convibra
www.convibra.org

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO PARA UMA MULTINACIONAL DE COSMÉTICOS NA CIDADE DE PORTO VELHO

KAROLINA GOMES NUNES PEREIRA
CARLA ROSSANA DE ARAUJO TORRES NOGUEIRA

Resumo: O propósito desta pesquisa foi identificar como se realiza a liderança sustentável a partir das dimensões de grupo, propostas por Penteado (1986) no grupo de gerentes de uma multinacional de cosméticos em Porto Velho. Para tal, foi identificado na teoria como se realiza a liderança sustentável, compreendendo o papel do líder e do grupo na liderança e realizada a análise da liderança sustentável no grupo de gerentes da empresa objeto de estudo de caso em Porto Velho, baseado no diagnóstico de grupo de Penteado (1986). A problemática deste trabalho buscou responder à seguinte questão: Conforme o modelo das dimensões do grupo de Penteado (1986), como é possível implementar a liderança sustentável no grupo de gerentes de uma multinacional de cosméticos que atua em Porto Velho? Trata-se de uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Quanto aos objetivos da pesquisa, esta foi descritiva. Referindo-se aos resultados da pesquisa, o diagnóstico de grupo mostrou que o perfil real de gerentes da empresa objeto do estudo de caso tem as seguintes dimensões: acima da média: controle, flexibilidade, satisfação, homogeneidade, polarização, tamanho, significação, estratificação e integração; abaixo da média: autonomia, intimidade e estabilidade; e abaixo da média: participação e permeabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade Ambiental. Liderança Sustentável. Diagnóstico de Grupo

Abstract: The purpose of this research was to identify how sustainable leadership is carried out based on the group dimensions proposed by Penteado (1986) in the group of managers of a cosmetics multinational in Porto Velho. To this end, it was identified in theory how sustainable leadership is carried out, understanding the role of the leader and the group in leadership and carried out an analysis of sustainable leadership in the group of managers of the company object of case study in Porto Velho, based on the diagnosis of Hairstyle group (1986). The problem of this work sought to answer the following question: According to the model of the dimensions of the Penteado group (1986), what is it like to implement a sustainable leadership in the group of managers of a possible cosmetics multinational that operates in Porto Velho? It is qualitative approach, through bibliographical and documental research and case study. As for the research objectives, this was descriptive. Referring to the research results, the group diagnosis showed that the real profile of managers of the company object of the case study has the following dimensions: above average: control, flexibility, satisfaction, homogeneity, polarization, size, significance, stratification and integration; below average: autonomy, intimacy and stability; and below average: participation and permeability.

Keywords: Environmental Sustainability. Sustainable Leadership. Group Diagnostics.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, questões que envolvem sustentabilidade estão cada vez mais evidentes. Países e Empresas do mundo todo têm unido esforços para enfrentar as questões decorrentes da falta de ações efetivas que ocorreram nos últimos anos, apesar dos inúmeros esforços mundiais em acordos e encontros para debater as questões. Fato é que todos esses esforços fracassaram e hoje a situação já não é uma possibilidade. O planeta sofre e países, líderes conscientes e organizações buscam soluções sustentáveis para mitigar os impactos já vivenciados. Exemplo disso é a Plataforma Liderança Sustentável, um movimento que busca compartilhar entre as empresas patrocinadoras da plataforma seus feitos que envolvem sustentabilidade, trocando ideias e servindo de inspiração para aqueles que ainda não apoiam a causa. Ou, ainda, estudos que envolvem o tema são cada vez mais publicados, no intuito de educar os jovens líderes voltados à sustentabilidade que estão surgindo. Crescer e se desenvolver sem comprometer os recursos e as gerações futuras está em pauta nos objetivos organizacionais. Tudo leva as empresas a buscarem por um meio sustentável de existir. É o sustentável que leva em conta o social, econômico e ambiental (Plataforma Liderança Sustentável, 2017).

O **objetivo geral** desta pesquisa é identificar como se realiza a liderança sustentável a partir das dimensões de grupo, proposto por Penteado (1986) no grupo de gerentes de uma multinacional de cosméticos em Porto Velho. Assim, para atender este objetivo geral, os objetivos específicos irão identificar na teoria como se realiza a liderança sustentável, na sequência, compreender o papel do líder e do grupo na liderança e, por fim, analisar a liderança sustentável no grupo de gerentes da empresa objeto de estudo de caso em Porto Velho, baseado no diagnóstico de grupo de Penteado (1986). Logo, o **Problema da Pesquisa** se configura com a seguinte questão: Conforme o modelo das dimensões do grupo de Penteado (1986), como é possível implementar a liderança sustentável no grupo de gerentes de uma multinacional de cosméticos que atua em Porto Velho? A pesquisa se justifica ao considerar que a sustentabilidade já é motivo de preocupação social. Há uma busca constante pelo que contribui para o desenvolvimento sustentável, numa forma de prever e evitar o dano ao meio ambiente. Não é somente amenizá-lo ou repará-lo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade Ambiental: pilares e dimensões da sustentabilidade e princípios do desenvolvimento sustentável ambiental

Ainda na década de 80, era muito difundida a ideia de que a sustentabilidade estava intrinsecamente ligada somente à questão ambiental. A ênfase estava no desenvolvimento sem comprometimento da geração futura. Teixeira (2010, p. 35) afirma que sustentável é "tudo aquilo que é capaz de ser sustentado, mantido". No Brasil, o processo de "reformular" o que seria sustentabilidade foi mais lento. Somente a partir da década de 90 que passou a relacionar sustentabilidade aos pilares sociais, econômicos e ambientais, denominando, desenvolvimento sustentável (SOUZA; RIBEIRO, 2013). Para Sachs (2004, p. 36), desenvolvimento sustentável considera "soluções que promovam crescimento econômico com impactos positivos sociais e ambientais".

