

**Liderança situacional e meio ambiente- análise do grau de maturidade do Conselho  
Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria**

**Situational leadership and the environment - analysis of maturity level in a Municipal  
Environmental Council in the south of Brazil**

**Liderazgo situacional y medio ambiente - análisis del nivel de madurez en un Consejo  
Ambiental Municipal en el sur de Brasil**

Recebido: 06/02/2020 | Revisado: 13/02/2020 | Aceito: 19/02/2020 | Publicado: 10/03/2020

**Matheus Ricardo de Avila Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8934-3453>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: [Matheusricardo19982@gmail.com](mailto:Matheusricardo19982@gmail.com)

**Diego Cristóvão Alves de Souza Paes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8828-7234>

Faculdade Maurício de Nassau, Brasil

E-mail: [diegopaes@gmail.com](mailto:diegopaes@gmail.com)

**Resumo**

Conforme as questões ambientais se tornaram mais preponderantes na agenda da sociedade, os Conselhos Municipais de Meio Ambiente (CONDEMA) se disseminaram nas cidades brasileiras nos últimos 20 anos. Este órgão consultivo e normativo - não obrigatório ao município - é composto de voluntários da iniciativa privada e setor público, almejando discutir questões e recomendar soluções para o meio ambiente local. A liderança destes conselhos atua como mediadora entre perspectivas que competem entre si. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo analisar a liderança situacional no CONDEMA do município de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Literatura em liderança situacional e liderança ambiental foram utilizadas como base da discussão. Foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, com dados primários coletados através de formulários estruturados e entrevistas semi-estruturadas com dois coordenadores do conselho. Resultados encontrados indicam um alto nível de maturidade das equipes, com líderes agindo principalmente como mediadores, com alto nível de delegação. Como conselheiros tendem a ser interessados e ligados à agenda ambiental, um alto nível de motivação e capacitação é encontrado, fazendo

com que as equipes sejam mais maduras o que possibilita uma abordagem mais liberal da figura do líder.

**Palavras-chave:** Gestão ambiental; Liderança situacional; Análise de liderança.

### **Abstract**

As the environmental issues become more pressing, Municipal Environmental Councils started to spread in Brazil over the last 20 years. This non-mandatory consultative and normative body is composed of volunteers from both public and private sector, aiming to discuss and recommend solutions that affect the local environment. Leadership of this council is expected to work as mediators between competitive perspectives. The present paper aims to analyze situational leadership in the Municipal Environmental Council of the city of Santa Maria, in the south of Brazil. Literature in situational leadership and environmental leadership was used to base our discussion. Primary data was collected through both structured forms and semi-structured interviews with two Coordinators of the Council. Results indicate a high level of maturity of the teams, with leaders acting mostly as mediators, with a high level of delegation. As council members tend to be interested and connected to the environmental agenda, a high level of motivation and capabilities is found, creating more mature teams and enabling a more “hands-off” approach from the leader figure.

**Keywords:** Situational leadership; Environmental management; Leadership analysis.

### **Resumen**

A medida que los problemas ambientales se vuelven más apremiantes, los Consejos Ambientales Municipales comenzaron a extenderse en Brasil en los últimos 20 años. Este organismo consultivo, normativo y no obligatorio está compuesto por voluntarios del sector público y privado, con el objetivo de debatir y recomendar soluciones que afecten el medio ambiente local. Se espera que el liderazgo de este consejo funcione como mediador entre perspectivas competitivas. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el liderazgo situacional en el Consejo Ambiental Municipal de la ciudad de Santa María, en el sur de Brasil. Se utilizó literatura sobre liderazgo situacional y liderazgo ambiental para basar nuestra discusión. Los datos primarios se recopilaron a través de formularios estructurados y entrevistas semiestructuradas con dos coordinadores del Consejo. Los resultados indican un alto nivel de madurez de los equipos, con líderes que actúan principalmente como mediadores, con un alto nivel de delegación. A medida que los miembros del consejo tienden a estar interesados y conectados con la agenda ambiental, se encuentra un alto nivel de

motivación y capacidades, creando equipos más maduros y permitiendo un enfoque más "sin intervención" de la figura del líder.

**Palabras clave:** Liderazgo situacional; Gestión ambiental; Análisis de liderazgo.

## 1. Introdução

A discussão ambiental no Brasil é um assunto de destaque desde os tempos do Império, com discussões ainda incipientes acerca da necessidade de preservação. Com o ímpeto desenvolvimentista que dominou as políticas públicas nacionais ao longo do século XX, a discussão ambiental ficou em segundo plano, sendo recuperada junto com a onda de discussões sobre desenvolvimento sustentável da década de 1980. O Brasil pós Rio 92 encontrou muito mais eco para discussões acerca da preservação de suas florestas e demais ecossistemas, fauna, além de seus vastos recursos hídricos. No contexto dos anos 1990, houve a emergência dos Conselhos Municipais de Defesa do Meio Ambiente (CONDEMA, ou CODEMA, de acordo com cada município).

Os CONDEMA são adotados por diversos municípios, embora não sejam órgão de existência obrigatória. Estes são conselhos de participação voluntária, com membros selecionados representantes de órgãos públicos e de entidades da sociedade civil. Estes conselhos são responsáveis por gerir os recursos relativos a ações ambientais, coordenar ações do município e conscientizar a população em relação ao meio ambiente, tendo grande responsabilidade com a sociedade. Estes órgãos possuem Coordenadores - figuras de liderança - responsáveis por organizar a atuação do órgão e orientar o trabalho dos conselheiros.

