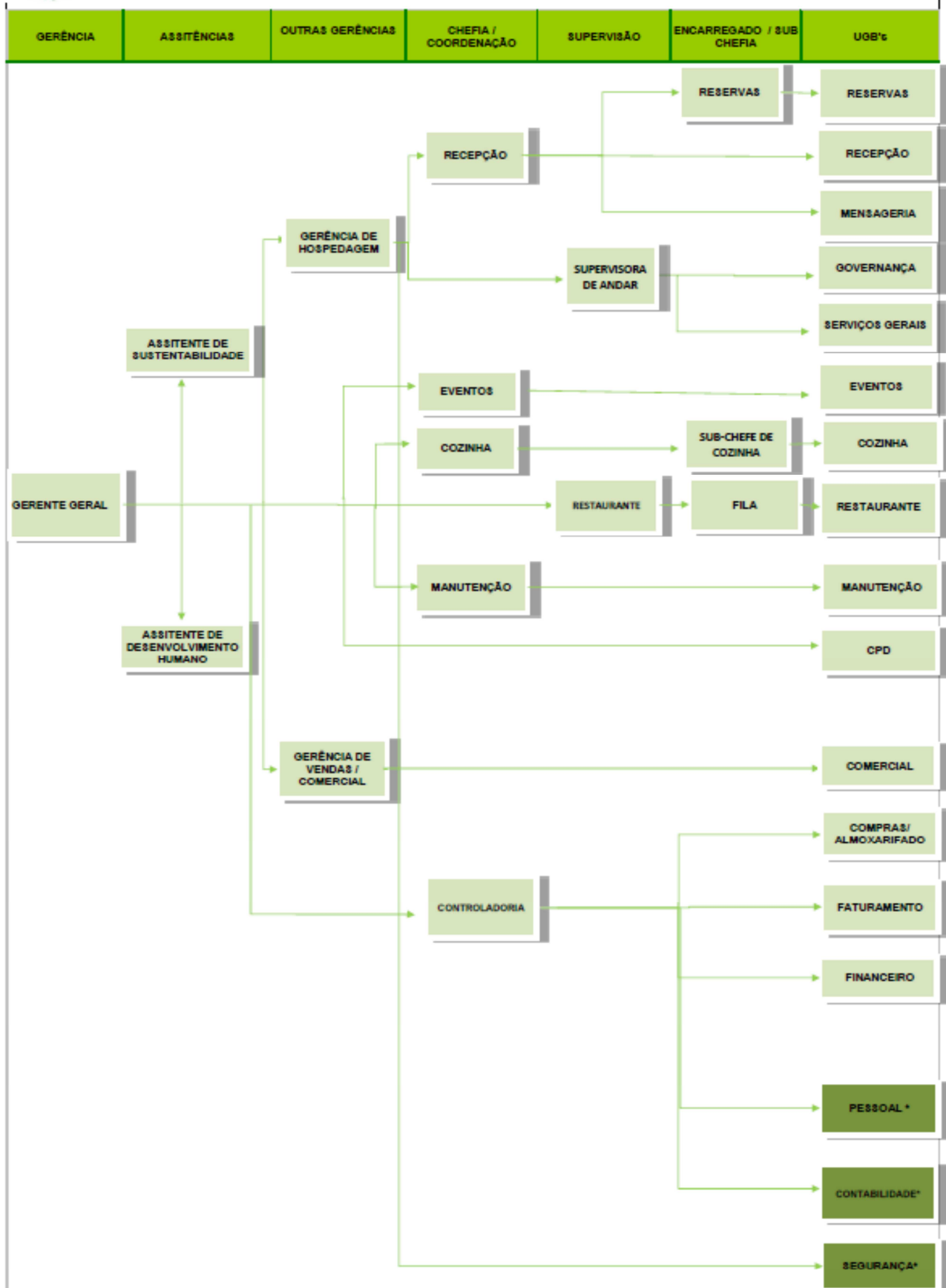
Cabe aos líderes à implementação e manutenção dos procedimentos operacionais das suas unidades de gestão, com base nas metas operacionais e ambientais estabelecidas.

O Verdegreen Hotel administra suas atividades seguindo a estrutura hierárquica, que é determinada pela lógica do agrupamento. Ou seja, de acordo com a função ou especialidade. No que diz respeito à propagação do poder, podemos classificá-la como descentralizada vertical limitada. Posto que, conforme colocado por Chiavenato (1999), nesse tipo hierarquia, é delegado aos líderes o poder para controlar a maioria das decisões que diz respeito às suas unidades de gestão.

O organograma da empresa pode ser verificado abaixo.



ORGANOGRAMA VERDEGREEN



* TERCEIRIZADOS

DATA DE EMISSÃO:
12/03/2013

ELABORADO POR:
Comitê Verde ISO 14001:2004

A partir da análise do organograma apresentado acima, podemos compreender que a estrutura hierárquica do Verdegreen Hotel tem como base fundamental a delegação da autonomia aos líderes da empresa. Contudo, percebemos que há uma interdependência entre os processos destinados a todos os líderes que administram as UGB's.

Cada um desses tipos de líderes precisa dos outros. Líderes locais na linha de frente precisam dos líderes executivos para entender e cuidar das barreiras sistêmicas à mudança e dos líderes de rede para evitar o isolamento e possibilitar que aprendam. Os de rede precisam dos locais na linha de frente para testar as ideias na prática e dos executivos para transformar os insights locais em padrões e diretrizes para toda organização. Os executivos precisam dos líderes de frente para transformar as metas estratégicas de um conceito em uma habilidade e dos líderes de rede para construir redes mais amplas para a aprendizagem e mudança. (SENGE, 2013, p. 488)

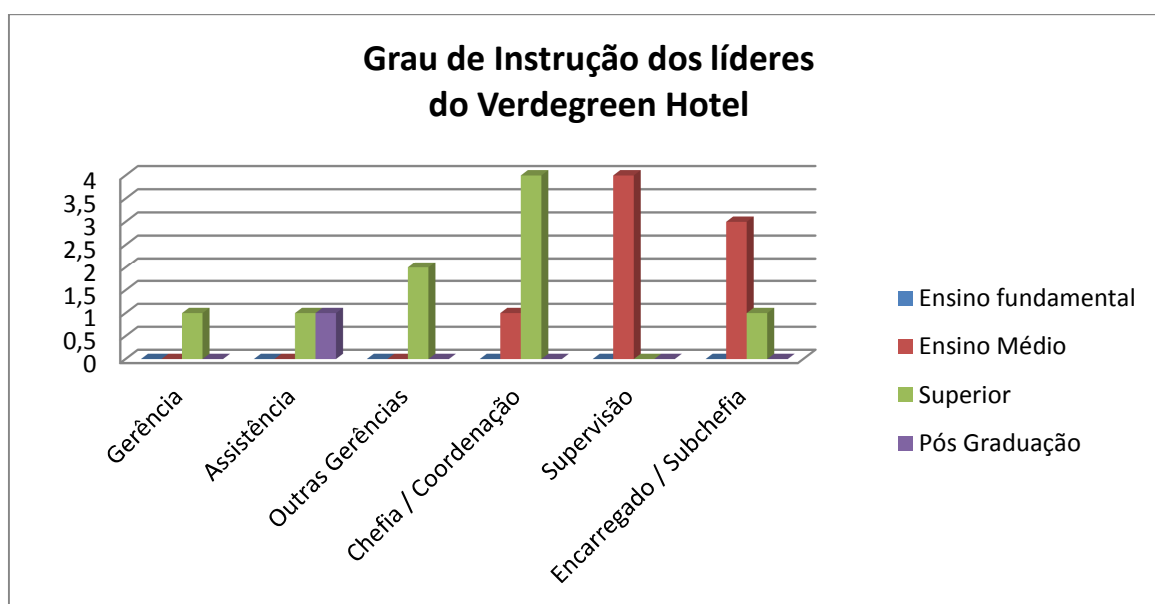
Verificamos que o gerente geral atua como o *maestro* do Verdegreen Hotel e *rege* todo o macro fluxo das atividades e processos operacionais. Há outras duas gerências: uma responsável por toda parte de hospedagem e outra destinada aos assuntos e atividades comerciais. As Unidades operacionais maiores possuem supervisores ou encarregados para auxiliar os chefes na condução das atividades operacionais.

4.3 O Perfil dos líderes do Verdegreen Hotel

Atualmente, o Verdegreen Hotel possui 94 funcionários. Deste total, 18 colaboradores atuam em posições de liderança, sendo 11 funcionários homens e 7 mulheres. No que diz respeito ao grau de escolaridade, verificamos que todos os líderes, que atuam em funções de gerência, possuem nível superior completo. Os líderes que desempenham atividades de coordenação ou chefia, em sua maioria, também possui o ensino superior completo. No entanto, todos os supervisores possuem apenas o ensino médio completo e a maioria dos encarregados/subchefias não tem o ensino superior. Podemos visualizar os dados através do gráfico⁷ abaixo.