Nesses termos, a empresa precisa desenvolver um ambiente no qual os colaboradores que cresçam com qualidade de vida (pilar social), produza de maneira justa frente aos concorrentes e sem comprometer o meio ambiente (pilar econômico), introduzindo, assim, o último aspecto da sustentabilidade, o ambiental, onde a empresa buscará meios e programas para crescer sem comprometer os ecossistemas que as rodeia (pilar ambiental), não só para compensar possíveis danos que ela causou, mas evitando-os e até não causando-os. Todos esses pilares agem de maneira integrada. Para esse estudo, será considerado o desenvolvimento sustentável mais voltado ao aspecto ambiental. Nessa proposta, são incluídas, pelo menos, três dimensões que a empresa terá que considerar ao planejar tais ações, como mostra o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Dimensões da gestão ambiental e exemplos

Dimensão temática	Poluição; Recursos minerais; Biodiversidade; Aquecimento global; Educação ambiental; Inovação ambiental.
Dimensão espacial	Global; Regional; Nacional; Subnacional; Local; Interno.
Dimensão institucional	Empresa; ONG; Entidades de classe; Governos; Organismos multilaterais.

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Primeiramente, referindo-se à dimensão temática, é preciso saber em que tônica a empresa irá atuar com relação ao meio ambiente, se será no controle da poluição do ar, do solo, no controle dos resíduos sólidos, por exemplo. Saber em qual tema suas ações visam

atingir. Quando se trata da dimensão espacial, é necessário estabelecer em qual área de abrangência a organização vai operar, a que nível essas ações serão desenvolvidas, se em um local específico, como um rio, por exemplo, ou a um nível mais abrangente, regional ou nacional. E por fim, ao conhecer a dimensão institucional, o agente responsável pela iniciativa de gestão, nesse caso, a própria empresa, é que poderá desenvolver ações que abranjam diferentes níveis espaciais e/ou temáticos, como o aquecimento global, por exemplo, cuja responsabilidade é do governo, mas que a empresa pode contribuir trabalhando em conjunto com a instituição responsável (BARBIERI, 2016).

Para alcançar o desenvolvimento sustentável, essas ações precisam ser coordenadas dentro de princípios que valorizem, em todos eles, o aspecto ambiental. Segundo Donaire (2016), esses princípios são: **1**-Prioridade organizacional: Para o desenvolvimento sustentável é preciso reconhecer que a sustentabilidade é peça chave, estabelecendo políticas e diretrizes, programas e práticas das operações, todas estas sustentáveis; **2**-Gestão integrada: Desenvolver, de forma integrada, políticas, práticas e programas que regulem as operações de todos os setores da empresa de maneira adequada ao meio ambiente; **3**-Processo de melhoria: Buscar a melhoria contínua, interna e externamente, sendo o ponto de partida as regulamentações ambientais; **4**-Educação do pessoal: Educar, treinar e motivar os colaboradores para executarem suas atividades responsavelmente; **5**-Prioridade de enfoque: Pensar no ambiental antes de implementar algo novo; ter produtos e serviços sustentáveis; **6**-Produtos e serviços: devem ser desenvolvidos e fabricados sustentavelmente, sendo recicláveis e reutilizáveis, de maneira que sejam seguros e eficientes na utilização e consumo; **7**-Orientação ao consumidor: Orientar o público externo, quando necessário, com relação ao uso, manuseio e descarte de produtos; **8**-Equipamentos e operacionalização: Os equipamentos devem ter um uso e trabalho sustentável, bem como a sua operação e manuseio; **9**-Pesquisa: Conduzir ou apoiar a pesquisa sustentável dos processos produtivos que envolvem a empresa para a minimização dos impactos ambientais negativos; **10**-Enfoque preventivo: modificar os processos produtivos, visando o enfoque preventivo das operações, a partir do conhecimento técnico-científico moderno; **11**-Fornecedores e subcontratados: Incentivar seus fornecedores e subcontratados a adotarem as práticas sustentáveis que a empresa emprega; **12**-Planos de emergência: Ter planos de emergência para as áreas de risco potencial ambiental, de forma que sejam idealizados em conjunto com os setores da empresa e comunidade em geral, para que estes tenham o conhecimento das repercussões de eventuais acidentes; **13**-Transferência

de tecnologia: Disseminar e transferir as tecnologias sustentáveis que possua para os outros setores, privado e público, contribuindo para a preservação do meio ambiente; **14-** Contribuição ao esforço comum: contribuir no desenvolvimento de políticas públicas e privadas sustentáveis; **15-**Transparência de atitude: Ter transparência em suas atitudes, medindo e divulgando a performance ambiental que a organização apresentar;16-Atendimento e divulgação: a medição e divulgação da performance ambiental da empresa, tem que ser realizada por meio de auditorias regulares. Esse posicionamento sustentável traz inúmeros benefícios para a organização, desde econômicos, reduzindo custos e aumentando a receita, até estratégicos, como a melhoria da imagem perante a sociedade (DONAIRE, 2016).