O presente artigo almeja analisar a atuação dos líderes CONDEMA do município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, buscando, através de uma perspectiva situacional, compreender o Grau de Maturidade dos conselheiros, articulando este fator à temática ambiental. Para embasar a discussão, dados qualitativos foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e questionário estruturado com dois Coordenadores do órgão. A análise foi realizada a partir do referencial existente acerca de liderança e meio ambiente e utilizando o modelo Hersey-Blanchard (2015) de liderança situacional.

A figura da liderança ainda é algo pouco estudado em temas que envolvem o meio ambiente. Benn e Metcalf (2012) apontam que poucos estudos na literatura de Responsabilidade Social Corporativa invocam a importância da figura do líder dentro deste

tema, algo que é crucial para coordenar pontos de vista distintos dentro de um tema tão complexo.

## **2. Liderança Situacional**

Liderança se tornou um dos temas mais caros para os estudos da administração ao longo do Século XX, conforme autores, especialmente na escola americana, creditam a figura do líder como fundamental para o sucesso das organizações. Se o foco inicial da literatura em administração sobre liderança tinha como prerrogativa o controle de tarefas, a análise da estrutura e a preservação de um ordenamento através da hierarquia, a discussão agora humaniza e torna complexo o papel do gestor, concedendo a ele funções além do aspecto técnico e, por vezes, beiram o sobrenatural.

Tornando-se um dos assuntos mais buscados da literatura não-científica sobre administração, a discussão sobre liderança evoluiu desde os princípios iniciais de Taylor e Fayol e da perspectiva de dominação weberiana; a Escola das Relações Humanas traz para frente da discussão os elementos psicossociais dentro da organização; Maslow, Herzberg e McGregor (Maximiano, 2017) exploram os diferentes elementos da motivação humana dentro do ambiente de trabalho, enquanto Peter Drucker traz o conceito de liderança como central para a discussão sobre gestão.

A discussão atual separa os conceitos, diferenciando liderança de gestão (Kotter, 2013), embora reconhecendo que são vastamente complementares. Reconhece-se de forma geral uma diferença entre a autoridade formal parte de hierarquia da organização e os aspectos de liderança, que envolvem influência ética, moral, psicológica ou simplesmente carismática (Maximiano, 2017).

Para Kotter (2013), o conceito de gestão está vinculado à complexidade fundamental para as grandes empresas; ações relacionadas ao processo organizacional como planejamento, orçamento e controle e recrutamento de colaboradores. Paralelamente, a liderança está vinculada ao processo de mudança, propondo uma direção e alinhando esforços e expectativas (Kotter, 2013).

Seja por essa ou outras perspectivas, considera-se a liderança como uma habilidade ou conjunto de características desempenhadas em plano individual, mas que também pode ser considerada como uma qualidade da organização, posto que esta é sua maior beneficiária

(Zanotto et al., 2016). Outro ponto a ser ressaltado é que a liderança não é um processo individual e sim um fenômeno que faz parte do sistema organizacional pois é o meio escolhe alguém para liderar (Jackson; Marriott, 2012).

Dentre os conceitos desenvolvidos para melhor compreender o fenômeno da liderança, está a discussão acerca dos diferentes estilos de líder. Ao contrário da figura clássica do líder enquanto figura com características únicas e pré-definidas, a percepção de que diferentes líderes terão estilos e estratégias próprias complexifica a discussão. Para Sobral e Peci (2013), estilos de liderança podem ser categorizados da seguinte forma:

- a) **Estilo Democrático:** Possui a característica a tomada de decisão em conjunto ao grupo, desta forma possuindo um estilo de delegar autoridade e com grande envolvimento de relações humanas.
- b) **Estilo Autocrático:** Neste estilo de liderança, as decisões são tomadas de forma individual pelo líder, sendo assim o poder é centralizado na figura responsável pela tomada de decisões e em sua capacidade de executar as tarefas.
- c) **Estilo *laissez-faire*:** Por último este estilo que se caracteriza pela liberdade que é dada aos colaboradores na tomada de decisão, sendo assim elas não são tomadas por uma pessoa e sim por como o grupo acha correto.

Este modelo de estilos de liderança se encaixa para uma visão isolada do líder.

Outro modelo clássico desenvolvido para analisar o fenômeno da liderança leva em consideração aspecto situacional. O modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard em 1976 tem como premissa principal o fato que o líder não age de acordo com uma postura única, mas sim se comportando de forma diferente em sua tomada de decisão de acordo com o grau de maturidade da equipe (Blanchard & Hersey, 2015).

A postura situacional do líder deve, portanto, levar em consideração a maturidade dos liderados, sendo analisado em relação a cada tarefa específica: uma pessoa ou grupo jamais é totalmente imaturo ou totalmente maduro, considerando que podem dominar as tarefas de forma diferente (Maximiano, 2017).

Assim, o sistema desenvolvido por Hersey e Blanchard procurou compreender a melhor forma de liderar de acordo com 2 fatores: 1) o **comportamento de relacionamento**, onde se mede o quanto os colaboradores estão motivados e confiantes com suas atividades e; 2) o **comportamento de tarefa**, onde se mede as habilidades técnicas e conhecimentos na

área de atuação, tendo como final a seguinte tabela que auxilia a compreensão dos tipos de liderança situacionais (Hersey & Blanchard, 2015).