⁷ Gráfico desenvolvido pela pesquisadora a partir dos dados coletados nas entrevistas.

Gráfico 01 – Grau de Instrução dos líderes do Verdegreen Hotel.



Para cada função existente na organização é estabelecido, pelo setor de Desenvolvimento Humano, o grau de instrução desejável para o desempenho da mesma. Por exemplo, o grau de instrução desejável para a função “controlador de custos” é a graduação em Ciências Contábeis ou Administração. No caso do colaborador, que desempenha essa função, não possuir a graduação desejada, ele assinará uma carta de concessão e se comprometerá em terminar seus estudos.

Para auxiliar no desenvolvimento do funcionário, o Verdegreen Hotel custeia 50% do valor total da mensalidade dos cursos. A organização também oferece plano de saúde e plano odontológico para os colaboradores e seus dependentes.

4.4 Mapeamento das ações dos líderes no Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel

Esta seção está estruturada de forma a identificar as ações dos líderes no desenvolvimento e funcionamento do Sistema de Gestão Ambiental da organização estudada. Ao considerar que as UGB's do Verdegreen Hotel são autônomas e que o poder da gestão é delegado aos seus líderes, acreditamos que são eles os principais responsáveis pelo desempenho do Sistema de Gestão Ambiental da empresa.

Os resultados apresentados dizem respeito às etapas instituídas pela Norma ISO 14001. O Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel é constituído por cinco fases: Política Ambiental, Planejamento, Implementação e Operação, Verificação e Ação Corretiva e Análise Crítica pela Administração.

I. Política Ambiental

A política ambiental do Verdegreen Hotel foi definida por seu *Comitê Verde*, de acordo com as exigências da NBR ISO 14001. Podemos compreender os objetivos desse Comitê através do seguinte relato:

O comitê verde é formado por um grupo de pessoas que tomam decisões importantes para o SGA, como, por exemplo, a definição da política verde e seus objetivos e metas. É composto pelo sócio majoritário, a diretora corporativa, o gerente geral, o assistente de sustentabilidade, a assistente de desenvolvimento humano e a controladora de custos. (Assistente de Sustentabilidade do Verdegreen Hotel).

O Verdegreen possui uma cartilha ambiental onde divulga, externamente, a sua política. Esse fato ratifica a informação, colocada por Barros (2013), de que “a política ambiental da empresa é uma declaração pública da alta direção de suas intenções e seus princípios em relação ao desempenho ambiental”.

É importante ressaltar que a política ambiental não é imutável. Ao contrário, ela poderá sofrer alterações sempre que for identificada alguma necessidade. Anualmente, o *Comitê Verde* revisa a política da organização e verifica se existe necessidade de alguma alteração. Para tanto, o hotel toma como base a análise das suas atividades e as possíveis mudanças nos requisitos da NBR ISO 14001.

Verificamos que, exceto o sócio majoritário e a diretora corporativa, o *Comitê Verde* é formado, prioritariamente, por líderes internos do Verdegreen Hotel. Portanto, esses líderes atuam diretamente no processo de formulação da política ambiental da organização estudada. O relato abaixo nos auxilia na compreensão da função das demais lideranças no que diz respeito à política ambiental.

[...] É verdade, alguns chefes de setores atuam diretamente na elaboração e verificação da Política Verde. Mas, assim como esses, os outros são responsáveis por divulgar essa política dentro da empresa para os seus colaboradores. Por fazer acontecer, por colocar em prática. Por isso, todos são igualmente responsáveis por ela. [...] (Gerente Geral do Verdegreen Hotel).

Nesse sentido, podemos dizer que todos os líderes possuem a função de disseminar os princípios e diretrizes que compõem a política organizacional. São eles os responsáveis por fazer com que os colaboradores entendam os três pilares que formam a política do Verdegreen: a acolhida diferenciada para os clientes; o cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza e o atendimento à legislação que rege o Sistema de Gestão Ambiental.

Portanto, os líderes, além de disseminar esses valores, devem motivar os colaboradores para colocá-los em prática, nos seus processos operacionais diários.

II. Planejamento

Todos os anos, no mês de outubro, o *Comitê Verde* elabora o planejamento ambiental para o ano seguinte. Nesse planejamento estão incluídos os objetivos e metas ambientais da empresa, conforme as determinações da NBR ISO 14001. De forma mais precisa, está estruturado em três fases: planejamento socioambiental; produtos e tecnologias de baixo impacto; e atendimento aos requisitos legais.

Após a elaboração, o planejamento ambiental é desdobrado em objetivos e metas destacando os responsáveis por cada um deles. No entanto, ainda que o *Comitê Verde* seja o responsável pela elaboração, as metas são negociadas diretamente com líderes responsáveis por cada uma delas.

[...]Digamos que nós queremos reduzir 7% do consumo de energia. Só que o setor responsável por essa atividade é a manutenção... Aí, nós vamos lá e perguntamos ao chefe: é possível? Por mais que a meta seja estipulada por nós, haverá sempre uma conversa com a pessoa responsável para saber se é possível. Entendeu? Então, eu digo que todas as metas são negociáveis. (Assistente de sustentabilidade).

Por conseguinte, após as negociações, é definido um cronograma de atividades a serem executadas por todos os colaboradores. Os líderes das UGB's definem as ações que cada área tem aptidão para executar e, também, têm a missão de orientar seus colaboradores. Dessa forma, os líderes são responsáveis pelas negociações, pelo cronograma de atividades e a pela disseminação da informação na organização. Portanto, podemos dizer que o planejamento remete ao nível tático e não estratégico, sendo também uma das atividades inerentes à função dos líderes.

[...] A gente é chamado para a reunião todo ano para definir as metas ambientais. Para falar das ideias para o próximo ano e para dizer o que cada um vai fazer. Aí, se der certo, eu explico para os colaboradores do restaurante o que eles terão que fazer pra que a gente consiga atingir as metas. Todo mundo já está acostumado, faz parte do nosso trabalho. (Supervisor do restaurante)

O relato citado acima demonstra a participação de um dos líderes do restaurante do hotel no planejamento dos objetivos e metas ambientais. Podemos compreender melhor, através do seguinte exemplo: se o restaurante do hotel tem como meta a redução 5% do papel utilizado, o líder é o responsável por instruir sua equipe sobre a economia do papel e, ao mesmo tempo, não prejudicar suas atividades operacionais.

[...] A gente só imprime o extrato quando é solicitado pelo hóspede. A gente pratica a coleta seletiva, economia de energia, de água... Mas, como eu te disse, não é nada separado das nossas tarefas. Já faz parte da nossa rotina, a gente nem sente. [...] Sim, sou eu que explico os procedimentos para os colaboradores. (Supervisor do restaurante)

Nesse sentido, a fala do supervisor do restaurante demonstra o entrelaçamento existente entre as atividades operacionais e ambientais do Verdegreen. Ou seja, a responsabilidade ambiental está inserida nos processos operacionais diários. Percebemos, também, que os líderes tem consciência da sua função enquanto agente multiplicador da preocupação socioambiental da organização.

Dessa forma, através do seu planejamento, o Verdegreen determina os seus objetivos para o ano, identificando cada etapa que deve ser cumprida para que sua política seja atendida. A definição das metas é pensada de maneira em que cada uma das suas partes, suas UGB's, tenham suas responsabilidades estabelecidas. A política é

desdobrada de modo em que possa ser difundida para todos os membros da organização.

III. Implementação e Operação

A implementação do Sistema de Gestão Ambiental é responsabilidade do assistente de sustentabilidade e da alta administração. No entanto, também conta com o envolvimento de todos os setores do hotel. Os recursos humanos e financeiros para implementação do SGA são garantidos pela alta administração do Hotel.

Conforme colocado anteriormente, todos os procedimentos operacionais são documentados e registrados. Esse fato também se estende aos procedimentos de gestão, aos programas e metas organizacionais, as instruções de trabalho, matrizes de registro, matrizes de qualificação, o fluxograma de todas as atividades e os planos de ações para cumprimento do desdobramento da política da empresa.

Os *fluxogramas* são elaborados pelos líderes das áreas e tem como objetivo demonstrar o passo a passo para o desenvolvimento das tarefas de suas UGB's. Ainda são acrescentadas explicações para a condução dessas atividades, que auxiliam os colaboradores na efetivação das mesmas.

As *Instruções de trabalho (IT's)* são documentos relacionados à cozinha do hotel e tem como objetivo demonstrar as instruções para elaboração dos pratos ofertados pelo hotel. Dessa forma, qualquer colaborador poderá ter acesso aos itens necessários para produção e os modos de preparo.

