

**Lucas de Oliveira Maia**

*Pesquisador da  
Universidade Feevale (Brasil)*

[lucas.om16@gmail.com](mailto:lucas.om16@gmail.com)

**Cristiane Froehlich**

*Professora da  
Universidade Feevale (Brasil)*

[cristianefroehlich@hotmail.com](mailto:cristianefroehlich@hotmail.com)

**Karoline Konrath**

*Pesquisadora da  
Universidade Feevale (Brasil)*

[karol\\_konrath@msn.com](mailto:karol_konrath@msn.com)

**Dados para contato:**

*Cristiane Froehlich  
Universidade Feevale  
RS-239, 2755 - Vila Nova, 93525-075,  
Novo Hamburgo, RS, Brasil.*

*URL da Homepage:  
<http://www.feevale.br/>*

Recebido em: 30/10/2019  
Aprovado em: 18/02/2021

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i2.45769>

**LIDERANÇA SUSTENTÁVEL SOB A  
PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS  
DO RIO GRANDE DO SUL**

*SUSTAINABLE LEADERSHIP UNDER THE PERSPECTIVE OF  
HUMAN RESOURCES BUSINESS PROFESSIONALS  
FROM RIO GRANDE DO SUL*

*LIDERAZGO SOSTENIBLE DESDE LA PERSPECTIVA DE  
PROFESIONALES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
EMPRESAS DE RIO GRANDE DO SUL*

---

**RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo verificar a perspectiva dos profissionais da área de recursos humanos de empresas situadas nos Vales do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul sobre o tema liderança sustentável. A pesquisa classifica-se em descritiva, levantamento, quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário. Os resultados da pesquisa demonstram que os profissionais da área de recursos humanos ainda precisam conhecer o conceito de liderança sustentável. No que diz respeito às responsabilidades do líder sustentável, verificou-se que a mais pontuada pelos respondentes, refere-se à responsabilidade do líder em criar ações sustentáveis, preocupando-se com o meio em que está inserido. Com relação às características do líder sustentável, as mais pontuadas foram: estratégico, para introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização; e proatividade para se engajar com as iniciativas de sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Liderança Sustentável. Profissionais de Recursos Humanos. Responsabilidades do Líder Sustentável.

---

**ABSTRACT**

This research aims to verify the perspective of human resources professionals from companies located in the Vales do Sinos and Paranhana in Rio Grande do Sul on the theme sustainable leadership. The research is classified into descriptive, survey, quantitative and qualitative. Data collection was performed through a questionnaire with 65 respondents, and a non-probabilistic sample was characterized. The survey results show that human resources professionals still need to know the concept of sustainable leadership. Regarding the responsibilities of the sustainable leader, it was found that the highest scored by respondents, refers to the responsibility of the leader to create sustainable actions, worrying about the environment in which it is inserted. Regarding the characteristics of the sustainable leader, the most punctuated were: strategic, to introduce sustainability into the strategy and culture of the organization; and proactivity to engage with sustainability initiatives.

**Keywords:** Sustainable Leadership. Human Resource Professionals. Sustainable Leader Responsibilities.

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo verificar la perspectiva de los profesionales de recursos humanos de las empresas ubicadas en Vales do Sinos y Paranhana en Rio Grande do Sul sobre el tema del liderazgo sostenible. La investigación se clasifica en descriptiva, encuesta, cuantitativa y cualitativa. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario. Los resultados de la encuesta muestran que los profesionales de recursos humanos aún necesitan conocer el concepto de liderazgo sostenible. Con respecto a las responsabilidades del líder sostenible, se encontró que la calificación más alta de los encuestados se refiere a la responsabilidad del líder de crear acciones sostenibles, preocupándose por el entorno en el que se inserta. En cuanto a las características del líder sostenible, los más puntuados fueron: estratégico, para introducir la sostenibilidad en la estrategia y cultura de la organización; y proactividad para comprometerse con iniciativas de sostenibilidad.