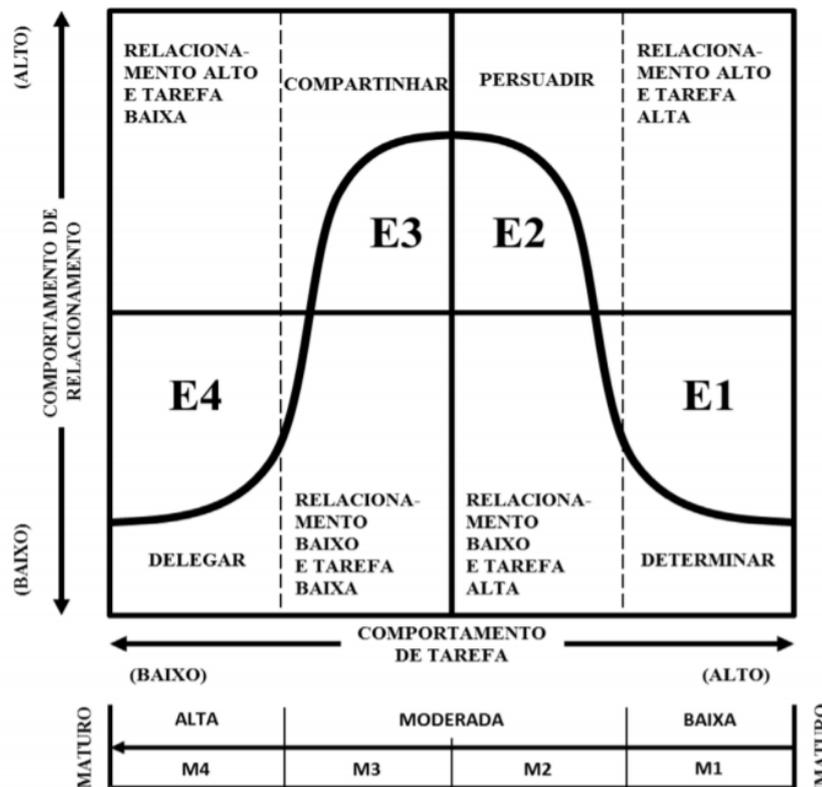


Figura 1. Modelo Hersey e Blanchard de Liderança Situacional (Fonte: Hersey & Blanchard, 1986, p. 189)

Este modelo auxilia na análise da ação de acordo com o grau de comprometimento e com o grau de conhecimento dividindo em 4 setores sendo eles E1, E2, E3 e E4, onde cada setor o líder deve se comportar de forma diferente. Eles estão ordenados por um grau de maturidade do grupo, dividido entre *baixa maturidade* E1, *maturidade moderada* E2 e E3, e por fim *alta maturidade* E4. A figura 1 é explicada detalhadamente na tabela 1 a seguir, onde se explica as atividades do líder e o grau de maturidade em que está envolvido.

<p><b>E1 - Direção de comportamento relacionamento;</b></p> <p><b>Baixo de Alto</b></p>	<p>Sendo o grau mais baixo de maturidade onde o grupo não possui nem comprometimento com o que deve ser feito nem o conhecimento necessário para executar a determinada ação, o líder deve explicar</p>
---	---

<b>comportamento de tarefa</b>	detalhadamente tudo que deve ser executado e supervisionar cuidadosamente o que está sendo executado, também conhecido como setor da <i>Direção</i> .
<b>E2 - Treinador - Alto de comportamento relacionamento; Alto de comportamento de tarefa</b>	Onde a pessoa está procurando desenvolver as habilidades, porém ainda não as possui, tem a motivação e confiança de desenvolvê-las, neste grau de maturidade baixa ou moderada o líder deve adotar o <i>estilo de treinador</i> , onde procura ainda detalhar o que deve ser feito ao mesmo tempo em que busca que o colaborador compreenda os motivos do que está sendo feito e, desta forma, se sinta confortável em desenvolver as habilidades e se sinta motivado a melhorar.
<b>E3 - Participação - Alto de comportamento relacionamento; Baixo de comportamento de tarefa</b>	Grau de Maturidade moderada ou alta, neste momento o colaborador possui a conhecimento e técnica para desenvolver as atividades, mas algo está impedindo-o em obter confiança ou motivação para atingir o próximo grau de maturidade. Desta forma, o líder deve aos poucos dar <i>liberdade</i> para o colaborador visto que ele possui a habilidade ao mesmo tempo em que o líder apoia o colaborador e o incentiva para assim atingir a confiança necessária para o último grau de maturidade.
<b>E4 - Delegação - Baixo de comportamento relacionamento; Baixo de comportamento de tarefa</b>	Último grau de maturidade ou grau de maturidade alta, onde o colaborador possui tanto a habilidade técnica e conhecimento para as suas tarefas quanto a motivação e confiança para esta atividade. Desta forma, o líder possui caráter de <i>delegação</i> , onde ele delega o que deve ser feito, confere os resultados e define limites para as atividade e responsabilidades do colaborador.

Tabela 1 - Maturidade e Responsabilidade da liderança no modelo Hersey e Blanchard, adaptado (Fonte: Quaglio et al., 2016).

Maximiano (2017) aponta que um dos pontos fortes na teoria situacional é o fato de reconhecer a competência e motivação como elementos fundamentais do processo de liderança e que a maturidade da equipe deve ser analisada de forma dinâmica. No entanto, o mesmo autor aponta que ao propor que pessoas imaturas devam ser tratadas com maior atenção por parte do líder, o modelo de Hersey e Blanchard poderia coibir o desenvolvimento, devido à dependência da figura do líder.

## 2.1 Liderança e Meio Ambiente

As transformações na indústria, economia e demografia global nos últimos trezentos anos em muito aceleraram o impacto causado pelos seres humanos no meio ambiente (Cavalcante et. al. 2013). O aumento da produtividade global foi fundamental para sustentar uma população com padrões de vida crescentes. Produz-se hoje mais alimentos e bens de consumo do que nunca e mais do que é possível consumir como um resultado da combinação das ações de governo, empresas e sociedade e, como consequência, parcialmente responsáveis pela degradação ambiental atual. Questões como mudanças climáticas, o esgotamento de recursos, a degradação de ambientes naturais e o acúmulo de resíduos fazem com que o planeta se encontre à passos acelerados rumo à um cenário insustentável com graves resultados à qualidade de vida dos seres humanos (Petarnella et al. 2017).