[...]As IT's servem para melhorar o trabalho. Porque caso eu não venha, os colaboradores sabem o que fazer e como fazer para manter o padrão. E também serve para ver como a gente está utilizando os recursos, se tá sendo feito da maneira correta para a preservação do meio ambiente e sobre os descartes também. (Chefe de Cozinha)

Nesse sentido, toda informação colocada no fluxograma e nas instruções de trabalho recebe o acompanhamento do assistente de sustentabilidade e das auditorias

internas, no intuito de verificar se as atividades estão sendo cumpridas conforme planejadas e de acordo com requisitos ambientais legais.

A *matriz de qualificação* apresenta o grau de escolaridade e o tempo de experiência desejado para exercer determinada função, como também, exibe um quadro de treinamentos necessários. A matriz identifica os treinamentos que são aplicáveis ou não para cada uma das funções da UGB.

Portanto, o hotel define as responsabilidades de todos os colaboradores, o nível de autonomia, metas e processos operacionais. Todos os documentos são registrados e disponibilizados na pasta do SGA, através da intranet do hotel. Dessa forma, os colaboradores têm acesso a todos os documentos. Estes são controlados pela data da emissão/revisão, nome da pessoa que elaborou e de quem aprovou.

Cabe aos líderes das UGB's fazer uma revisão periódica nos seus processos operacionais para verificar se é necessária alguma mudança e se as cópias dos documentos estão controladas e visíveis.

IV. Verificação e Ação corretiva

Nesta fase, a organização identifica e estuda as reclamações e/ou problemas ocorridos, de modo que possa compreender suas raízes, para que possam ser sanados. Para tanto, são utilizados dois formulários básicos: a Planilha de Não Conformidades e Reclamações (PNCR) e o Relatório de Oportunidades e Melhorias (ROPM).

A PNCR é uma planilha onde os colaboradores anotam as reclamações e problemas que ocorreram no mês. Eles também avaliam as suas causas e explicam a ação imediata que foi adotada para bloquear o problema. Quando a reclamação ou problema é recorrente, e as ações adotadas não foram suficientes para acabar com o problema, ela passa a ser analisada no ROPM. Neste relatório, a partir da análise das causas e efeitos dos problemas, diagnosticadas através do *diagrama de Ishikawa*⁸, são

⁸ O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha-de-peixe, é uma ferramenta gráfica utilizada para o gerenciamento e Controle da Qualidade (CQ) em processos diversos, especialmente na produção industrial. **Fonte: Wikipédia – A enciclopédia livre.** Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa. Acesso em 18/08/2014.

adotadas as ações corretivas. O *diagrama de Ishikawa* busca diagnosticar a causa do problema, entender o *porquê* dos fatos.

[...] Vamos imaginar que o problema seja a falta de apartamento disponível no ato do check-in. Por que o apartamento não está disponível? Porque ainda não foram liberados pela governança. Por que a governança não liberou? Porque não estão limpos. Por que não estão limpos? Porque as camareiras não conseguiram terminar de arrumar no tempo determinado. Por que não conseguiram? Porque tinham muitos quartos para arrumar e poucas camareiras disponíveis. E por que tinham poucas camareiras? Porque o quadro está reduzido. Então, provavelmente, o quadro reduzido de camareiras é a raiz do problema da falta de apartamentos disponíveis no check-in. Aí, vamos lá resolver a raiz do problema. (Assistente de Sustentabilidade).

Entretanto, o ROPM também é utilizado para ações preventivas e sugestões de melhoria para a organização como um todo.

[...] Assim, se um colaborador percebe que algumas lâmpadas do corredor ficam acesas sem precisão, ele pode pegar o relatório e sugerir colocar um sensor no corredor, como já aconteceu. Aí, elas só ficarão acesas quando estiver algum hóspede ou colaborador no local. (Assistente de Sustentabilidade)

Portanto, qualquer colaborador pode sugerir melhorias para estrutura física da empresa, para os processos operacionais e, principalmente, para contribuir com a prevenção do meio ambiente. Todas as UGB,s possuem um painel em sua parede, denominado *quadro de administração visível*, onde estão expostos alguns documentos e, dentre eles, os dois formulários: PNCR e ROPM.

Compreendemos que os líderes atuam de maneira efetiva na fase de verificação e ação corretiva. São eles os responsáveis por controlar os documentos contidos na pasta do SGA, que é disponibilizada na intranet da organização. Tanto no que diz respeito à atualização dos conteúdos, quanto no que diz respeito ao número da revisão.

É importante ressaltar que cabe aos líderes à atualização do quadro de *administração visível* e, também, o controle dos registros feitos na PNCR e na ROPM. E, ainda, quando os erros passam a ser recorrentes, é função do líder orientar e acompanhar os colaboradores no preenchimento da PNCR e na utilização do *diagrama de Ishikawa*.

Portanto, a presença e atuação dos líderes são fundamentais para que ocorra a verificação das não conformidades do sistema de gestão, as oportunidades de melhoria para organização e as ações corretivas necessárias.

V. Análise crítica pela administração

A alta administração do Verdegreen Hotel realiza, mensalmente, uma reunião com o objetivo de garantir a eficácia do Sistema de Gestão Ambiental da empresa. O encontro é denominado *Reunião Verde* e conta com a participação, além da alta administração, de todos os líderes: Gerente Geral, Gerente Comercial, Gerente de hospedagem, Chefe de Recepção, Encarregado de reservas, supervisores do restaurante, Chefe de cozinha, Coordenador de eventos, Governanta, Chefe de manutenção, analista de suporte pleno, Controladora de custos, Assistente de sustentabilidade e assistente de desenvolvimento humano.

A reunião é coordenada pelo assistente de sustentabilidade, que apresenta o desempenho ambiental da organização naquele mês. As atividades são discutidas por todos os presentes, que são motivados a apresentar sugestões de melhorias, quando necessárias. A *Reunião Verde* também é o momento onde os líderes explicam os indicadores (operacionais e ambientais) que estão abaixo da meta e os planos de ação para os mesmos.

Consideramos que a promoção da reunião é uma excelente oportunidade para avaliação do desempenho ambiental da empresa. Posto que, propicia um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e ao surgimento de melhorias para o sistema. Além disso, os líderes são instigados a contribuir com sugestões para o avanço de todos os setores da organização.

Portanto, avaliamos que a responsabilidade maior pelo sucesso desta etapa está relacionada à alta administração. Contudo, compete a cada um dos líderes auxiliar no desenvolvimento da reunião e apresentar, quando necessário, os seus indicadores e planos de ação. Entendemos que a Reunião Verde é um momento propício ao desenvolvimento e aprendizado os líderes.

4.5 O Papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do SGA

A partir da análise das teorias dos autores, Silva (2009), Drucker (2007), Kotter (2000) e Senge (2013), compreendemos que o papel do líder evoluiu. Novas características tornaram-se necessárias para que eles pudessem contribuir, de forma efetiva, no que diz respeito ao bom desempenho dos processos operacionais e para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. O líder passou a ser o principal responsável por disseminar os valores e princípios essenciais que orientam o comportamento e a tomada de decisão.

Entretanto, transpassando os níveis operacionais em que os líderes do Verdegreen Hotel atuam, acreditamos que eles assumem papéis que estão interligados às demais funções que desempenham.

Senge (2013) acredita que os líderes desenvolvem outros papéis que acabam por tornarem-se inerentes às suas atividades. Segundo o autor, os líderes dinamizam o ambiente organizacional, criam redes de significado e conhecimento.

Eles são vitais para espalhar novas ideias e práticas (de um grupo de trabalho para outro e entre as organizações) e para conectar líderes de linha inovadores uns com os outros. Eles criam redes mais amplas que difundem as inovações bem-sucedidas, conhecimento e aprendizados importantes. (SENGE, 2013, pag. 488).

O autor argumenta que precisamos entender os diversos papéis dos líderes, nos vários níveis organizacionais, para que possamos compreender como desenvolver uma rede de líderes com capacidade de se adaptar e sustentar mudanças profundas.

Nesse sentido, consideraremos a atuação dos líderes do Verdegreen Hotel sob a ótica da teoria de Peter Senge. Portanto, avaliaremos o papel do líder na implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel, tomando como base os três papéis, propostos por Senge (2013), em que os líderes atuam: o líder como **designer**, o líder como **professor** e o líder como **guia**.

3.5.1 O líder como designer

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, percebemos que o Sistema de Gestão Ambiental não surge pronto e acabado. Ao contrário, ele é desenvolvido ao longo do

tempo, através da interação, do aprendizado e, conseqüentemente, do redesenho dos seus processos. Para que este fato ocorra, faz-se necessário a criação de um ambiente favorável à inventividade. Ou seja, esse processo precisa ser facilitado pelas organizações, através de políticas de incentivo ao desenvolvimento da inovação e da criatividade.