2.2 Liderança Sustentável

Para Robbins (2010, p. 359) a liderança é definida "como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos". Por este motivo é preciso dar atenção especial ao fato de que as organizações têm que valorizar seus líderes. Agora não é só mais produzir e vender. É fazer tudo isso sustentavelmente. É a chamada produção mais limpa, que para Barbieri (2016, p. 99) baseia-se na "abordagem preventiva aplicada a processos, produtos e serviços para minimizar os impactos sobre o meio ambiente". Partindo deste princípio, onde se faz presente o líder nesse cenário? O líder que compõe uma organização sustentável precisa comprovar em seus atos que a sustentabilidade faz parte das ações desenvolvidas pela empresa. Ele precisa ser autêntico. Nas palavras de Turano e Cavazotte (2016, p. 439) liderança autêntica seria "uma liderança mais ética e mais efetiva para lidar com os desafios de nosso tempo". Líderes com esse teor prezam pela moral e se autoconhecem, buscam por estabelecer relacionamentos transparentes e processam as informações de forma balanceada.

Voltolini (2011) afirma que se deve crer e praticar cotidianamente, estar presente nas escolhas feitas e utilizar nas decisões tomadas. Para este estudo, adotaremos o conceito de Voltolini (2011), que considera não só o conceito de sustentabilidade aventado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) de que "desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades", mas também o viés subjetivo, onde a sustentabilidade alcança a vida pessoal do líder, que acaba por se tornar um

processo involuntário, um estilo de vida. Quando o líder alcança essa magnitude é que começa a implantação da sustentabilidade organizacional. Para implantação desse processo de sustentabilidade, Lueneburger e Goleman (2010) afirmam que existem três fases distintas para a implantação da sustentabilidade dentro de uma empresa e elas exigem diferentes capacidades organizacionais e competências de liderança para serem implantadas: 1ª Necessidade de Mudança ("*Making the Case for Change*"); 2ª Transformando Visão em Ação (*Translating Vision Into Action*); e 3ª Expandindo Fronteiras (*Expanding Boundaries*).

2.3 Conhecendo os liderados: grupos e suas dimensões

A liderança envolve muito mais que a pessoa do líder, existe um processo que envolve o líder, o grupo e a situação (OLIVEIRA; DELFINO, 2013). O grupo diz respeito, no contexto organizacional, aos colaboradores. Robbins (2010, p. 262) define grupo como "dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a atingir determinado objetivo". Esses grupos podem ser formais, quando formados pela própria estrutura da organização, por exemplo; e podem ser informais, quando não são definidos em razão dessa estrutura organizacional. O que pode levar, geralmente a se formar é a própria necessidade de contato social motivado por afinidades (ROBBINS, 2010; SOTO, 2010).

Existe um paralelo entre a caracterização do grupo e do indivíduo, havendo uma influência recíproca. Não há liderança sem a presença dos liderados. O grupo tem uma personalidade própria que é formada pela junção das personalidades individuais, onde o objetivo do Eu é substituído pelo do Nosso. A isso dá-se a definição de sintalidade, que é definida conforme o traço dominante do grupo (PENTEADO, 1986). Nesse contexto, a liderança também é uma função do grupo, uma vez que o sucesso do líder depende de saber até onde o grupo está disposto a colaborar para o alcance dos objetivos comuns. Isto posto, o líder precisa fazer o diagnóstico do grupo e entender quais as dimensões deste. Segundo Penteado (1986), são definidas quatorze dimensões, apresentadas na tabela proposta aos participantes.

A análise dessas dimensões e em qual o grupo que se lidera está amoldado leva a adequação do que existe com o que se deseja alcançar, isto é, o líder precisa reconhecer a situação real em que se encontra e identificar em que pontos suas ações terão que ser ajustadas para, só a partir daí, serem aplicadas e, assim, surtirem efeito.É só a partir desse

momento que o líder será capaz e terá a facilidade em influenciar essas pessoas ao alcance do objetivo comum. É aí que começa a mudança, o fazer as coisas de modo diferente (PENTEADO, 1986).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa apoiou-se na concepção do método dedutivo. Quanto à forma de abordagem metodológica, se apresenta como qualitativa. No que diz respeito à natureza, classifica-se como básica, pois gera conhecimento teórico, sem finalidades imediatas. Quanto aos métodos de procedimentos de coletas de dados, foi realizado através de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, e quanto aos objetivos, foi descritiva, uma vez que apresenta conceitos relacionados ao tema e procura estabelecer uma relação com os dados coletados (SIENA, 2011). Os tipos de dados foram primários e secundários. Os primários foram coletados por meio do questionário aplicado às gerentes que atuam na cidade de Porto Velho, sendo a população da pesquisa composta por três pessoas. A ferramenta utilizada para a aplicação do questionário foi o *google forms*, sendo composto por 14 perguntas fechadas, em que o respondente escolheria uma entre as três alternativas da questão, podendo ser sim, às vezes ou talvez, dependendo da pergunta, e não. Os secundários foram coletados através de documentos institucionais publicados no sítio eletrônico oficial da empresa, a qual é o universo da pesquisa. Foram filtradas as ações que correspondem aos aspectos teóricos apresentados no presente trabalho.