**Palabras clave:** Liderazgo sostenible. Profesionales de recursos humanos. Responsabilidades del líder sostenible.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão percebendo que a preservação do ambiente é fundamental para o bem-estar próprio e de seus colaboradores. Projetos e ações voltados à sustentabilidade vêm sendo desenvolvidos nas empresas para que elas tenham benefícios com estas práticas, além de atender a legislação (FERNANDES; FONSECA; CUNHA, 2018). Para que essas práticas se efetivem é necessário que as lideranças atuem com foco na sustentabilidade. Diante disso, emerge um novo estilo de liderança denominado de liderança sustentável, a qual tem sido associado a benefícios organizacionais, como aumento da produtividade, aumento da motivação dos colaboradores e melhoria da imagem corporativa, entre outros (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014).

A liderança sustentável pode ser entendida como uma perspectiva gerencial com o objetivo de gerar resultados sustentáveis. Ela é fundamentada em medidas que visam estabelecer o uso dos recursos ambientais para saciar as necessidades da geração atual sem comprometer a satisfação das necessidades das próximas gerações (ARMANI; PETRINI; SANTOS, 2017). A liderança sustentável é um tipo de liderança que pode ser empregado na gestão de diferentes organizações como uma escola, uma empresa, uma cidade e um país. O líder sustentável deve fazer com que todos atuem na organização de forma consciente e responsável, sem comprometer o meio ambiente (ALCOFORADO, 2008; KALKAVAN, 2015).

Nesse contexto, o profissional de Recursos Humanos exerce um papel importante na disseminação da cultura da sustentabilidade e no desenvolvimento de líderes sustentáveis. Sendo assim, torna-se relevante conhecer a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre o tema em estudo. Vale ressaltar que a temática ainda é emergente no meio empresarial e acadêmico, podendo assim, ser estudada e compreendida, o que justifica o motivo da pesquisa que visa ampliar as reflexões sobre o tema.

Percebendo-se que a liderança sustentável é um tipo de liderança recente, o objetivo desse artigo é verificar a perspectiva dos profissionais da área de recursos humanos de empresas dos Vales do Sinos e Paranhana (RS) sobre o tema liderança sustentável. Os objetivos específicos que norteiam esse estudo são: compreender as responsabilidades da liderança sustentável; identificar as características desse tipo de liderança; e levantar as inquietações e dúvidas dos respondentes sobre o tema liderança sustentável.

A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, levantamento, qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi questionário e os dados obtidos foram analisados por meio da tabulação das informações e análise de conteúdo.

Quanto à estrutura, o artigo constitui-se de seis seções, iniciando pela introdução, embasamento teórico que contempla conceitos de liderança sustentável, as responsabilidades e características da liderança sustentável, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

## 2 CONCEITOS DE LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

Para conduzir a organização em direção ao crescimento sustentável, parte-se do pressuposto de que as lideranças devem atuar visando atingir dois objetivos estratégicos: a formação e consolidação da cultura organizacional baseada na prevenção da poluição e na redução dos riscos e impactos ambientais e sociais. É importante também, que os líderes criem condições em que a organização possa existir em harmonia produtiva com as partes interessadas, o que permite que satisfaçam as exigências sociais, econômicas e ambientais, das gerações presentes e futuras (GOSHEN, 2016).

Vale ressaltar que a sustentabilidade compreende a integração de três pilares, o econômico, ambiental e social, no modelo de negócio. Para que esses três pilares sejam contemplados, as organizações necessitam desenvolver estratégias e ações organizacionais voltadas para esse objetivo. Diante disso, verifica-se o papel dos líderes para o processo de institucionalização da sustentabilidade nas empresas como primordial, pois são eles que influenciam os seus colaboradores e que se serão os agentes propulsores dessa mudança (HARGREAVES; FINK, 2007; ÁRABE; SPITZECK, 2014; ULRICH; SMALLWOOD, 2014; BERNARD et al., 2014; RODRIGUES; FROEHLICH, 2017).