A crise ambiental atual é um problema complexo, do qual fazem parte múltiplos fatores e deve envolver tanto pessoas quanto organizações (Metcalf & Benn, 2012). As organizações - públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos - são parte fundamental da sociedade e instituições centrais são cobradas hoje em termos de suas ações e seus impactos (Macedo & Leal, 2012). Através da disseminação do conceito de Responsabilidade social, há uma expectativa de que organizações devam dedicar parte dos seus esforços visando um comportamento ético perante os diferentes stakeholders corporativos, além de contrapartidas à sociedade e ao meio que o cerca (Santos et al. 2017). Neste sentido, a mitigação de impactos ambientais causados pelas organizações, bem como o envolvimento em ações que ajudem na conservação ambiental, é uma preocupação crescente no meio organizacional.

Metcalf e Benn (2012) apontam que a discussão sobre responsabilidade social corporativa deve passar pela figura do líder - mesmo que poucos estudos tenham sido publicados pelo tema. Como um problema que envolve múltiplas camadas de complexidade, envolvendo questões econômicas, ambientais e sociais, a figura do líder é fundamental para navegar neste cenário (Metcalf & Benn, 2012). Para Metcalf e Benn, a figura do líder demanda habilidades capazes de conectar a complexidade do cenário exterior ao contexto

interno da organização, buscando mediar as ações conforme necessário para aumentar sua sustentabilidade.

Horlings e Padt (2011) corroboram esta perspectiva, apontando que a liderança numa perspectiva sustentável é algo que demanda construir uma visão conjunta entre diferentes pessoas como forma de orientar os esforços - o desafio apresenta um elemento de complexidade ao constatarmos as diferentes variáveis envolvidas. À figura do líder na questão ambiental cabe, portanto, aprender com diferentes visões que competem entre si coordenando-as de acordo com os objetivos estabelecidos. Para os autores, o que muitas vezes parece uma visão única e coerente é na verdade um processo evolucionário complexo entre todos e as partes e entre o coletivo e o individual. A figura do líder, portanto, é fundamental neste processo (Horlings & Padt, 2011).

Na visão de Ikegbu (2017), um fator de importância na questão da liderança para a sustentabilidade é a busca pela complementaridade harmônica, ou seja, uma integração consciente entre diferentes perspectivas e coletividades em prol de um objetivo comum. A liderança é a posição responsável para iniciar políticas e atividades que irão assegurar um meio ambiente saudável e sustentável, algo que seria inatingível dado o isolacionismo de líderes e a incapacidade de criar complementaridade (Ikegbu, 2017).

Destacam-se, assim, entre os fatores considerados fundamentais para a liderança em prol do meio ambiente e sustentabilidade, a habilidade do líder de lidar com a complexidade intrínseca ao tema e a coordenação entre as diferentes perspectivas do coletivo (Horlings & Padt, 2011; Metcalf & Benn, 2012; Ikegbu, 2017). Ressalta-se, assim, as características democráticas no processo decisório (Torres et al., 2019) e no estilo de liderança (Metcalf & Benn, 2012) como elementos cruciais da liderança para o meio ambiente.

### **3. Método**

Como forma de compreender o papel das lideranças na temática ambiental, desenhou-se uma pesquisa junto ao Conselho de Defesa do Meio Ambiente (CONDEMA) da cidade de Santa Maria - RS. O CONDEMA é um órgão municipal colegiado, de caráter consultivo, deliberativo e normativo e que faz parte da gestão de muitos municípios - em algumas cidades sendo conhecidos como CODEMA. O CONDEMA é composto por conselheiros representantes da sociedade civil e do poder público, buscando incluir empresas, órgãos

públicos e outras instituições civis no debate e na busca de soluções para demandas relacionadas ao meio ambiente e ao uso de recursos naturais em um município.

O CONDEMA de Santa Maria foi instituído em 1998, como um “órgão deliberativo e consultivo, fiscalizador e de assessoramento dos Poderes Municipais de Santa Maria em caráter permanente, nas gestões referentes ao equilíbrio ecológico e ao combate às agressões ambientais em toda a área do Município” (Santa Maria, 2019). O órgão é hoje composto por 22 membros, sendo 10 representantes do poder público nas esferas municipal, estadual e federal e 12 representantes de entidades civis, ilustrados na tabela 2 a seguir.

<b>Órgãos Representados no CONDEMA Santa Maria</b>	
<b>Poder Público</b>	<b>Entidades Civis</b>
Secretaria de Município de Saúde e Meio Ambiente	Associação Ecológica dos Parceiros da Natureza (ASEPAN)
Secretaria de Município de Educação	Sindicato Rural
4ª Delegacia Regional de Saúde	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	União das Associações Comunitárias de Santa Maria (UAC)
Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM)	Fundação Mo'á
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	Centro de Referência do Movimento Cidadania das Águas
Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN)	Central Única dos Trabalhadores (CUT)
Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Sul (CREA-RS)	Sindicato dos Trabalhadores no Serviços de Água e Esgoto (SINDIÁGUA)
Brigada Militar do Rio Grande do Sul	Sindicato dos Professores e Funcionários de Escola do Estado do Rio Grande do Sul (CPERS)
	Conselho Municipal de Saúde
	Sociedade de Medicina

Tabela 2 - Órgãos Representados no CONDEMA Santa Maria (Fonte: Santa Maria, 2019).