Para a identificação das ações de sustentabilidade da empresa objeto do estudo de caso, foi construído um protocolo de pesquisa, que segundo Yin (2001, p. 89) “contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas” ao utilizar-se o estudo de caso, “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32), precedendo-se o desenvolvimento da teoria para, posteriormente, proceder à coleta e análise dos dados.

Para a análise dos dados primários coletados foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) significa a descrição e interpretação dos documentos e textos a fim de compreender o significado de cada um deles, visando identificar as intervenções que a

empresa terá que adotar a partir do modelo adaptado de diagnóstico de grupo de Penteado (1986).

A empresa objeto deste estudo de caso é uma multinacional brasileira do setor de cosméticos, higiene e beleza. Desde sua fundação em 1969, atualmente é líder no ramo de venda direta e está expandindo a presença no varejo, através das lojas próprias e parcerias com redes de farmácias. A marca também se faz presente em outros países, como Argentina, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México, Peru e Bolívia. Todo o trabalho que a empresa realiza é executado – na época-por cerca de 6.500 (seis mil e quinhentos) colaboradores e as vendas são realizadas por 1,8 milhão de consultores. No Brasil, a rede está localizada em São Paulo e as fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA). São oito centros de distribuição espalhados pelo país. Segundo a própria empresa, a atuação desta é "orientada pelo bem estar bem, que é a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o todo".

Em 2014, como um compromisso de aprofundar-se nas questões ligadas ao desenvolvimento sustentável, foi consolidada a **Visão de Sustentabilidade 2050**, que tem como base a transformação da organização em uma empresa geradora de impacto positivo. Não é só mitigar, reduzir ou ter impactos negativos. É garantir que a ações da companhia ajudem a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores, como ela própria afirma. Por meio da análise realizada em 2016 sobre os impactos para avaliar o potencial de transformação da atuação da empresa em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas, identificou-se que a organização contribui de forma direta e indireta para 16, dos 17 objetivos. A Visão é dividida em três temáticas que a empresa trabalha. Em cada um dos pilares (Marcas e Produtos, Nossa Rede e Gestão e Organização) são definidas as dimensões em que as ações serão desenvolvidas, a ambição para 2020, o desempenho no ano de 2016, atingimento da meta e o objetivo do desenvolvimento sustentável (ODS) que envolve.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para esse estudo, foi considerada a visão de sustentabilidade que a empresa adotou, referente às metas para serem alcançadas em 2020 e as ações sustentáveis que ela está realizando para alcançar a tal visão, bem como os princípios ambientais (ODS) que a empresa

segue no pilar Nossa Rede e Gestão e Organização, uma vez que, para o diagnóstico de grupo, considerou-se a empresa como líder e as gerentes que atuam em Porto Velho como o grupo a ser liderado. A partir da correlação entre as práticas sustentáveis adotadas pela empresa e o modelo de diagnóstico de grupo adaptado de Penteado (1986), obteve-se o seguinte perfil ideal de como o grupo de gerentes deveria ser em Porto Velho, adotando as ações sustentáveis em suas atividades administrativas rotineiras, para alcançar cada uma das ambições da organização: 1. Pilar Nossa Rede: dimensão clientes; 2. Pilar Nossa Rede: consultoras de vendas; e 3. Pilar Nossa Rede: colaboradores.

A seguir, trata sobre as práticas sustentáveis influenciarem o comportamento das gerentes. Foi questionado se "as práticas sustentáveis que são adotadas em Porto Velho exercem influência sobre o seu comportamento individual, de forma que o modifica". Nesse item, obteve-se 100% das respostas como sim, referindo-se à influência que as práticas sustentáveis da empresa, que são adotadas em Porto Velho, exercem sobre o comportamento individual. Observa-se que as práticas adotadas pela empresa exercem influência sobre o comportamento individual das gerentes, de maneira que o modifica. Isso é bom, uma vez que, se a modificação alcança a vida pessoal do colaborador, a empresa chegará no ápice da liderança sustentável.

Foi questionado se "o grupo de gerentes, em Porto Velho, tem liberdade para desempenhar as funções administrativas informalmente, não sendo necessário seguir a regulamentos ou códigos que visam a adoção das práticas sustentáveis da empresa. Estava em implementação em 2016 e a ação será intensificada em 2017. A implantação do programa de voluntariado no ano passado é um dos movimentos que potencializa esse compromisso em gerar impacto positivo através do estímulo do protagonismo e a cidadania dos colaboradores. Sendo assim, é salutar que as gerentes de Porto Velho, colaboradoras locais da empresa, busquem fazer parte desse programa, participando dos eventos, capacitação e outros movimentos que envolvam tal ambição.