Os líderes são os representantes diretos da organização, segundo Árabe e Spitzbeck (2011), e espera-se que seus comportamentos passem de um tratamento justo e ético para toda a força de trabalho. Tendo esses fatores em vista, torna-se clara a influência das lideranças em propulsar a sustentabilidade dentro das empresas. Uma liderança sustentável tem o dever de construir relações boas e sustentáveis com todos os *stakeholders*. Sua tarefa central é criar uma rede de inclusão na qual o líder se coloca no mesmo nível de seus liderados e propicia igualdade de tratamento entre todos, exercendo uma liderança ética e baseada em valores (BARRETO; TANURE, 2011).

Destaca-se que o tema liderança sustentável trata-se de um conceito emergente que promove novas reflexões para os contextos acadêmicos e empresariais (RODRIGUES; FROEHLICH, 2017). O Quadro 1 apresenta conceitos sobre liderança sustentável.

**Quadro 1 – Conceituação de Liderança Sustentável**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Boog e Boog (2012)	Refere-se ao líder com o poder de influenciar e conscientizar medidas sustentáveis em sua gestão, influenciando seus colaboradores nas suas ações.
Ulrich e Smallwood (2014)	É um tipo de liderança que visa moldar a cultura e as práticas da organização para fortalecer a imagem perante a comunidade. O líder sustentável precisa repensar hábitos, modificá-los e mantê-los ativos.
Estivalete et al. (2016)	Trata da conduta dos líderes com enfoque nos aspectos social, ambiental e econômico da sustentabilidade.
Rodrigues e Froehlich (2017)	É um agente preocupado com as mudanças e os resultados das pessoas, juntamente com as inovações que necessitam ser implementadas no ambiente organizacional para atuação com foco em sustentabilidade.

**Fonte:** Autores.

A partir do Quadro 1 discorre-se que as lideranças de uma organização possuem a responsabilidade de estabelecer credibilidade através de ações sustentáveis e, a partir disso, incorporar novas práticas em suas políticas e processos organizacionais. Para isso, não é preciso reinventar métodos de gerenciamento, mas sim, desenvolver nova orientação cultural e fazer refinamentos em seus sistemas, práticas e procedimentos cotidianos (SAHA, 2014).

Como liderança pressupõe seguidores, os líderes de uma organização são bastante visíveis, a educação pelo exemplo, ou seja, a demonstração do compromisso visível com a visão, políticas e diretrizes de meio ambiente, através de atitudes, consolida a cultura organizacional focada na prevenção da poluição (KALKAVAN, 2015).

Com isso, o líder sustentável depara-se com um ambiente de grandes desafios, pois seus seguidores e a sociedade esperam que sua ação proporcione desenvolvimento regional viável e sus-

tentável e promova o bem comum (PONTES; MINUZZI; ABBAS, 2010). Para Rodrigues e Froehlich (2017), o líder necessita desenvolver-se constantemente, além de possuir algumas habilidades, precisa aperfeiçoar suas práticas e ações no que diz respeito à sustentabilidade, buscar meios e formas de influenciar seus colaboradores para que sejam eficazes.

Sobre as ações da liderança sustentável, Bergamaschi (2010) diz que as mesmas fazem com que a empresa reduza seus custos e os passivos ambientais e por consequência as externalidades negativas junto ao meio ambiente e a sociedade. Com a redução de custos, os ganhos de produtividade e financeiros fazem com as ações se repitam entre todos na organização e com frequência. A mesma autora ressalta que a liderança sustentável contempla a conservação dos recursos naturais, a melhoria do bem-estar para os colaboradores e a garantia da qualidade de vida no trabalho para os futuros colaboradores.

Na visão de Rego, Cunha e Ribeiro (2013), o líder sustentável precisa criar ações e políticas ajustadas às especialidades da organização para que as práticas sustentáveis ocorram internamente na empresa. Para que isso aconteça, é necessário que um programa atue fortemente na conscientização dos colaboradores. Neste momento, o auxílio do setor de recursos humanos é essencial para o processo de divulgação e orientação para os profissionais. Rego, Cunha e Ribeiro (2013) ressaltam ainda que para as lideranças serem exemplos aos seus colaboradores, é necessário que elas tenham confiança e credibilidade sobre si e sobre seu trabalho.