A pesquisa buscou dados primários junto às lideranças dentro do órgão através de duas perspectivas. Em primeiro momento, foi desenvolvido um questionário buscando absorver dados qualitativos de forma quantitativa, para assim serem analisados utilizando o modelo de lideranças situacionais. Este questionário buscou relacionar pontos qualitativos de uma equipe com a possível porcentagem da equipe que possui tal característica.

A aplicação do questionário foi feita por meio virtual diretamente com os líderes de conselhos de defesa do meio ambiente. A análise de dados foi feita utilizando como base o questionário desenvolvido, sendo analisadas de forma separada os dados de habilidades e motivação. Após os dados relacionados, sempre ressaltando o levantamento teórico.

Com posse destes dados, foi realizado uma entrevista semi-estruturada com estas lideranças buscando investigar com maior detalhe o fenômeno da liderança no CONDEMA. Foram entrevistadas duas lideranças do órgão: o Coordenador entre os anos 2017-2018, apresentado aqui como Líder “A” e o Coordenador entre os anos 2019-2020 (Líder “B”). Os Coordenadores do CONDEMA de Santa Maria são eleitos para mandatos de dois anos, podendo ser reeleitos de acordo com o interesse do conselho. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e depois transcritas. O roteiro de entrevista foi montado buscando ressaltar os seguintes aspectos:

- a. A natureza do trabalho do CONDEMA;
- b. O papel do líder no CONDEMA;
- c. Aprendizagem e Treinamento de novos Participantes;
- d. Delegação vs. Micro-Gestão
- e. Meio ambiente e motivação do trabalho no órgão;
- f. Meio ambiente e valores sustentáveis dos colaboradores.

Os dados coletados foram analisados tanto de forma individual quanto coletiva buscando compreender o grau de maturidade dos conselhos, o estilo de liderança utilizado e os efeitos destes fatores para o objetivo maior do órgão - a questão do meio ambiente.

#### **4. Análise dos Dados**

Na perspectiva de seus líderes, o CONDEMA de Santa Maria tem como propósito servir como uma ponte entre o público e o privado na defesa do meio ambiente, buscando uma melhoria na qualidade de vida seja no meio rural e no meio urbano. Neste sentido, a organização trabalha em diferentes frentes para atingir ações de caráter sustentável, conforme relato a seguir:

*Fizemos um trabalho forte com a Conferência ambiental 2020, foram trabalhados 4 eixos cada um com um grupo separado e foram lançando por prioridade o que poderia ser lançado até 2030, escolhemos 5 em cada eixo para serem executadas até o ano de 2030 ou seja 20 ações, cidade sustentável, consumo e produção responsável, fome zero, agricultura sustentável, água potável e saneamento e a energia limpa, estas foram algumas das diretrizes discutidas. Líder “B”*

Os participantes do CONDEMA são selecionados sendo parte de organizações da sociedade civil ou órgãos públicos, sendo único pré-requisito para contratação esta participação. Não há necessidade de diploma ou treinamento prévio específico. De acordo com os líderes entrevistados, este é um fator importante pois garante a representatividade mesmo de representante de grupos de trabalhadores rurais, que não possuem formação superior.

*Não é necessário um diploma técnico ou nível de escolaridade, como por exemplo o responsável da associação dos materiais recicláveis, onde a pessoal responsável não possui nível fundamental completo e o responsável desta associação é de alta importância para o conselho. Líder “B”*

*Não precisa ter nenhum diploma nem graduação, normalmente se vinculam aos conselhos sociedades organizadas com pessoas já com algum conhecimento na área outras são representantes de ONGs que tratam de animais, ONGs que tratam do meio ambiente como um todo ONGs que tratam da questão de florestas, então assim você tem uma composição do conselho de pessoas e entidades ou pessoas que representam entidades que tem algum conhecimento da área de proteção e defesa do meio ambiente. (...) São diversas áreas, tem desde agrônomo, administrador, biólogo, tem o pessoal da Emater que são zootecnistas, o pessoal da FEPAN que são engenheiros agrônomos, químicos, engenheiro ambiental além do pessoal da secretaria do meio ambiente que tem um quadro formado por veterinário tem técnicos agrícolas, tem biólogos e está é a composição. Líder “A”.*

Há, assim, grande diversidade de representação no CONDEMA de Santa Maria, gerando diferentes perspectivas acerca do tema ambiental. Acerca disso, voltamos à Horlings e Padt (2011) e Ikegbu (2017) quando lembram que o desafio da liderança ambiental passa por equacionar diferentes perspectivas acerca do tema.

De acordo com o elucidado pelas entrevistas, não é feito também qualquer treinamento formal com novos membros, sendo cobrada apenas engajamento com a temática ambiental, algo que era percebido. Embora a literatura analisada indique que a visão acerca do meio ambiente parte de múltiplas perspectivas e expectativas, o que gera um fator de complexidade, no CONDEMA, na perspectiva dos líderes, este fator não gera um debate negativo, dado o fator principal de preocupação comum entre os membros. De acordo com relato do líder:

*Reuniões mensais e eventualmente algumas reuniões extraordinárias, o ambiente de trabalho era excelente pois tudo que se debatia era focado em melhorar a sociedade, o pessoal é participativo e algumas vezes alguns reclamam de ações por parte da prefeitura não executadas. Líder “B”*

*(...) no CONDEMA são reuniões mensais, o ambiente das reuniões mensais é um ambiente de discussões de pautas, de conflitos de ideias e opiniões, há um antagonismo muitas vezes nos interesses do que as entidades pensam mas é uma convergência de objetivos de defesa do meio ambiente de proteção dos animais e então faz com que ocorra discussões e essa discussão leva para um objetivo maior que é a solução dos problemas, o ambiente até certo ponto é conflituoso pois é uma reunião de discussão o que tenta sempre chegar a um denominador comum que é os interesses da sociedade. Líder “A”*