1. Pilar Nossa Rede - comunidades: ainda em execução desde o ano de 2016, a empresa busca desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e das comunidades do entorno das principais operações no Brasil, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais. Para a geração de transformações em escala, a empresa trabalha em arranjos e parcerias com governos locais, comunidades de base e empresas em prol da criação de soluções de desenvolvimento

territorial no Médio Juruá (AM), Baixo Tocantins (PA) e Transamazônica (PA). Em conjunto com lideranças e parceiros locais, compreende-se as prioridades de desenvolvimento de cada território, e são pactuados planos compartilhados de iniciativas e metas. As lideranças e instituições locais são fortalecidas e empoderadas ao longo de todo o processo. Com base nessas afirmações, as gerentes atuam como atores locais e devem estar engajadas nos planos que envolvem a região, principalmente Porto Velho.

2. Pilar Gestão e Organização - modelo de gestão: para a marca da organização, será implementada a valoração dos efeitos socioambientais causados pela venda dos produtos, considerando os impactos positivos e negativos da cadeia de valor estendida (da extração de matérias-primas ao descarte de produtos). A valoração dos efeitos ambientais foi realizada em 2015, pela primeira vez, convertendo para recursos financeiros os efeitos do negócio em aspectos como emissões de GEE, água, resíduos e uso e ocupação do solo. Em 2016 foram iniciados os estudos para uma inédita valoração dos impactos sociais. As gerentes de Porto Velho devem fazer parte desse estudo, uma vez que podem sofrer os impactos da venda dos produtos.

3. Pilar Gestão e Organização - ética e transparência: para a marca, será implantada total transparência no fornecimento de informações dos produtos e da evolução da visão de sustentabilidade. Foi desenhada, de forma colaborativa, a arquitetura de comunicação da sustentabilidade, que organiza os conteúdos informativos dos produtos de acordo com o interesse do consumidor no aprofundamento das informações. As gerentes de Porto Velho devem propagar tais informações e, além disso, ter transparência em suas ações. O cruzamento dessas informações com o modelo de diagnóstico de grupo de Penteado, formam o perfil ideal do grupo de gerentes, como mostra o quadro 2 a seguir, em que as médias consideram as respostas de todas as gerentes:

Quadro 2 – Diagnóstico do grupo de gerentes – perfil ideal

Diagnóstico de Grupo				
Traços do grupo		**Acima da média**	**Na média**	**Abaixo da média**
Autonomia	O grupo de gerentes de Porto Velho ter autonomia para desempenhar as atividades administrativas de forma independente das práticas pré-estabelecidas pela Visão de Sustentabilidade da empresa.	66,7% responder não	66,7% responder às vezes	66,7% responder sim
Controle	As práticas sustentáveis da empresa que são adotadas em Porto Velho, exercerem influência sobre o seu comportamento	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não

	individual, de forma que o modifica			
Flexibilidade	O grupo de gerentes, em Porto Velho, ter liberdade para desempenhar as funções administrativas informalmente, não sendo necessário seguir a regulamentos ou códigos que visam a adoção das práticas sustentáveis da empresa	66,7% responder não	66,7% responder às vezes	66,7% respondem sim
Satisfação	Existir interesse das gerentes de Porto Velho em estender a relação profissional, colaborando entre si e adotando práticas sustentáveis da empresa no convívio social	66,7% responder sim	66,7% responder talvez	66,7% responder não
Homogeneidade	Existir semelhança entre as gerentes de Porto Velho com relação a atitudes e hábitos que envolvam as práticas sustentáveis da empresa, nas rotinas administrativas individuais	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7%% responder não
Intimidade	Com relação à familiaridade, no que diz respeito à vida privada, existir interação entre as gerentes para trocar informações sobre as práticas sustentáveis que a empresa adota	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não
Participação	A gerente ser voluntária para realizar as atividades administrativas que requerem a adoção das práticas sustentáveis da empresa	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não
Permeabilidade	Quando uma nova gerente é recebida no grupo de Porto Velho, haver restrições com relação às práticas sustentáveis empresa que ela terá que adotar nas rotinas administrativas	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não
Polarização	O grupo de gerentes de Porto Velho ter como objetivo comum a adoção das práticas sustentáveis da empresa nas rotinas administrativas	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não
Estabilidade	O tempo de exercício do cargo de gerente, em Porto Velho, desenvolvendo atividades administrativas que envolvem as práticas sustentáveis adotadas pela empresa	66,7% ter mais de 10 anos	66,7% ter menos de 5 anos	66,7% ter menos de 1 ano
Tamanho	O número de gerentes que compõe o grupo, em Porto Velho, ser suficiente para que cada membro desempenhe suas funções administrativas que envolvam as práticas sustentáveis adotadas pela empresa	66,7% responder sim	66,7% responder talvez	66,7% responder não
Significação	Caso as práticas sustentáveis da empresa não sejam adotadas pelo grupo de gerentes em Porto Velho, o significado do grupo mudar para cada uma	66,7% responder sim	66,7% responder talvez	66,7% responder não
Estratificação	Quando as funções administrativas precisam ser desempenhadas conforme as práticas sustentáveis da empresa, as atividades serem distribuídas uniformemente entre as gerentes de Porto Velho	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não
Integração	Sentir que o grupo de gerentes de Porto Velho age em conjunto para desenvolver as atividades administrativas que envolvem as práticas sustentáveis da empresa, sem que seus interesses pessoais interfiram	66,7% responder sim	66,7% responder às vezes	66,7% responder não