É importante que o líder tenha claro qual a sua responsabilidade perante os colaboradores da empresa, bem como a comunidade e o meio que ele está inserido, pois é ele quem irá promover as ações sustentáveis e incentivar os profissionais a praticá-las. Para que o líder alcance os objetivos propostos com relação à sustentabilidade, é necessário que o mesmo possua algumas características.

Voltolini (2014) destaca oito características para a liderança sustentável conforme o Quadro 2:

**Quadro 2 - Características da Liderança Sustentável**

<b>Características da Liderança Sustentável</b>
1. Coragem: Ser corajoso para mudar o modelo de negócio, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas da sustentabilidade do negócio e do mercado.
2. Coerente: Ser coerente entre o que se diz e o que se faz.
3. Estratégico: Ser estratégico para introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização.
4. Exemplo: Ser o exemplo vivo da mudança que se quer realizar na empresa.
5. Provativo: Ser proativo, disposto e engajado para o envolvimento com as iniciativas de sustentabilidade.
6. Consciência coletiva: Ter consciência coletiva para ser capaz de realizar algo coletivo com emoção e energia.
7. Tomador de decisão: valorizar a interdependência dos processos na adoção de novas estratégias.
8. Comunicativo: dialogar com todas as pessoas envolvidas com as práticas de sustentabilidade.

**Fonte:** Adaptado de Voltolini (2014).

O Quadro 2 apresenta as características que um líder sustentável necessita desenvolver, segundo Voltolini (2014). O autor aponta oito características, entre elas, a coragem, coerência, proatividade, comunicação, entre outras. Barreto e Tanure (2011) complementam que uma das características que o líder sustentável deve possuir é a transparência com relação à divulgação dos dados de melhoria e qualidade do setor através de relatórios, pois são mais fáceis de serem entendidos e também evidenciam as melhorias. Segundo Almeida (2012), o líder sustentável deve ser honesto e transparente para assumir o que deu certo e também o que não deu, explicar o que foi feito e como foi feito para reverter falhas e equívocos.

Para que as práticas de liderança sustentável ocorram na organização, os líderes necessitam apresentar as seguintes características, segundo Ulrich e Smallwood (2014):

**Quadro 3 – Características do líder sustentável**

Ser competente e engajado para contribuir com o aumento da produtividade dos colaboradores.
Ser criativo e inovador para desenvolver práticas relacionadas à sustentabilidade.
Ter empatia para pensar no bem estar não só da organização e dos colaboradores, mas também dos <i>stakeholders</i> .
Ser ético e honesto para ter a confiança e a liberdade da alta hierarquia da empresa, para colocar em prática projetos relacionados à sustentabilidade.

**Fonte:** Adaptado de Ulrich e Smallwood (2014).

O Quadro 3 relata as características da liderança sustentável segundo Ulrich e Smallwood (2014). Os autores relacionam as características da liderança sustentável com outras partes envolvidas, como por exemplo, os colaboradores, a organização e a comunidade.

Pode-se observar que o líder tem um papel fundamental na organização com relação ao estímulo às práticas de ações sustentáveis, pois ele tem a responsabilidade de fazer com que a organização cresça economicamente, sem afetar o meio ambiente e a sociedade. Segundo Rego, Cunha e Ribeiro (2013), o líder sustentável precisa criar ações e políticas ajustadas às especialidades da organização para que às práticas sustentáveis ocorram internamente na empresa.