[...]Tenho certeza que estamos contribuindo para a construção de uma empresa ambientalmente e socialmente responsável. O Verdegreen é aberto a novas ideias. Você pode constatar pela caixa de sugestões que nós temos. Todo mundo pode sugerir mudanças e melhorias. Os colaboradores que possuem suas sugestões aprovadas recebem prêmios. São prêmios que incentivam a cultura como, por exemplo, ingressos de cinema, teatro, crédito para comprar livros... Até os hóspedes podem dar sugestões de melhoria, existe um formulário próprio para isso. (Assistente de Sustentabilidade)

O relato acima demonstra algumas práticas adotadas pelo hotel que incentivam a inovação, à criatividade e, conseqüentemente, a melhoria contínua dos seus processos organizacionais. Um dos exemplos citados, diz respeito à “Atitude Verde Colaborativa”, atividade criada por um dos líderes do hotel e aprovada pela alta administração, na reunião mensal de análise crítica. Trata-se de uma caixa de sugestão colocada na área de circulação dos colaboradores, a qual visa arrecadar o máximo de sugestões de novas práticas a serem adotadas pelo hotel.

O objetivo dessa atividade é oferecer um espaço para que todos possam contribuir para a preservação do meio ambiente e com o desenvolvimento organizacional. Todos os colaboradores são incentivados a dar sugestões e contribuições para que a organização caminhe cada vez mais integrada com o cuidado com as pessoas e com a natureza. A partir dessa prática, já foram aprovadas diversas sugestões. Dentre elas, podemos citar a ideia de disponibilizar as bicicletas antigas, que não estavam mais sendo utilizadas pelos hóspedes, para que os colaboradores também pudessem utilizar antes ou depois da sua jornada de trabalho. Algumas outras são relacionadas à economia de energia, água e papel.

Além da Atitude Verde Colaborativa, outros métodos são adotados pelo hotel:

- Quadro Verde: local onde os colaboradores escrevem sobre exemplos de atitudes sustentáveis que foram adotadas em sua casa, por eles ou, até mesmo, por seus familiares. As informações ficam visíveis no quadro durante um mês,

após esse período, os antigos comentários são apagados e novas atitudes são inseridas.

- Reuniões de incentivo ao desenvolvimento de ideias: a Assistente de Desenvolvimento Humano promove encontros entre os colaboradores para tratar de temas específicos, como saúde, educação, bem estar, desenvolvimento profissional, entre outros.

Verificamos que há um ambiente favorável à criação da inovação e do aprendizado. Acreditamos que esse resultado está associado ao fato do Sistema de Gestão Ambiental estimular a cultura da integração e aplicação do conhecimento nos seus processos. Nesse sentido, os líderes devem atuar como *designer* da concepção desse ambiente e como agente de fomento no desenvolvimento deste processo.

Entendemos que o papel do designer na organização diz respeito à criação de novos artefatos para empresa como, por exemplo, novas medidas, papéis formais ou reuniões inovadoras. Seu papel é norteado pelo desenho das ideias-guias, ou seja, o propósito, a visão e os valores centrais pelos quais os colaboradores vão trabalhar.

Os líderes do Verdegreen Hotel reconhecem a sua função dentro desse contexto. Eles compreendem que o seu papel abarca o desenvolvimento dos meios necessários para facilitar o processo criativo e para que o Sistema de Gestão Ambiental trabalhe de forma cíclica. Ou seja, de modo que possa favorecer a melhoria contínua dos processos organizacionais. Podemos observar, abaixo, o relato de líderes participantes da pesquisa.

[...] Eu trabalho para a melhoria contínua do sistema. O sistema não está, nem nunca será perfeito. A equipe é toda formada por seres humanos, seres que são falhos. Por isso o PDCA está sempre girando, pra garantir a melhoria contínua dos processos. Então, se no planejamento a política e objetivos organizacionais foram estabelecidos, mas quando chega na fase da checagem a gente percebe que tem algo errado ou algo que precisa melhorar, aí agente vai lá repensa, reformula e reestabelece. O importante é melhorar. (Coordenador de Eventos)

[...] Eu sempre penso em novos caminhos e novas diretrizes a serem seguidas. Além disso, procuro sempre trabalhar de modo que eu também possa estimular todos os líderes a participarem desse processo. Algumas vezes sou surpreendido com um novo modelo, sugerido por algum líder, que é tão mais eficaz, que nós passamos a implantar nas demais UGBs. Procuro dar essa

*abertura para novas ideias. Elas são sempre bem-vindas.
(Gerente Geral)*

Portanto, os líderes do Verdegreen assumem o papel de *designer* do Sistema de Gestão Ambiental no momento em que desenvolvem e implementam a política ambiental da organização, no momento em que sugerem novas diretrizes e metas para que a organização possa atingir seus objetivos ambientais. O papel do *designer* não está restrito apenas a instalação de novas ferramentas de gestão, mas, também diz respeito, ao redesenho e a modificação da forma de se trabalhar.

4.5.2 O líder como professor

Conforme explicado no segundo capítulo desse estudo, a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental exige a reestruturação de toda a empresa. Para tanto, faz-se necessário o compromisso e esforço de todos os colaboradores. Vimos que os processos precisam ser formalizados, novos procedimentos de gestão são institucionalizados e a política necessita ser disseminada e compreendida por todos.

[...] No início foi um pouco complicado. As pessoas já estavam acostumadas a fazer suas tarefas rotineiras e não tinham conhecimento de como funcionava um Sistema de Gestão Ambiental. Uma das primeiras coisas que a gente fez foi elaborar um treinamento sobre a linguagem de gestão do SGA. No começo houve uma certa resistência, mas isso faz parte de toda mudança. (Assistente de Sustentabilidade).

[...] Antes da implantação nós fizemos vários treinamentos sobre coleta seletiva do lixo, sobre linguagem de gestão do SGA, sobre conscientização ambiental e sobre impactos ambientais. A intenção era que os colaboradores já fossem se familiarizando com esses temas. (Controladora de custos).

Os relatos acima demonstram que as atividades de capacitação dos colaboradores foram inseridas desde as primeiras etapas da implantação do Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel. Os primeiros treinamentos foram realizados pela assistente de sustentabilidade e, quando necessário, profissionais especializados eram convidados para ministrar alguns temas. Posteriormente, a alta administração contratou uma consultoria especializada para ministrar treinamentos para os líderes sobre todos os temas pertinentes ao Sistema de Gestão Ambiental e a Norma ISO

14001. Após essa preparação, os líderes foram designados a treinar todos os colaboradores das suas UGB's.

[...] Minha responsabilidade, enquanto líder, não tá restrita apenas a minha função operacional... Mas também tem a ver com a responsabilidade com a disseminação da política verde, a responsabilidade ambiental e social. E Também envolve a acolhida diferenciada para os hóspedes, que são nossos clientes. Também envolve o processo de formação dos colaboradores. (Chefe de Recepção)

[...] A gente treina todos os colaboradores da UGB. Todo funcionário que é contratado passa por todos os treinamentos e os antigos sempre têm treinamentos de reciclagem. A gente sempre tá dando algum treinamento. (Supervisor do restaurante)

[...] Eu treino o novo funcionário sobre as funções operacionais que ele vai exercer e também sobre os treinamentos do SGA. (...) Os treinamentos do SGA são: procedimentos operacionais, procedimentos de gestão, matriz de aspectos e impactos ambientais, linguagem de gestão, política verde e desdobramento da política verde. (Encarregada de reservas)

Através da fala dos líderes, percebemos que eles assumem, efetivamente, o papel de *professor* para a manutenção do Sistema de Gestão Ambiental. Os treinamentos ocorrem nas salas de eventos do hotel e os líderes utilizam recursos, como data show, quadro branco e caixas de som.

Verificamos que o objetivo central, no que diz respeito ao planejamento dos treinamentos, é desenvolver o pensamento sistêmico nos colaboradores. Instruí-los de forma que possam entender que fazem parte de um objetivo maior e que cada um possui seu valor de importância dentro desse contexto.

O ímpeto para construir habilidades de aprendizagem organizacional tradicionalmente vem de pessoas que querem encontrar abordagens mais eficientes para as mudanças organizacionais; que querem construir empresas mais adaptativas; e que acreditam e que acreditam em fazer crescer o capital humano e social para aumentar o capital financeiro. (SENGE, 2013, p. 520).

Observamos que o Verdegreen Hotel tem capacidade para administrar seus ativos intelectuais. Atribuímos essa questão ao fato da organização ter implantado o seu sistema de gestão através da metodologia PDCA, sistema de medição que dá atributos

para os líderes gerenciarem (planejar, desenvolver, checar e avaliar) seus processos. Essa cultura está, visivelmente, incorporada na organização. Percebemos que se trata de uma proposta inovadora para uma organização que trabalha com serviço.