As entrevistas apontaram uma consciência compartilhada entre os participantes do conselho, reforçada pelo aspecto cooperativo e voluntário da participação. Assim, membros que não se engajam com o tema não costumam permanecer muito tempo no conselho:

*Quem está participando possui interesse e quem não possui costuma sair, como o pessoal de órgão públicos. Devido aos projetos discutidos fazerem parte da sociedade a discussão deles e execução já atua como fator motivador visto que melhora a vida de todos. Líder “B”*

*Sempre que há um desligamento por interesse da entidade ou por falta de membros para atuar no conselho, se faz chamamento para outras entidades, a rotatividade dos membros acontece com a substituição cada entidade pode de interesse próprio substituir os membros, mas existe alguns membros que estão no conselho há mais de 10 anos atuando porque tem um grau de interesse na área e mesmo mudando a gestão na prefeitura alguns membros não mudam, hoje poucos que estão nesta situação. Líder “A”*

A motivação dos liderados, desta forma, está vinculada aos interesses da comunidade e no benefício de participar do debate de forma construtiva. Acerca dos aspectos motivacionais, dados originados no questionário estruturado mostram diferença entre a motivação na equipe durante a coordenação dos Líderes A e B, onde se encontrou diferença média de 10 pontos entre as duas equipes (Tabela 3).

Características Apresentadas pela Equipe	Equipe A	Equipe B
Responsabilidade com os prazos	80%	90%
Cooperação	80%	90%
Vontade de Executar os projetos	90%	70%
Estão motivados a realizar os projetos	60%	100%

Comprometimento com o grupo	80%	90%
Busca desenvolver novas habilidades ligadas às atividades do conselho	80%	90%
Procura conhecimentos novos relativos às atividades do conselho	70%	80%
Índice Médio de Motivação	77%	87%

Tabela 3 - Dados de Motivação - Equipes A e B (Fonte: Dados de pesquisa)

Podemos perceber através da tabela 3 que os principais pontos de diferença entre as duas equipes analisadas é a motivação em realizar os projetos de cada trabalho. A Equipe B possui maior motivação na realização dos projetos enquanto a equipe A não está tão motivada. Ao mesmo tempo as informações apontam que apesar desta diferença entre as equipes, os resultados podem ser considerados satisfatórios visto que não apresentam nenhum ponto abaixo de 50%.

É possível apontar que devido ao engajamento natural dos conselheiros e seu envolvimento com a temática, a motivação parte de um interesse legítimo com a qualidade do meio ambiente da comunidade.

Embora não seja realizado nenhum treinamento formal, o engajamento dos participantes com o tema leva ao questionamento acerca das habilidades dos colaboradores. A tabela 4 a seguir apresenta dados levantados a partir do questionário estruturado acerca da habilidade percebida pelos líderes nas Equipes A e B.

Características Apresentadas pela Equipe - Habilidades	Equipe A	Equipe B
Conhecimento na área de atuação	70%	70%
Propõe diferentes formas de realizar as atividades	80%	80%

Possui as habilidades para executar sua função	90%	90%
Trabalho Eficiente individualmente	70%	80%
Formação na área de atuação	60%	70%
Trabalho de forma eficiente em Grupo	90%	80%
Respeita a estrutura de gestão (colegiados)	100%	100%
Possui os conhecimentos para executar suas atividades	80%	80%
Índice Médio de Habilidade	80%	81%

Tabela 4 - Dados de Habilidades - Equipes A e B (Fonte: Dados de pesquisa).

Na análise de habilidades percebe-se pouca diferença entre as respostas dos líderes dos conselhos. Desta forma, é possível perceber que existe algo semelhante nas habilidades das equipes, que possui pessoal com características semelhantes no seu desenvolvimento.

Existem alguns fatores aqui a serem considerados. Primeiro, o fato de o CONDEMA ser formado por pessoas com interesse comum - a temática ambiental. Um segundo ponto é a permanência continuada e baixa rotatividade dos participantes. Assim, é provável que muitos conselheiros tenham permanecido no mandato dos dois líderes entrevistados.

O gráfico 1 a seguir analisa os dados do questionário estruturado, buscando estabelecer um índice médio de maturidade - média entre índices de motivação e habilidade como percebidos pelos líderes A e B. Percebe-se, de forma geral, pouca diferença no grau de maturidade reportado - 78,5% para o Líder “A”, 84% para o Líder “B”.