Por fim, com relação às características, Voltolini (2014) diz que o líder deve possuir algumas para poder exercer a liderança sustentável, como por exemplo, coerência, proatividade, ser comunicativo, entre outras. Ulrich e Smallwood (2014) complementam destacando outras características, como por exemplo, empatia, honestidade e ética. Para que a empresa tenha líderes sustentáveis, primeiramente é necessário que as pessoas compreendam o conceito de sustentabilidade e os benefícios que as ações podem trazer para a organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Referente aos objetivos, a pesquisa é considerada descritiva. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) dizem que a pesquisa descritiva, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados neste artigo, fez-se o uso do levantamento, que consiste em verificar o conhecimento dos respondentes em relação ao assunto liderança sustentável. Prodanov e Freitas (2013) dizem que esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas, cujo se quer saber o comportamento através de algum tipo de questionário.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O levantamento foi realizado com profissionais da área de recursos humanos de empresas situadas nos Vales do Sinos e do Paranhana no Estado do Rio Grande do Sul, pois estes profissionais são fundamentais para que a prática da liderança sustentável ocorra nas organizações e também na conscientização das lideranças para com o tema. Nesse estudo considerou-se uma amostra não probabilística por conveniência. A amostra não probabilística por conveniência é quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam de alguma forma, representar o universo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas, com base no referencial teórico. O questionário foi concebido no Google Formulário, foi utilizada a escala *Likert* para a classificação das respostas. Antes da aplicação do questionário, o mesmo foi validado por uma professora doutora especialista no assunto que sugeriu alterações e realizado o pré-teste com 5 respondentes. Após as orientações, o questionário foi ajustado, podendo assim, ser aplicado. O questionário foi disponibilizado nas redes sociais e enviado para contatos pessoais por e-mail. Obteve-se o retorno de 65 respondentes no período determinado para coleta. Os questionários foram enumerados em R1, R2...R65 para facilitar a análise dos dados.

Após concluída a coleta de dados com os respondentes, os dados foram examinados por meio de tabulação em tabelas e análise de conteúdo. Nessa etapa, podem-se utilizar recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa. Atualmente com o avanço da informática, é natural que se escolha os recursos computacionais para dar suporte à elaboração de

índices, tabelas, quadros, gráficos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para análise de conteúdo foram utilizadas as recomendações de Bardin (2010) que contemplam a redução dos dados, categorização e interpretação. Essas ações foram realizadas manualmente, sem auxílio de *software*.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao perfil dos respondentes, 86% são do sexo feminino e 14% do sexo masculino. Quanto à idade dos respondentes, 44% possuem de 20 a 30 anos; 32% de 31 a 40 anos; 19% de 41 a 50; 3% de 51 a 60; e 2% mais de 60. Ao que se refere à escolaridade, 43% possuem ensino superior em andamento; 32% ensino superior; 8% pós-graduação em andamento; 13% MBA; 3% mestrado; e 1% doutorado. Quanto à área de atuação dos respondentes, todos são da área de recursos humanos, sendo: 6% estagiários; 23% auxiliares; 25% assistentes; 17% analistas; 6% coordenadores; e 23% gestores. Referente ao tempo de empresa, 79% atuam entre 1 a 10 anos; 18% de 11 anos a 20; e 3% estão mais de 20 anos na empresa.

Quanto ao perfil das empresas respondentes, 13% classificam-se como microempresa; 24% são pequeno porte; 31% médio porte; e 30% grande porte. Referente aos segmentos das empresas, 40% pertencem ao ramo industriário; 18% ramo comercial; e 42% ramo de prestação de serviços. Quanto ao tempo de existência das empresas, 19% estão no mercado de 1 a 10 anos; 15% de 11 a 20 anos; 18% de 21 a 30 anos; e 48% de 31 a mais de 40 anos. Quanto à localização das empresas, 66% estão localizadas no Vale do Sinos enquanto as outras 34% no Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul.

Após a apresentação do perfil dos respondentes e do perfil das empresas, são apresentados os dados e as análises das questões sobre o tema liderança sustentável.

A primeira questão tinha o objetivo de verificar qual o nível de concordância dos profissionais da área de RH com relação à empresa utilizar a sustentabilidade como estratégia para obter resultados positivos. Utilizou-se a escala de *Likert* como forma de mensuração, conforme mostra a tabela 1:

**Tabela 1 – Nível de concordância sobre as empresas utilizarem a sustentabilidade como estratégia para obter resultados positivos**

Escala de Likert	% de respostas
1 – Concordo plenamente	80%
2 – Concordo parcialmente	14%
3 – Não concordo, nem discordo	5%
4 – Discordo parcialmente	1%
5 – Discordo plenamente	0%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.