[...]Quando entra um colaborador novo, ele fica um pouco assustado. Porque eles esperam chegar aqui e começar a desempenhar sua função normal como nas outras empresas. Só que aí entra a questão ambiental e todas as atividades que devem ser desenvolvidas com relação a isso. Logo que eles entram, eles passam por um treinamento de integração para conhecer toda estrutura e história do hotel. Passam por todas as UGB's para serem apresentados, para já começarem a se familiarizar com a nossa proposta, que não está restrita apenas ao operacional. (...) Mas eles ficam assustados apenas no começo, depois de um tempo as atividades da ISO já passam a fazer parte da sua rotina. (Gerente de Sustentabilidade).

[...]É muito prazeroso trabalhar por uma causa, por um propósito maior. Fico maravilhada com tudo que já foi construído, mas sabemos que ainda temos muito que desenvolver. Transmitir essa cultura, esses valores, para os novos colaboradores, é gratificante demais. Me sinto como uma professora militante trabalhando pela causa ambiental. (Assistente de Desenvolvimento Humano).

Os desafios relacionados à atuação dos líderes *professores*, no Sistema de Gestão Ambiental, são grandes e complexos. Eles assumem o papel de comunicar a política da empresa e sua visão, metas e objetivos socioambientais. São eles, também, os responsáveis por motivar as pessoas para a prevenção da poluição. Além disso, os líderes devem formar novas lideranças para a gestão ambiental. Este último, acreditamos que é um dos seus maiores desafios. Os líderes devem educar pelo exemplo e, portanto, precisam ser antes de tudo aprendizes. Por isso, os líderes comprometidos com as ferramentas da aprendizagem necessitam ser praticantes e não apenas disseminadores ou oradores.

Eles são vitais para espalhar novas ideias e práticas (de um grupo de trabalho para outro e entre as organizações) e para conectar líderes de linha inovadores uns com os outros. Eles criam redes mais amplas que difundem as inovações bem-sucedidas, conhecimento e aprendizados importantes. (SENGE, 2013, pag. 488).

A análise dos dados da pesquisa demonstra que esses princípios estão disseminados nos diversos níveis gerenciais e que há um comprometimento entre as

lideranças para acompanhamento, monitoramento e compartilhamento do conhecimento nas suas UGB's. Contudo, percebe-se que as atividades são executadas de maneira isolada, sem articulação entre as partes que compõe a organização.

Nesse sentido, não há uma metodologia definida para os treinamentos, que acontece de maneira bastante peculiar a cada um dos líderes. É importante ressaltar que os líderes não recebem nenhum treinamento específico para desempenharem essa função, como, por exemplo, cursos de instrutores, oratórias e metodologia do ensino. Alguns deles, inclusive, acreditam que não estão preparados para desempenhar tal papel.

[...] Eu faço esses treinamentos para o restaurante, mas não gosto muito de falar em público não. Quando dá, peço para outros chefes encaixarem os colaboradores do restaurante nos treinamentos do setor deles. Tem alguns que eu não dou mesmo, aí outro chefe faz. (Supervisor do restaurante)

Verificamos que, geralmente, os líderes que exercem a função de supervisor e encarregado repassam os seus treinamentos para gerentes e coordenadores de outras UGB's. Dessa forma, suas atribuições acabam tornando-se restritas apenas ao controle do cronograma de treinamento.

Identificamos uma discrepância significativa no que tange essas questões. Observamos os princípios estão disseminados nos diversos níveis organizacionais, constatamos que a empresa investe na capacitação dos seus colaboradores e que há um ambiente favorável a aprendizagem. Contudo, acreditamos que o conhecimento não é compartilhado na mesma proporção, fato que distancia o alcance do objetivo central do programa de treinamento: o desenvolvimento da visão sistêmica.

4.5.3 O líder como guia

O líder atua como guia a partir do momento que ele assume, antes de tudo, o papel de servidor. (SENGE, 2013). Essa afirmação faz alusão à ideia de servir e trabalhar para um propósito maior. Nesse contexto, o líder não só dar o exemplo, mas, sobretudo, ajuda na construção de compromissos mútuos.

O papel da liderança, nesta conjuntura peculiar, pode afetar de forma positiva ou negativa o ambiente de trabalho. Ele pode gerar confiança e influenciar toda a dinâmica da aprendizagem e desenvolvendo organizacional. Posto que, as pessoas só seguem as pessoas que acreditam e confiam. Criar essa relação de confiança é um desafio constante no trabalho do líder.

No Verdegreen Hotel, os líderes trabalham por um propósito maior: fazer o que é certo para o todo. O todo, em questão, não está restrito apenas a organização, ele estende-se a sociedade. Eles desenvolvem suas atividades com o cuidado de minimizar os impactos ambientais e acreditam veemente que estão desempenhando o seu papel para ajudar na preservação dos recursos naturais.

[...] Atuando com o SGA do hotel nós conseguimos atingir os colaboradores que, por sua vez, multiplica aquilo para suas famílias e para suas comunidades. Nós conseguimos transmitir isso para as comunidades. Nós conseguimos diminuir os impactos ambientais que a rede hoteleira faz nas comunidades. Através das palestras que nós realizamos nas escolas nós também disseminamos as principais diretrizes do Verdegreen. (Gerente Geral)

[...] É muito bom saber que a gente tá ajudando a preservar a natureza. Eu mesmo tenho uma contribuição grande nisso porque trabalho com materiais perigosos e também porque tenho que controlar os gastos com energia e água (...). Trabalhando com a manutenção preventiva a gente consegue fazer com que esses equipamentos tragam menos problemas para o meio ambiente. (Chefe de manutenção)

[...] Nós temos o papel de incentivar o hóspede a cuidar do meio ambiente. Nós fazemos várias ações para isso, como a entrega de sementes no dia da árvore. Todos os anos nós também participamos do ato simbólico do WWF, desligamos todas as luzes para demonstrar nossa preocupação com o aquecimento global. No ato do check-in, nós distribuimos cartilhas ecológicas para os hóspedes e eles também podem visitar nossas instalações para conhecer a horta, os painéis de captação de energia solar e todas as nossas ações sustentáveis. Acredito que meu papel seja esse. (Gerente de Hospedagem)

Nesse contexto, os líderes do Verdegreen hotel assumem o papel de *guia* no momento que se reconhecem como *servidores*. No sentido de servir a uma causa maior, que ultrapassa suas atividades convencionais. Esses líderes esperam que a forma como

eles desempenham suas atividades ajude a minimizar os impactos ambientais que elas geram. Eles também têm consciência do seu papel enquanto disseminadores dessa cultura e desses valores.

Ao analisar o papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental, constatamos que o Verdegreen Hotel possui um ambiente que estimula o aprendizado e aprimoramento contínuo. Posto que, conforme colocado por Senge (2013), o ciclo de aprendizado engloba cinco elementos que desperta a atenção dos líderes ao criar uma cultura de aprendizado. São eles: *crenças e pressuposições, práticas estabelecidas, técnicas e habilidades, redes de relacionamento e consciência e sensibilidade*.

Dessa forma, confirmamos que os cinco elementos estão presentes nas atividades diárias do Verdegreen Hotel. Constatamos, ainda, que esses elementos estão, constantemente, influenciando uns aos outros. Podemos exemplificar pelas crenças e pressuposições, onde identificamos que a maneira que os líderes veem o mundo é transformada em práticas organizacionais. É justamente esse conjunto de princípios e crenças que guiam as atividades dos indivíduos e determinam técnicas e modos de trabalhar pela manutenção do SGA.

Portanto, consideramos que o líder representa o agente intermediador entre a equipe de colaboradores e a organização. Os líderes são os sujeitos responsáveis por interpretar e repassar as informações pertinentes ao SGA. Além disso, cabe aos líderes o papel de incentivar futuras discussões sobre novas perspectivas organizacionais e ambientais.

Nesse sentido, a partir dos resultados expostos, foram elaboradas algumas considerações sobre esta pesquisa, que serão expostas no próximo capítulo. Serão apresentadas também as limitações e sugestões para estudos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, procuramos compreender o papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel. Para tanto, definimos que seria analisada a liderança que é intrínseca ao contexto da gestão. Portanto, a liderança formal.

Primeiramente, buscamos contextualizar a liderança no cenário atual. Verificamos que a globalização e as novas tecnologias ocasionaram profundas transformações na sociedade e, sobretudo, no mercado, que está cada vez mais competitivo. Constatamos que essas transformações determinaram novas posturas por parte das organizações. Posto que, de um lado temos a concorrência acirrada do mercado e, de outro, encontramos os consumidores muito mais conscientes de seus direitos.