Fonte: Adaptado de Penteado (1986)

A seguir apresentam-se os resultados do questionário, com as perguntas realizadas e as respostas de cada uma das gerentes da empresa, o qual buscou identificar o perfil real do grupo que atua em Porto Velho, com relação à adoção das práticas sustentáveis da empresa, nas rotinas administrativas. No que se refere às dimensões do grupo, acerca da autonomia do foi perguntado "O grupo de gerentes em Porto Velho tem autonomia para desempenhar as atividades administrativas de forma independente das práticas pré-estabelecidas pela Visão de Sustentabilidade da empresa?" Nesse item houve diferença quanto a ter ou não autonomia do grupo com relação a adoção das práticas sustentáveis adotadas pela empresa. 66,7% afirmam que, às vezes, há autonomia e 33,3% afirmam que existe autonomia. Observa-se que o grupo de gerentes em Porto Velho tem uma certa autonomia para desempenhar as atividades administrativas, sendo independente com relação a adoção das práticas pré-estabelecidas na visão de sustentabilidade da empresa. Isso pode representar um desafio para a organização, pois dependendo da rotina que ela desenvolva sem adotar as práticas sustentáveis da empresa, pode acarretar em danos para a imagem da organização. O ideal é que essa autonomia seja diminuída para manter controle sobre os processos. A empresa pode definir, por exemplo, as rotinas em que elas poderão atuar com mais liberdade, sem adotar as práticas da visão de sustentabilidade. De acordo com Donaire (2016), seria o caso de educar ou treinar as gerentes para executarem suas atividades responsavelmente.

Para o questionamento "existe semelhança entre as gerentes de Porto Velho com relação à atitudes e hábitos que envolvam as práticas sustentáveis da empresa, nas rotinas administrativas individuais?": Nesse item houve divergência entre as respostas. 33,3% responderam que às vezes existe semelhança nas atitudes e hábitos que envolvam as práticas da empresa, nas rotinas individuais. 66,7% responderam que sim, existe semelhança. Somente uma delas diz existir a semelhança. Nesse ponto, pode estar ocorrendo uma falta de sincronização entre as atividades que cada uma desempenha. Entende-se que, possivelmente, não tenham tanto conhecimento sobre o que cada realiza, ou que elas têm liberdade para atuar à sua maneira, não precisando ser de uma mesma forma. As atividades podem estar acontecendo de maneira independente. Não significa que seja ruim para o grupo, porém, com maior interação, a adoção das práticas sustentáveis será mais uniforme.

Quando perguntadas sobre "com relação à familiaridade, no que diz respeito à vida privada, existe interação entre você e as outras gerentes para trocar informações sobre as

práticas sustentáveis que empresa adota?", 100% respondeu às vezes. Pode ser que a interação ocorra mais no trabalho ou que são momentos esporádicos em que o grupo se reúne para tratar de assuntos extra empresariais. O grupo não parece ter tanta intimidade fora da organização. Portanto, se houver uma interação fora do âmbito da empresa, a adoção de práticas sustentáveis no cotidiano poderá ocorrer mais rapidamente, uma vez que, até mesmo quando não estiverem conversando sobre assuntos da atividade de gerência, por terem maior interação durante o cotidiano, o assunto acabará surgindo, pois elas terão mais tempo juntas.

Foi perguntando se "você é voluntária para realizar as atividades administrativas que requerem a adoção das práticas sustentáveis da empresa". Com relação ao voluntariado para realizar as atividades administrativas que requerem a adoção das práticas que a empresa adota, 33,3% respondeu que às vezes e 66,7% que não. A maioria das gerentes diz não se voluntariar e somente uma diz às vezes ser voluntária. Isso pode representar um sinal de alerta para a empresa, uma vez que a realização de tais atividades não desperte tanto interesse, a ponto de pelo menos uma sempre ser voluntária. Ainda, a organização trabalha desde 2016 em um programa de voluntariado para que a visão de sustentabilidade seja alcançada. Até 2020, todos os colaboradores devem participar do programa. Se o grupo não consegue ser voluntário para as atividades rotineiras que ocorrem apenas em Porto Velho, elas não terão interesse em participar de uma causa maior que é a visão da empresa.

Sobre restrições à entrada de novas gerentes, foi questionado se "quando uma nova gerente é recebida no grupo de gerentes de Porto Velho, há restrições com relação às práticas sustentáveis da empresa que ela terá que adotar nas rotinas administrativas?"100% respondeu que não. Nesse caso, o ideal é que a nova gerente, pelo menos, conheça a visão de sustentabilidade da empresa para poder atuar de acordo com as práticas sustentáveis que são adotadas pelo grupo. Se ela não conhece a causa de adotar determinada prática, não saberá a importância de atuar da maneira que as outras gerentes atuam. Poderá haver resistência quanto à adoção de práticas sustentáveis e conflitos com a forma como as demais gerentes desempenham suas atividades.