A partir dos dados observa-se que 80% dos respondentes concordam plenamente, 14% concordam parcialmente. No que diz respeito à concordância dos respondentes sobre as empresas utilizarem a sustentabilidade como estratégia para obter resultados positivos, Pires e Fischer (2014) comentam que a sustentabilidade oferece uma oportunidade para os líderes desempenharem um papel estratégico na gestão das organizações, pois as práticas sustentáveis podem fazer com que as empresas obtenham resultados positivos com relação ao desempenho dos colaboradores, bem como a redução de custos financeiros, entre outros.

A segunda questão era dissertativa e tinha por propósito saber se a atuação dos respondentes na empresa era de alguma forma, voltada à sustentabilidade. O R7 (respondente 7) respondeu que “sim, informando aos funcionários a separação correta do lixo, regularização perante aos órgãos fiscais com a destinação correta dos lixos, reaproveitamento de rascunhos”. O R11 disse: “os documentos são todos salvos na nuvem, é reduzido o número de impressão, evitando desperdício de papel. Também os lixos são separados e o prédio foi construído com placa solar e reaproveitamento da água da chuva”. O R24 respondeu: “ações voltadas à área ambiental e social objetivando também a sustentabilidade econômica”. A respeito da atuação dos respondentes na empresa relacionada a questões de sustentabilidade, Lins et al. (2016) afirmam que, as empresas que não conseguem disseminar as questões da sustentabilidade entre seus colaboradores, ficam em situações de fragilidade quando precisarem encarar um processo de sucessão. Uma vez colocada à sustentabilidade na governança corporativa, estratégia e modelo de negócio, é de se esperar que a empresa também integre o conceito às distintas dimensões do seu modelo de gestão, inclusive de pessoas.

A terceira questão tinha o interesse em saber se os respondentes já ouviram falar sobre o tema/conceito liderança sustentável. Verificou-se que 28% dos respondentes ouviram falar sobre o tema liderança sustentável, enquanto 52% não e 20% em parte. A questão de número quatro, dissertativa, tinha o objetivo de verificar qual o entendimento dos respondentes sobre o conceito de liderança sustentável. O R7 definiu liderança sustentável como “a liderança que trabalha de forma consciente para com os recursos naturais, evitando desperdícios, conscientizando e incentivando seus liderados para essa prática. Além disso, promove melhor qualidade de vida no trabalho e repassa os valores que irão instigar para a sustentabilidade”. O R8 complementa que “liderança sustentável pode ser definida como um estilo de liderança no qual os indivíduos adotam e praticam valores voltados para os princípios da sustentabilidade. O líder sustentável dissemina os princípios da sustentabilidade em sua equipe”.

Outra resposta relevante foi a do R50, o qual diz que “liderança sustentável é quando o líder atua de forma voltada à sustentabilidade, cuidando do meio em que está inserido e incentivando as práticas de sustentabilidade para sua equipe”. Outros respondentes associaram o tema com o desenvolvimento da organização, dos profissionais, da sociedade, com a criação de ações susten-

táveis, e ao consumo responsável e consciente. Quanto às respostas analisadas, percebe-se que os respondentes possuem entendimento sobre o conceito de liderança sustentável, pois pode-se relacionar com o que Pino Neto (2005) diz, que liderança sustentável são práticas sustentáveis disseminadas pelos líderes da organização, os quais têm por objetivo incentivar os colaboradores da sua equipe a trabalhar de maneira sustentável e saber aproveitar de maneira correta os recursos disponíveis no trabalho.