Os consumidores exigem uma nova postura das organizações, cobram mais qualidades dos produtos e serviços e, ainda, esperam que as empresas contribuam de alguma forma com a preservação do meio ambiente. Ou seja, se há dois produtos iguais no mercado, a preferência dos consumidores será pela empresa que tenha responsabilidade socioambiental. É fato que houve uma evolução na consciência coletiva no que diz respeito à preocupação com a preservação natureza. Hoje, acompanhamos, também, a crescente busca do indivíduo por uma vida mais saudável, desde os seus hábitos alimentares até uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, diversas organizações remodelaram seus processos para adequá-los a esse novo cenário. Essas mudanças na estrutura das empresas exigiram uma nova postura por parte da liderança. As empresas necessitam ter em sua linha de frente líderes preocupados com a melhoria contínua dos processos organizacionais e capazes de adequar-se as constantes mudanças do mercado. O líder precisa entender que o cliente está no centro dos interesses empresariais e que esses clientes têm novas necessidades, novas posturas e novos interesses.

Nesse sentido, constatamos que o conceito da palavra *liderança* evoluiu. Verificamos que, inicialmente, a palavra era empregada apenas para designar uma

posição de chefia ou de autoridade dentro das empresas. Vimos que diversos autores e pesquisadores estudam a temática. Contudo, percebemos que há um denominador comum entre as teorias: a palavra liderança está relacionada a um fenômeno grupal. Ou seja, somente existe numa relação entre duas ou mais pessoas.

Examinamos que o conceito de liderança deixou de ser visto apenas como uma função hierárquica e passou a ser percebido como uma função estratégica. No entanto, mesmo com a multiplicidade de estudos e pesquisas sobre o tema, entendemos que todos enfatizam que o líder deve possuir a competência para desenvolver estratégias e motivar pessoas para alcançar objetivos e metas.

Concordamos com Kotter (2000), quando o autor afirma que liderar é lidar com mudança. Para o autor, o processo de liderança inicia com a projeção de uma visão de futuro e das estratégias para produzir as mudanças necessárias. Das teorias de Bergamini (1994), extraímos a concepção de que o líder eficaz constrói, em torno de si, um ambiente de credibilidade, com ações alicerçadas por transparência e honestidade. Consideramos as afirmações de Drucker (2007), onde o autor explica que cada líder possui características e personalidade distintas. O autor argumenta que o líder é o trabalhador do conhecimento e que, sobretudo, precisa dar contribuições e focar nos resultados da organização. Outro aspecto extremamente importante é que o líder deve saber reconhecer suas limitações. Nesse sentido, guiamos a pesquisa a partir dessas perspectivas sobre liderança.

Posteriormente, buscamos compreender o conceito de Sistema de Gestão Ambiental, como também, sua natureza e lógica de funcionamento. A intenção foi de entender a diretrizes que regem o SGA no Verdegreen Hotel. No entanto, sentimos a necessidade de identificar, primeiramente, o conceito de *organização hoteleira*. Verificamos através dos estudos de Talcott Parsons que um hotel pode ser classificado como uma organização econômica, que oferece serviços como hospedagem, eventos e alimentação.

No que diz respeito às demandas do novo cenário social e empresarial, constatamos que o Sistema de Gestão Ambiental é uma das opções mais utilizadas pelas empresas que buscam reduzir seus problemas ambientais, diminuir os custos de produção e, também, melhorar sua imagem. O Sistema de Gestão Ambiental com base na norma ISO 14000 é um dos modelos mais seguidos no mundo.

No entanto, para que o sistema seja implantado faz-se necessário a reestruturação de toda empresa, que deve ser conjugada com o esforço de todos que compõe a organização. Posto que, a implementação desse sistema ocasiona mudanças significativas na cultura e na estrutura da empresa.

Através das colocações de Barros (2013), compreendemos que, no início do processo de implantação do SGA, é imprescindível que seja definida uma política ambiental para empresa. Política essa, que deve refletir o desejo de mudança e o cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza. Dessa forma, conduzimos a pesquisa sobre o SGA do Verdegreen Hotel a partir da estrutura colocada por Barros (2013) e recomendada pela Norma ISO 14001, a qual é dividida em cinco fases: Política ambiental, planejamento, implementação e operação, verificação e análise pela alta administração.

Em seguida, buscamos contextualizar o papel do líder no novo cenário organizacional. Compreendemos que, em decorrência de todas as mudanças e avanços citados anteriormente, surge um novo ambiente de aprendizado organizacional. Ou seja, diversas alterações nas formas de aprender e nas configurações do conhecimento. Por tratar-se de um processo minucioso, faz-se necessário o compromisso e novos desafios por parte do líder.

No que diz respeito ao Sistema de Gestão Ambiental, verificamos a presença e atuação do líder em todas as suas fases. Seja de maneira mais efetiva ou menos participativa, a figura do líder está lá representada. No que diz respeito à *política ambiental*, diagnosticamos que o líder é responsável por transmitir aos colaboradores os três pilares que a sustenta: a acolhida diferenciada; o cuidado e respeito com as pessoas e a natureza; e o atendimento aos requisitos legais. Constatamos que na etapa do *planejamento*, os líderes aparecem como coautores dos objetivos e metas organizacionais. Percebemos que a elaboração do planejamento ambiental remete mais ao nível tático que ao estratégico. Dessa forma, os líderes são os principais responsáveis por sua efetivação.

No que tange a etapa de implementação e operação, consideramos que a atuação do líder é fundamental para o desenvolvimento eficaz do sistema. São eles os responsáveis pela elaboração de toda documentação que sustenta o SGA. Também são eles responsáveis por tornar a documentação acessível à todos os colaboradores do

Verdegreen Hotel. É importante ressaltar que também é função da liderança a verificação e constante atualização de todos os documentos exigidos pela Sistema de Gestão Ambiental e pela Norma ISO 14001.

Na etapa de verificação e ação corretiva os líderes também atuam de maneira efetiva. Eles estudam as reclamações e problemas ocorridos nas suas atividades diárias e procuram compreender a causa do problema. Através de formulários específicos, eles conseguem instigar seus colaboradores para que identifiquem as não conformidades e procurem corrigi-las. Dessa forma, são peças fundamentais para melhoria contínua do Sistema de Gestão Ambiental.

Entretanto, no que diz respeito à fase de análise crítica, verificamos uma atuação menos efetiva por parte dos líderes. Podemos dizer que, mesmo auxiliando no desenvolvimento da reunião, sua condição é prioritariamente de ouvinte. Dessa forma, cabe à alta administração avaliar e julgar o andamento dos processos do Sistema de Gestão Ambiental.

Na busca de identificar os papéis que caracterizam o novo trabalho do líder, fundamentamos a pesquisa nos três papéis proposto por Senge (2013): o líder como **designer**, o líder como **professor** e o líder como **guia**. Nesse sentido, identificamos que os líderes assumem algumas funções que transpassam os cargos operacionais.

No momento em que os líderes *redesenham* novos processos organizacionais, eles assumem o papel do *designer*. Nesse perspectiva, podemos compreender o seu papel de importância ao propor novas diretrizes e metas para que a organização possa atingir seus objetivos. Sua função enquanto *designer* estende-se, também, as alterações na forma de trabalhar e de sugerir novos processos organizacionais.

Acreditamos que os líderes assumem, efetivamente, o papel de *professor* na implementação e manutenção do SGA. São eles os responsáveis por ensinar a todos os colaboradores do hotel as lógicas que regem o sistema. Cabe ao líder, também, acompanhar o desenvolvimento de seus colaborador, dar suporte quando necessário e avaliar se as informações foram captadas de maneira positiva.

Compreendemos que os líderes do Verdegreen Hotel se reconhecem como *servidores* de uma causa maior. Consideram-se como agentes que lutam pela preservação do meio ambiente e como disseminadores desses valores, para ajudar a

formar uma sociedade mais consciente. É justamente nesse momento que assumem o papel de *guia*.

Contudo, consideramos que faz-se necessário uma maior preparação dos líderes para que possam atuar, como professores, de maneira mais eficaz. Identificamos que não há uma metodologia estruturada para execução dos treinamentos. Cada líder decide a forma mais adequada para ministrar seus treinamentos. Esse fato compreende a ordem dos treinamentos, o material utilizado, o cronograma e o tempo de duração. Verificamos, também, que os líderes não foram treinados para exercerem a função de instrutor de treinamentos. Portanto, ainda surgem muitas dúvidas, indagações e insegurança por parte de alguns deles.