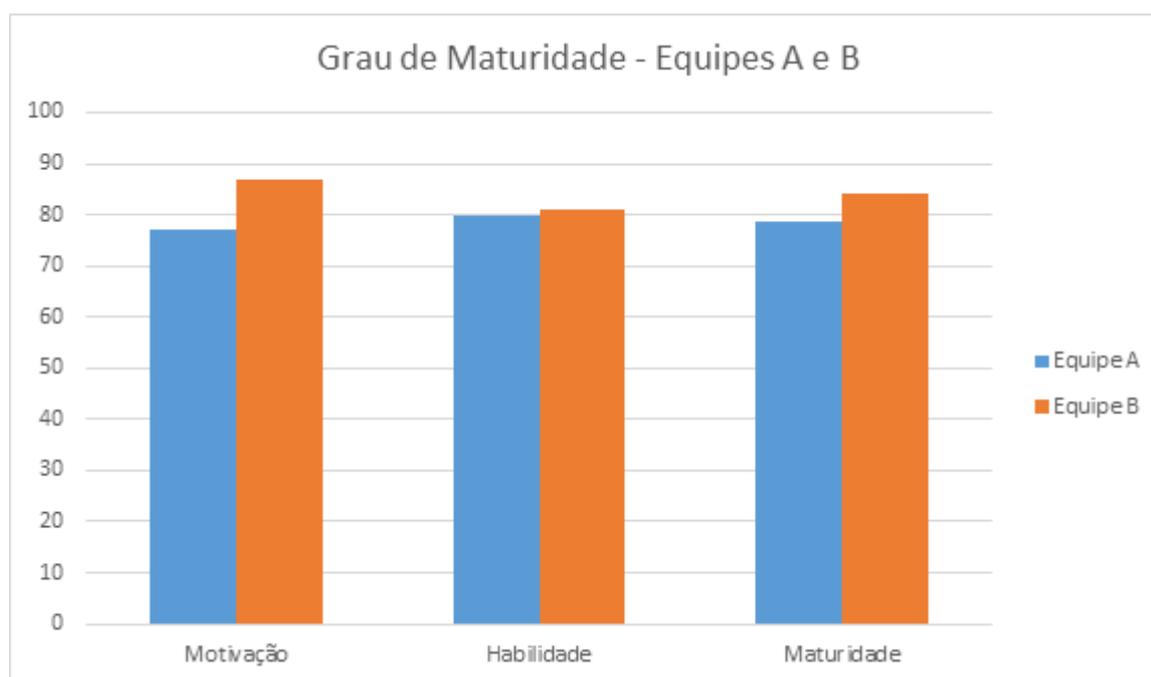


Gráfico 1 - Grau de Maturidade do CONDEMA na perspectiva dos líderes entrevistados (Fonte: Dados de pesquisa).

Alguns fatores encontrados nas entrevistas ajudam a ilustrar este fato. Tanto Líderes A e B reconhecem sua função principalmente de mediador dos encontros, que ainda encontram na figura do Coordenador uma forma de centralizar o debate. No entanto, as ações do CONDEMA são impulsionadas principalmente pela participação informada e engajada de membros interessados nos temas em questão. Assim, são pessoas cuja formação e atuação são diretamente relacionadas ao meio ambiente e que estão ali por motivação inerente ao tema.

A função de mediação acaba sendo relevante, de acordo com Líder “A”, principalmente para membros mais recentes e mais antigos do conselho. Isso ocorre principalmente através da função de ajudar novos entrantes a se familiarizar com a legislação e no controle para que membros mais antigos não dominem a discussão. Nas palavras do Líder “A”:

*Normalmente que demandava maior atenção são os recém chegados que não dominam tanto a legislação e não tem pleno conhecimento da legislação e outro extremo os mais antigos que por eles terem maior conhecimento das legislações eles pensam que a opinião deles deve se sobressair aos demais.*

No entanto, de forma geral, percebe-se através das entrevistas que o trabalho do CONDEMA está muito mais ligado à delegação. A figura do Coordenador então age principalmente delegando funções a outros conselheiros, que em suas áreas de domínio técnico, organizam discussões que movimentam as ações do Conselho. Isto fica muito claro

quando consideramos o trabalho das câmaras técnicas, sub-grupos de discussão designados para determinado tema ou assunto:

*O que é levado em consideração são as atribuições de cada membro das câmaras técnicas que cada câmara técnica trata de um tema e estes temas eram conduzidos por uma liderança interna das câmaras técnicas, ou seja tu atribuída um tema a cada câmara técnica para discutir e uma pessoa que detinha um pouco mais de conhecimento que os demais fazia o trabalho de liderança de discussão de tema dentro e após apresentava para a plenária. Líder "A".*

Acerca disso, podemos compreender o trabalho do CONDEMA de Santa Maria como ocorrendo dentro do espectro de maturidade avançada (E4) dentro do Modelo de Hersey-Blanchard (Figura 1). Estamos falando de um grupo cuja figura do líder é principalmente de mediação e delegação do debate e de conselheiros que apresentam alto nível de engajamento técnico com tema - possuindo formação específica ou não - o que lhes assegura habilidade para executar suas funções, além de motivação inerente ao interesse de participar no CONDEMA.

Desta forma, o tema meio ambiente age como um motivador que atrai a participação dos conselheiros e que os mantém interessados nas atividades do órgão. A execução das tarefas parte de uma busca pelo bem estar e qualidade de vida da comunidade através da manutenção, recuperação e preservação ambiental e não de ganho financeiro.

## **5.Considerações Finais**

O trabalho buscou compreender em qual grau de maturidade está o Conselho de Defesa do Meio Ambiente da cidade de Santa Maria, analisando as características de lideranças essenciais para o andamento do seu trabalho. Assim, buscou compreender as metodologias de pesquisa relacionadas com a temática chegando à metodologia de Hersey e Blanchard (2015) que analisa o grau de maturidade relacionando com as habilidades do grupo e com o nível de motivação.

Neste trabalho foi constatado de forma empírica que o grau de maturidade dos conselhos estudados pode ser considerado avançado. Analisando os dados referentes a fatores motivacionais e de habilidade, em uma escala de 0 até 100, os dois conselhos estudados atingiram pontuação entre 78 e 81. Isso indica que ainda está na fase inicial do grau de maturidade alto e, sendo assim, necessita de contínuo desenvolvimento tanto das habilidades quanto da motivação para assim se manter no grau mais elevado e se manter no mesmo.