Para Bergamaschi (2010) liderança sustentável é a criação de vínculos entre os diversos processos e tomadas de decisões de uma empresa para o alcance do que se chama de sustentabilidade integrada, onde a empresa visa o aproveitamento de diversos recursos disponibilizados na organização. Liderança sustentável é um tipo de liderança que pode ser empregada na gestão de diferentes organizações como uma escola, uma empresa, uma cidade e até um país. Ela é fundamentada em medidas que visam estabelecer o uso dos recursos ambientais para saciar as necessidades da geração atual sem comprometer a satisfação das necessidades das próximas gerações (ALCOFORADO, 2008).

A questão cinco buscava saber se os líderes das empresas em que os respondentes trabalham, praticam a liderança sustentável, pode-se observar que 14% dos respondentes informaram que é praticada a liderança sustentável na empresa. Em contrapartida, 61% responderam que não e 25% em parte. Observa-se que entre as empresas respondentes, são poucas as que praticam a liderança sustentável, e a prática desse tipo de liderança é fundamental, pois segundo Bergamaschi (2010), as ações da liderança sustentável fazem com que a empresa reduza seus custos e os passivos ambientais e por consequência as externalidades negativas junto ao meio ambiente e a sociedade. Com a redução de custos, os ganhos de produtividade e financeiros fazem com as ações se repitam entre todos na organização e com frequência.

Com relação à questão seis, foi solicitado aos respondentes para citarem exemplos de práticas de liderança sustentável, caso ocorresse na empresa em que trabalhavam. Entre os exemplos citados pelos respondentes, estão: incentivo dos líderes da empresa para com os liderados com relação às práticas de sustentabilidade; desenvolvimento de projetos e ações voltadas à sustentabilidade; conscientização dos colaboradores e utilização dos recursos de maneira consciente e responsável. Verifica-se que as respostas dos respondentes vêm de encontro com o que Pontes, Minuzzi e Abbas (2010) afirmam, onde o líder sustentável deve influenciar sua equipe para que a mesma tome decisões de forma sustentável, uma vez que isso influenciará nas decisões e no comportamento dos liderados. O líder deve o tempo todo motivar e ensinar sua equipe, pois ela se espelhará nele.

No que diz respeito ao desenvolvimento de projetos e ações voltadas à sustentabilidade conforme apontado pelos respondentes, Armani (2017) ressalta que é importante que o líder estimule e

influencie os seus liderados com as práticas sustentáveis na execução de suas atividades e processos na empresa. Com relação à conscientização dos colaboradores, Rego, Cunha e Ribeiro (2013), dizem que o líder sustentável precisa criar ações e políticas ajustadas às especialidades da organização para que as práticas sustentáveis ocorram internamente na empresa. Para que isso aconteça, é necessário um programa que atue fortemente na conscientização dos colaboradores. Referente à utilização dos recursos de maneira consciente e responsável, Alcoforado (2008) cita que o líder sustentável deve fazer com que o seu determinado grupo de subordinados atue na organização de forma consciente e responsável, sem comprometer o meio ambiente. Em uma organização, a liderança sustentável deve proporcionar resultados econômicos com um maior aproveitamento dos recursos à disposição da empresa gerando mais lucros com menor impacto ambiental.

A questão sete tinha a intenção em saber quais as principais responsabilidades do líder sustentável. A tabela 2 mostra as respostas obtidas:

**Tabela 2 – Principais responsabilidades do líder sustentável**

Questão de múltipla escolha	% de respostas
Criar ações sustentáveis, preocupando-se com o meio em que está inserido.	78%
Desenvolver e aperfeiçoar as práticas sustentáveis.	74%
Estabelecer políticas e objetivos de sustentabilidade.	49%
Conservar os recursos naturais e garantir qualidade de vida no trabalho para os colaboradores	60%
Incentivar e motivar todos os colaboradores da organização em relação às práticas sustentáveis	63%
Estabelecer credibilidade através de ações sustentáveis	31%
Construir relações boas e sustentáveis com os <i>stakeholders</i>	40%
Reduzir custos e os passivos ambientais	44%
Conscientizar os colaboradores sobre a importância da sustentabilidade	63%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Percebe-se que dentre as responsabilidades do líder sustentável, as que prevaleceram, respectivamente, foram: criar ações sustentáveis, preocupando-se com o meio em que está inserido; desenvolver e aperfeiçoar as práticas sustentáveis; conservar os recursos naturais e garantir qualidade de vida no trabalho para os colaboradores; incentivar e motivar todos os colaboradores da organização com relação às práticas sustentáveis; e conscientizar os colaboradores sobre a importância da sustentabilidade.