Foi questionado se "o grupo de gerentes de Porto Velho tem como objetivo comum a adoção das práticas sustentáveis da empresa nas rotinas administrativas?" Nessa questão, 100% respondeu que tem como objetivo comum a adoção das práticas sustentáveis da empresa, nas rotinas administrativas. Sendo assim, se ainda não o alcançaram, é só uma questão de tempo, pois todas pretendem atuar em Porto Velho sustentavelmente. Quando alcançarem este

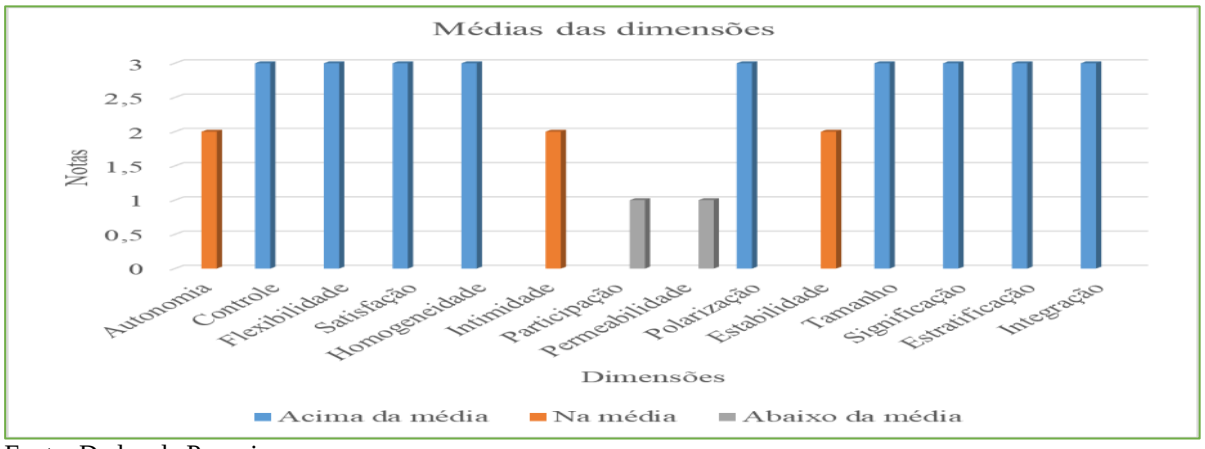
objetivo, a visão de sustentabilidade da empresa será alcançada totalmente na gerência de Porto Velho, ao considerar que elas são colaboradoras da empresa na região. O próximo passo será direcionar os consultores de venda para atuarem sustentavelmente. Elas poderão cobrar essa postura por também a adotarem.

A respeito do tamanho do grupo, foi questionado se "o número de gerentes que compõe o grupo, em Porto Velho, é suficiente para que cada membro desempenhe suas funções administrativas que envolvam as práticas sustentáveis adotadas pela empresa?", e 100% respondeu que sim. Assim, a empresa não precisará contratar mais gerentes, uma vez que as de Porto Velho conseguem desenvolver os trabalhos, sem carência de mão de obra. Sobre o significado do grupo, foi questionado se "caso as práticas sustentáveis da empresa não sejam adotadas pelo grupo de gerentes em Porto Velho, o significado do grupo mudaria para você?" Todas responderam que sim, o quer dizer que a adoção de tais práticas é o que mantem o grupo atuando harmonicamente e com o mesmo objetivo. Foi perguntado se "quando as funções administrativas precisam ser desempenhadas conforme as práticas sustentáveis da empresa, as atividades são distribuídas uniformemente entre as gerentes de Porto Velho?" 66,7% responderam que sim e 33,3% responderam que às vezes. Considerando que uma gerente respondeu diferente, é salutar que se busque identificar o porquê desse pensamento. Pode ser que a respondente esteja sobrecarregada ou não receba muitos trabalhos. Em qualquer um dos casos, no futuro pode acarretar conflito no grupo.

Sobre integração, foi perguntado se "você sente que o grupo de gerentes de Porto Velho age em conjunto para desenvolver as atividades administrativas que envolvem as práticas sustentáveis empresa, sem que seus interesses pessoais interfiram?" Todas as gerentes sentem que estão agindo em conjunto. Isso demonstra que estão alinhadas para atingir seus objetivos comuns e que agem de maneira integrada. Essa integração ocorre somente no âmbito organizacional, sobre intimidade. Donaire (2016) afirma que é preciso ter uma gestão integrada, em que políticas, práticas e programas sejam desenvolvidos adequadamente, de modo a proteger o meio ambiente. O grupo já atua integradamente.