Entretanto, percebemos que o Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel é muito consistente. Dessa forma, é quase impossível identificar o que é atividade operacional e o que é atividade da Norma ISO 14001. Ambas são executadas de maneira extremamente integradas. Os líderes absorvem as propostas do SGA não apenas como trabalho, mas também como filosofia de vida. Durante as entrevistas compreendemos que as preocupações ambientais são externadas para seus lares, amigos e comunidade. Eles procuram adquirir hábitos mais saudáveis como, por exemplo, andar de bicicleta e comer alimentos leves. Em seus lares, praticam a coleta seletiva e procuram economizar água e energia. Diagnosticamos um ambiente onde as ideias e filosofias sustentáveis estão espalhadas por todos os lados.

5.1 Limitações do estudo

No decorrer desta pesquisa e após a análise de dados, pudemos constatar algumas limitações intrínsecas a esta investigação:

- A análise do papel do líder no Sistema de Gestão Ambiental foi realizada apenas sob a perspectiva da própria liderança, não sendo diagnosticada a partir da visão dos liderados;
- Não foi possível a aplicação da pesquisa com os hóspedes do Verdegreen Hotel. A alta administração entendeu que seria um incômodo, já estavam no local à trabalho ou para descanso;

- São poucos os estudos que analisam o fenômeno da liderança dentro do contexto da sustentabilidade. Portanto, tivemos dificuldade de encontrar material para dar suporte a pesquisa.

5.2 Sugestões para futuras pesquisas

- A realização de um estudo sobre liderança e Sistema de Gestão ambiental, sob o ponto de vista dos colaboradores do Verdegreen Hotel;
- A realização de um estudo sobre a relação entre gestão do conhecimento e o Sistema de Gestão Ambiental.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França de; ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Gestão Estratégica da Informação na Hotelaria: um diagnóstico de Santa Catarina.** In: SOLHA, Karina Toledo; RUSCHMANN, Doris (Orgs.). Turismo: Uma visão empresarial. Barueri, São Paulo: Manole, 2004; p. 117-133.

ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q. **Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, p.83-93, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NORMA ISO 14001. Sistema da gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso.** ABNT, 2004.
BARROS, Ricardo Luiz Peixoto. Gestão Ambiental Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas. v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai./Jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** Caxias do Sul, Rio Grande do Sul: Editora EDUCS, 2003.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas acontecerem.** Rio de Janeiro: LTC, 2007.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Deliberação Normativa n.º 429, de 23 de abril de 2002. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/meios_hospedagem/dl429.html>. Acesso em 20 Mai, 2010.

GILL, R. **Análise de discurso.** In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (Ed.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODINHO, João Pedro, 2002. **As organizações como cérebros**. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas – RAE Artigos. v. 35, n. 3, 1995. p. 20-29

GODOI, C. K; MELLO, R.; SILVA. A.B. **Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar**. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, Introdução, p. 1-13.

KAPLAN, Robert S. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada** - 4ª Ed. rev., atual e ampliada – São Paulo: Summus, 2003.

LUCENA, Sara B. **A preferência não está por fora, está por dentro: análise do discurso do programa Central da Periferia**. Trabalho de Conclusão de Curso. Ano: 2008.

MARTINELLI, José Celso. **Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria**. In: ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org). Turismo: como aprender, como ensinar. 3ª Ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004, v. 2.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury de. **O Papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial**. Florianópolis, 2008. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2008/11/Angela-Fleury.pdf>

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos**. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

PISKE, Oliveira. **O processo de globalização e a necessária sustentabilidade ambiental**. Disponível em <http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos>. Acesso em 23 de julho de 2014.

PORTELA, Girlene de Lima. **Pesquisa quantitativa ou qualitativa? Eis a questão**. Disponível em: http://www.uefs.br/disciplinas/let318/abordagens_metodologicas.rtf
Acesso em: 05.jul.2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013

SILVA, Anielson Barbosa da. **O contexto social da aprendizagem de gerentes**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, V. 9, N. 6 • P. 26-52 • SET./OUT. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a03v9n6.pdf>

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Rio de Janeiro: SOCERJ, 2007

VITALIANO, Célia Regina. **A entrevista como metodologia de pesquisa para investigar a concepção de professores universitários e do ensino fundamental em relação à formação de professores para inclusão de alunos especiais no ensino Refular**. Tese de doutorado – UNESP, 2002

VOLTOLINI, Ricardo. **Escola de líderes sustentáveis: como as empresas estão envolvendo e educando líderes para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Universidade Federal da Paraíba

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Centro de Educação

Programa de Pós-graduação em Gestão em Organizações Aprendentes

Mestranda: Sara Benevides de Lucena

Orientador: Dr. Otávio Machado Lopes de Mendonça

Pesquisa: O Papel do Líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental: estudo de caso do Verdegreen Hotel.

PARTE 1 – PERFIL DOS LÍDERES

1.Cargo de atuação do respondente:

2. Tempo que ocupa este cargo:

4. Sexo

5. Grau de escolaridade

PARTE 2 – ETAPAS DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

POLÍTICA VERDE

1. O Verdegreen Hotel possui uma política ambiental definida e registrada?
 2. Como você avaliaria o seu grau de participação na criação e disseminação da política ambiental da empresa?
 3. A política ambiental da organização é desdobrada em objetivos e metas? Qual a sua participação nesse processo?
 4. De que maneira a política ambiental é colocada em prática?
-

PLANEJAMENTO

5. De que forma foi formulado o planejamento a fim de seguir a política ambiental?
6. O planejamento ambiental é desdobrado em objetivos e metas? No caso de uma resposta positiva, como é definida a responsabilidade para cada um deles?
7. Como você avalia a sua atuação dentro desse processo?

IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO

8. Explique como se dá o processo de implementação e operação do SGA.
9. Quem são os responsáveis diretos pela administração e implantação do SGA?
10. Como você avalia a sua atuação dentro do processo de implementação e operação?
11. Como ocorre a interação entre líderes e liderados dentro desse contexto?
12. Como se dá a participação dos clientes do Verdegreen Hotel dentro desse processo?

VERIFICAÇÃO E AÇÃO CORRETIVA

13. Como são definidas as ações de verificação e correção propostas pelo sistema?
14. Com que frequência o sistema é verificado?
15. Quem são os responsáveis pela verificação?
16. Há indicadores de medição estabelecidos?
17. Como a empresa lida com os problemas identificados?
18. Há um planejamento de ações corretivas?

ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO

19. Como é realizada a análise crítica do sistema de gestão ambiental?
20. Quais os responsáveis pela condução dessa etapa?

21. Como você avalia sua participação dentro desse processo?
22. Como as informações são repassadas aos colaboradores do hotel?
23. Qual a importância dessa etapa para a manutenção do SGA?

PARTE 3 – BENEFÍCIOS, DIFICULDADES E DESAFIOS.

1. Quais são ou foram as principais dificuldades encontradas na implementação do SGA?
 2. Comente sobre os principais desafios do processo como um todo.
 3. Na sua concepção, quais os benefícios que o Verdegreen Hotel obteve a partir da implementação do Sistema de Gestão Ambiental?
-

**APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA (Organização)
DIVULGAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Pesquisa “O Papel do Líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental: estudo de caso do Verdegreen Hotel”.

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Sara Benevides de Lucena, e tem por objetivo analisar o papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel. Gostaríamos de divulgar um perfil da organização pesquisada e para isso solicitamos a autorização desta organização para a divulgação do seu nome. Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão em Organizações Aprendentes, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Se a organização concorda em divulgar seu nome, nós agradecemos muito a colaboração e gostaríamos que um dos dirigentes, responsável pela organização, assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada (o) sobre os objetivos da pesquisa e o uso dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil organizacional que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

Verdegreen Hotel

João Pessoa, ____ de _____ de _____

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Centro de Educação
Mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes
Mestranda: Sara Benevides de Lucena
Orientador: Prof. Dr. Otávio Mendonça

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Líder)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa “O Papel do Líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental: estudo de caso do Verdegreen Hotel”.