Portanto, podemos notar que o CONDEMA de Santa Maria apresenta um avançado grau de maturidade de equipe. Assim, se trata de uma organização cujo papel da liderança atua muito mais no sentido de delegação de tarefas do que intervindo diretamente na atuação da equipe. Destaca-se que o CONDEMA de Santa Maria é composto por conselheiros ativamente engajados com a temática ambiental, o que impulsiona os fatores de motivação e de habilidade.

Com o aumento da relevância das discussões ambientais, os conselhos ambientais ganham relevância ao serem instituições chave na tomada de decisões que afetam diretamente a qualidade de vida e o meio ambiente em nível local. A pesquisa com o CONDEMA de Santa Maria indica que este conselho possui bons instrumentos para orientar no processo de tomada de decisões, levantando o questionamento se isso também pode ser percebido em demais conselhos ambientais municipais. A figura de liderança, embora seja responsável pela mediação das diferentes ideias acerca do tema, age principalmente através da organização dos encontros, enquanto o trabalho é desenvolvido por uma equipe madura e engajada com as questões ambientais do município.

Assim, desenha-se um caminho futuro de pesquisa: seriam estas características exclusivas do órgão em Santa Maria, ou os fatores motivacionais e de habilidade avançados são características dos conselhos ambientais como um todo? Seria o fator ambiental fundamental para os aspectos motivacionais? Estas são questões que podem ser levantadas em futuros estudos, buscando dados em outros conselhos municipais, ampliando a pesquisa e fomentando fontes de comparação.

## Referências

Bisneto, J. P. M., Fraga, I. D., & Borges, S. A. B. Controle Interno do Poder Executivo Federal e o Estado da Bahia. *Revista Sul-Americana de Ciência Política*, 3(1), 146-168.

Cavalcante, C., Junior, J., Nunes, I., & Pires, E. (2013). Educação ambiental: Em busca de uma sociedade sustentável. *Revista De Casos E Consultoria*, 4(2), e422.

de Freitas Carneiro, A., & da Silva Neto, J. M. (2015). Competências essenciais dos profissionais contábeis em face da nova contabilidade pública sob a perspectiva dos contadores de Rondônia. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(3), 100-122.

de Macêdo, L. D., & Leal, A. A. (2012). Simbiose industrial: uma nova perspectiva de sustentabilidade atrelada aos distritos industriais. *Revista de Casos e Consultoria*, 3(3), e333-e333.

dos Santos, M., de Oliveira, L. F. X. A., Quintal, R. S., & dos Santos Lima, R. (2016). Sistema de Gestão pela Qualidade: uma pesquisa na seara da Gestão Pública. *Tecno-Lógica*, 20(2), 153-159.

Farias Filho, M. C., & Miranda, S. M. (2017). Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. *Revista Pretexto*, 17(4), 65-80.

Gomes, C. F. S., Xavier, L. H., & Lemos, Z. (2015). A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 5(1).

Gonçalves, L. C., Soares, P. M., & da Silva, O. R. (2015). A relevância da participação pública nos processos de avaliação socioambiental: estudo de caso “Hidroelétrica Tucuruí”. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 2(1), 80-96.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2015). *Management of Organizational Behaviour*. (10ª ed.). Pearson.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (EA Royer, Trad.). São Paulo: Editora, 10.

Horlings, I., & Padt, F. (2013). Leadership for sustainable regional development in rural areas: Bridging personal and institutional aspects. *Sustainable Development*, 21(6), 413-424.

Ikegbu, E. A. (2017). Harmonious Complementarity in Leadership: A Necessary Tool for Environment and Sustainability. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 141-141.

Jackson, K. M., & Marriott, C. (2012). The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 230-258.

Kotter, P. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review*, jan. 09.

Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112(3), 369-384.

Petarnella, L., do Nascimento, H. R. F., Facó, J., & Junger, A. P. (2017). A reciclagem de vidros e o impacto socioambiental: o caso da corporação de apoio à criança queimada (COANIQUEM). *Revista de Casos e Consultoria*, 8(2), e821-e821.

Quaglio, M. H., de Castro, A. S. V. P., dos Santos Rodrigues, A., & Contin, N. R. (2015). Liderança Situacional—uma Abordagem Teórica a partir do Modelo de Hersey e Blanchard. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, 7(1), 575-586.

Santos, J., Junger, A., Chaves, L., & Sábio, M. (2017). Aplicação de Código de Conduta em Fornecedores de Empresas. *Revista De Casos e Consultoria*, 8(3), e831.

Santa Maria. (2019). *Lei Nº 9013/2019*. Câmara Municipal de Vereadores de Santa Maria, nov. Recuperado de: <https://www.camara-sm.rs.gov.br/camara/proposicao/Projeto-de-Lei/2019/1/0/61879>. Acesso em: 06 fev. 2020.

Sobral, F., Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro* (2ª ed.). São Paulo: Pearson.

Schnaider, G. B., Borges, P. H., Borghi, G. A. B., de Oliveira Magossi, M. A., Oliveira, J. R., & Rinaldi, W. (2016). Relação entre o perfil de liderança do treinador e a motivação em jovens jogadores de futebol. *Pensar a Prática*, 19(4).

Shitsuka, R., Torres, D. B. R. G., Shitsuka, D. M., & Boghi, C. (2019). Administração democrática e participativa na organização de evento em uma escola pública. *Revista de Casos e Consultoria*, 10(1), e1019-e1019.

Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687-706.

Zanotto, M. P., de Lima, J. U., Bertollo, D. L., Graciola, A. P., & Olea, P. M. (2016). Análise dos Comportamentos e Práticas de Liderança Docente em uma Universidade Brasileira. *Revista ESPACIOS*, 37 (10), E2.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Matheus Ricardo de Avila Santos – 50%

Diego Cristóvão Alves de Souza Paes – 50%