A partir dessas análises, foi possível construir o perfil real das gerentes que atuam em Porto Velho. A fim de facilitar a observação das dimensões do grupo que estão acima, na média e abaixo, considerando o quadro 2 sobre o perfil ideal de gerentes, foi construído e observado o gráfico 1, a seguir, atribuindo nota 3 para as dimensões que estão acima da média, nota 2 para as que estão na média, e 1 para as que se encontram abaixo da média:

Gráfico 1 – Perfil real



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando o gráfico 1, observou-se que nas dimensões controle, flexibilidade, satisfação, homogeneidade, polarização, tamanho, significação, estratificação e integração, a maioria das gerentes respondeu de acordo com o perfil ideal do quadro 2 e estão acima da média. Com relação às dimensões autonomia, intimidade e estabilidade, o grupo alcançou a média. Quando se trata de participação e permeabilidade, o grupo se encontra abaixo da média.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar como se realizaria a liderança sustentável a partir das dimensões de grupo, propostas por Penteado (1986) no grupo de gerentes de uma multinacional de cosméticos em Porto Velho. Com a pesquisa, considerando a ferramenta proposta por Penteado (1986), foi possível verificar as intervenções que a empresa terá que realizar no grupo de gerentes em Porto Velho, para posteriormente, ser possível alterar ou mudar a média de cada uma das dimensões do diagnóstico do grupo, conforme as sugestões a seguir:

Identificou-se que duas dimensões do perfil real do grupo estão abaixo da média. Nesse caso a empresa terá que intervir ativamente para mudar a realidade e alcançar o patamar na média, pelo menos. A primeira é de participação. As gerentes não costumar ser voluntárias para realizar as atividades administrativas da empresa que envolvem práticas sustentáveis. Uma maneira de mudar essa média é incentivando a participação no programa

de voluntariado, uma das ações para alcançar a ambição para 2020 de ampliar a rede de colaboração, apoiando ações de empreendedorismo socioambiental. Sem a colaboração das gerentes nesse pilar, a ambição não será alcançada. A segunda dimensão diz respeito à permeabilidade. É preciso haver uma restrição para a entrada de novas gerentes no grupo de Porto Velho, quando envolver a adoção de práticas sustentáveis nas atividades que ela terá que desempenhar. Logo no processo de seleção essa característica tem que estar imposta. Caso contrário, a organização pode acabar por contratar pessoas que não estão aptas para engajar na cultura organizacional, o qual, também, é uma das ambições da empresa.

O grupo também apresenta dimensões na média, em que ações de incentivo poderão fazer com que fique acima da média. Com relação à autonomia, é preciso definir as atividades que podem ser desempenhadas independente das práticas pré-estabelecidas na visão de sustentabilidade da empresa. Assim, as gerentes saberão onde tem liberdade para atuar. Quando se trata da intimidade, a empresa pode criar momentos de interação fora do ambiente de trabalho para estimular o convívio social e compartilhamento das práticas sustentáveis que adotam no cotidiano. E, por fim, quando se trata da estabilidade, as gerentes já apresentam uma certa prematuridade no cargo em que exercem. Assim, será mais fácil implementar as mudanças, uma vez que não desenvolveram vícios no desenvolvimento do trabalho. A gerente com mais de dez anos de exercício do cargo pode auxiliar, servindo como intermediária entre a empresa e o grupo, pois já tem maturidade. No que diz respeito às dimensões que estão acima da média, identifica-se que o grupo é coeso e trabalha em sincronia e tem potencial para ter grande participação no alcance da visão de sustentabilidade da organização.

Esta pesquisa foi planejada para que os dados fossem coletados por meio de entrevista e questionário. Houve uma certa resistência e desinteresse por parte da população do estudo em realizar as entrevistas. Sugere-se para novas pesquisas a aplicação da entrevista para suprir as lacunas que surgiram no trabalho, a fim de identificar pontos que não puderam ser elucidados, bem como para definir as melhores ações a serem desenvolvidas para implementar as mudanças das médias das dimensões do grupo para que se alcance o perfil ideal de gerente em Porto Velho. E, também, objetivando a participação geral dos colaboradores da empresa no alcance da visão de sustentabilidade, sugere-se realizar o diagnóstico de grupo em outras regiões em que a empresa atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso Futuro Comum**. Nova York: ONU, 1987.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LUENEBURGER, Christoph; GOLEMAN, Daniel. **The Change Leadership Sustainability Demands.** Disponível em: http://sloanreview.mit.edu/article/the-change-leadership-sustainability-demands/. Acesso em: 04. set. 2015.

NATURA. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016. Acesso em: 04. out. 2017.

NUNES, Karolina Gomes et al.. A Liderança Sustentável nas Organizações que buscam a Qualidade por meio da Gestão de Pessoas. Porto Velho: **Revista Ciência Amazônida**, v. 1, n. 1, 2016.

OLIVEIRA, Francieuda Pessoa de; DELFINO, Islania Andrade de Lira. Produção Científica sobre o Processo de Liderança. Campina Grande: **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v.3, n. 4, p. 104-126, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em: 04. out. 2017.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL. **O que é a Plataforma Liderança Sustentável?** Disponível em: http://plataforma.ideiasustentavel.com.br/o-que-e-a-plataforma.php. Acesso em: 08. out. 2017.

REIS, Lineu Belico dos; FADIGAS, Eliane A. F. Amaral; CARVALHO, Cláudio Elias. **Energia, recursos naturais e práticas do desenvolvimento sustentável.** 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: UNIR, 2011.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; RIBEIRO, Henrique César Melo. Sustentabilidade Ambiental: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, 2013.

TEIXEIRA, Ozanam Thales Silva. **Sustentabilidade Econômica da Produção Extrativa Não-Madeirável (PFNM) na Reserva do Lago do Cuniã**. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Velho: UNIR, 2010.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, 2016.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Senac, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.