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Sara Benevides de Lucena. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre o papel do líder na aprendizagem, implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental do Verdegreen Hotel. Sua participação colaborará para uma melhor compreensão sobre os processos de liderança e gestão ambiental. Esclarecemos que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso não seja de seu interesse, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas. Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão em Organizações Aprendentes, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Se você concorda em participar, nós agradecemos muito sua colaboração e gostaríamos que você colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada (o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

ENTREVISTADO (A)

João Pessoa, ____ de ____ de ____

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Centro de Educação
Mestrado em Gestão em Organizações Aprendentes
Mestranda: Sara Benevides de Lucena
Orientador: Prof. Dr. Otávio Mendonça

ANEXO A – RELATÓRIO DE OPORTUNIDADE E MELHORIA (ROPM)

	ROPM Registro de Oportunidade de Melhoria	Rel. Nº Emitido em:/...../..... Emitente: Emitido para:
---	--	--

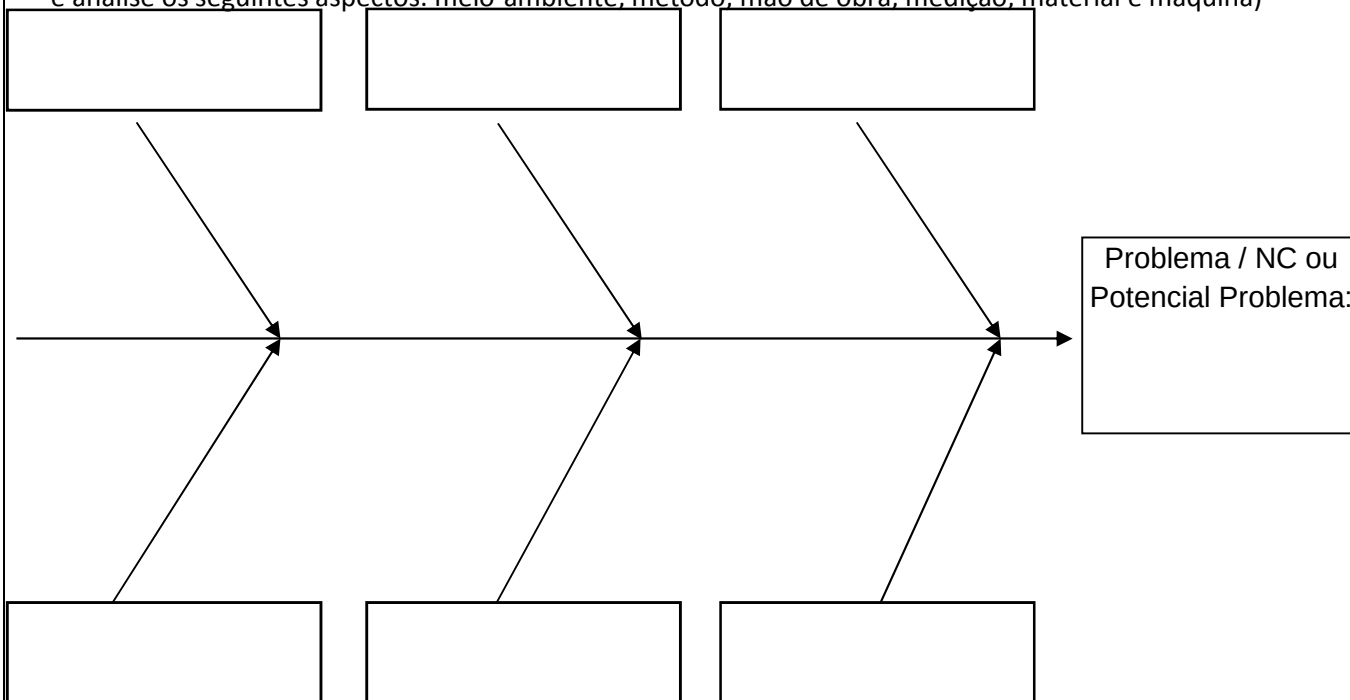
1. TIPO DE OCORRENCIA ☐ Não Conformidade (para gerar ação corretiva) ☐ Possível Falha (para gerar ação preventiva) 2. DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE OU POSSÍVEL FALHA: (Descrição da não conformidade ou possível falha, identificando todos os detalhes necessários para auxiliar na análise das causas ou de possíveis causas).	3. SITUAÇÃO DE ORIGEM DO PROBLEMA OU POTENCIAL PROBLEMA: ☐ Processo de Trabalho ☐ Reclamação de Clientes ☐ Produtos Não Conformes ☐ Auditoria Interna ☐ Auditoria Externa ☐ Situações Ambientais ☐ Tendência dos Indicadores ☐ Pesquisa de Satisfação com Clientes ☐ Novas Tecnologias ☐ Necessidade de Recursos ☐ Experiência da Equipe ☐ Análise de Cenários ☐ Outros _____
---	--

4. AÇÃO IMEDIATA ADOTADA PARA BLOQUEAR O PROBLEMA:

(Não adotar esta ação caso o problema tenha sido proveniente da Planilha de Não-Conformidade e Ação Imediata - PNCR)

5. ANÁLISE DAS CAUSAS DO PROBLEMA OU DO POTENCIAL PROBLEMA:

(Utilizando a ferramenta abaixo, procure as causas raízes do problema descrito ou do potencial problema. Atenção! Não se conforme com as primeiras causas que encontrar. Pergunte sempre o por quê de cada causa e analise os seguintes aspectos: meio-ambiente, método, mão de obra, medição, material e máquina)



ANEXO B



CONTEXTO DA PROPOSTA

VERDEGREEN HOTEL

Descrever sobre o Verdegreen Hotel é muito mais que revelar apenas o início das suas operações até o presente instante.

Na verdade, o Verdegreen já “nasceu” verde, pois é um estabelecimento que adota a sustentabilidade em todos os seus aspectos para a reconstrução da nova ordem econômica, utilizando a tecnologia cada vez mais avançada e eficiente para o próprio bem da natureza e da humanidade, onde caracteriza-se como uma hotelaria sustentável desde as primeiras etapas do processo de construção, seja como forma de planejamento, como a mesma propriamente dita.

Para isso, o empreendimento conta com inúmeros itens que favorecem a responsabilidade ambiental, onde maior parte destes são derivados da tecnologia limpa adotada pelo hotel, como também a responsabilidade social, agregada à diversas ações que envolve trabalhos educativos com os clientes, colaboradores e comunidade local, além de apoio à entidades voltadas ao tema.

Descrevendo assim parece fácil, mas trata-se de um antigo sonho do empreendedor cearense Demétrio Jereissati, que para isso, contou com sete anos de planejamento e investimento para aplicar todos os equipamentos tecnológicos existentes no hotel como alternativa para o desenvolvimento sustentável.

Por a empresa estar situada à beira-mar, área que requer cumprimentos de legislação e licenciamento ambiental, o que para muitos parece empecilho, para o empreendedor pareceu um desafio: construir um hotel de médio porte em conformidade com as leis de escala municipal à federal e, principalmente, inaugurando um novo conceito em hotelaria – eco design, que tem

como foco principal o compromisso com o meio ambiente, com a estética e com a tecnologia, além do projeto arquitetônico de Janete Costa que tanto valoriza a cultura popular de um povo.

De acordo com o relato, surge a seguinte indagação: por que a cidade de João Pessoa foi a escolhida pelo empreendedor para a implantação do Verdegreen Hotel e também, por que foi construído no bairro de Manaíra?

Temos para essa pergunta, fortes respostas: primeiro pelo fato de João Pessoa ser considerada a cidade mais verde das Américas, aproveitando-se portanto, desse marketing ecológico para desenvolver uma hotelaria sustentável. Segundo, o bairro de Manaíra foi favorecido pela excelente localização, onde encontra-se muito próximo à praias, bancos, comércio, outros hotéis da capital, bares e restaurantes, artesanato, entretenimento e lazer, e muitos outros atrativos, propiciando no entanto, o deslocamento a pé ou de bicicleta, ou seja, uma das propostas do Verdegreen Hotel (incentivo ao transporte limpo, através da localização e com bicicletas às disposição dos hóspedes).

Para completar a indagação, houve uma pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de João Pessoa, onde elegeu os bairros mais verdes da cidade. Para isso, eles elencaram numa lista o resultado dessa pesquisa na sequência do mais verde para o menos verde. Contudo, o bairro de Manaíra ficou em último lugar, ou seja, na colocação do menos verde, devido à urbanização e ao imenso crescimento de edificações no local.

Sendo assim, esse resultado foi uma razão ainda mais justificável para a inserção do Verdegreen Hotel em João Pessoa e no bairro de Manaíra, onde retrata uma empresa tão “verde” entrar na cidade mais “verde”, e principalmente, no bairro menos “verde” como tentativa de amenizar o impacto do resultado da referida pesquisa.

Através desses mecanismos de sustentabilidade, é possível encontrar diversos benefícios. Uma vez que se reduz o consumo de energia elétrica e de água, através do equipamento de energia solar e de reaproveitamento da água, por exemplo, promove uma grande diminuição dos impactos ambientais em recursos naturais não renováveis.

Portanto, a adoção de tecnologias limpas e as ações sustentáveis desenvolvidas pela equipe da empresa está trazendo ao Verdegreen Hotel consequências favoráveis, como economia em matéria-prima e energia, melhoria nas condições de trabalho, incremento na qualidade dos produtos e serviços, diminuição dos custos e conservação na natureza.

Elaborado por: Marlone Gonzaga, assistente da sustentabilidade, em 13 de janeiro de 2012.

ANEXO C – MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DO VERDEGREEN HOTEL (FRENTE)



ANEXO D – MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DO VERDEGREEN HOTEL (VERSO)