Verifica-se que as respostas estão condizentes com os autores estudados, pois uma das maneiras é saber reconhecer os pontos fortes e fracos da empresa e contar com o apoio de pessoas

qualificadas para a gestão de cada área. Kalkavan (2015) afirma que como a liderança pressupõe seguidores, os líderes de uma organização são bastante visíveis, a educação pelo exemplo, ou seja, a demonstração do compromisso visível com a visão, políticas e diretrizes de meio ambiente, através de atitudes, consolida a cultura organizacional focada na prevenção da poluição. Com relação ao líder incentivar e motivar os colaboradores da organização referente às práticas sustentáveis, Árabe e Spitzack (2011) citam que os líderes são os representantes mais diretos de uma organização, e espera-se que seus comportamentos passem de um tratamento justo e ético para toda a força de trabalho. Tendo esses fatores em vista, torna-se clara a influência das lideranças em propulsar a sustentabilidade dentro da empresa.

Observou-se também que dentre as respostas obtidas, as responsabilidades menos apontadas pelos respondentes foram: estabelecer políticas e objetivos de sustentabilidade; estabelecer credibilidade através de ações sustentáveis; construir relações boas e sustentáveis com todos os *stakeholders*; e reduzir custos e os passivos ambientais. Apesar das respostas não serem as mais apontadas, elas são relevantes, pois segundo Saha (2014), as lideranças de uma organização possuem a responsabilidade de estabelecer credibilidade através de ações sustentáveis e, a partir disso, incorporar novas práticas em suas políticas e processos organizacionais. Para isso, não é preciso reinventar métodos de gerenciamento, mas sim, desenvolver nova orientação cultural e fazer refinamentos em seus sistemas, práticas e procedimentos cotidianos.

Com relação à empresa construir relações boas e sustentáveis com todos os *stakeholders*, Barreto e Tanure (2011) relatam que uma liderança sustentável tem o dever de construir relações boas e sustentáveis com todos os *stakeholders*. Sua tarefa central é criar uma rede de inclusão na qual o líder se coloca no mesmo nível de seus liderados e propicia igualdade de tratamento entre todos, exercendo uma liderança ética e baseada em valores.

A questão de número oito tinha por finalidade conhecer as principais características que os respondentes consideravam importantes que um líder sustentável deve desenvolver, conforme mostra a tabela 3:

**Tabela 3 – Principais características que o líder sustentável deve desenvolver**

Questão de múltipla escolha	% de respostas
Coragem: mudar o modelo de negócio, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas da sustentabilidade.	47%
Coerente: coerência entre o que se diz e o que se faz.	53%
Estratégico: introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização.	69%
Ser o exemplo para as pessoas.	46%
Proativo: ter disposição e envolvimento com as iniciativas de sustentabilidade.	66%

Consciência coletiva: ser capaz de realizar algo coletivo com emoção e energia nos projetos	44%
Tomada de decisão: valorizar a noção de interdependência com os processos de tomada de decisão e na adoção de novas estratégias de negócio.	40%
Capacidade de dialogar: dialogar com todas as pessoas envolvidas com as práticas de sustentabilidade na empresa.	60%
Transparência: divulgar dados para os colaboradores referente à sustentabilidade.	56%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Dentre as características informadas pelos respondentes, as mais apontadas foram: o líder ser estratégico e que deve introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização; ser proativo e ter disposição e envolvimento com as iniciativas de sustentabilidade; e a capacidade de dialogar com todas as pessoas envolvidas com as práticas de sustentabilidade na empresa. Nesse sentido, Voltolini (2014) relata não só as características mais informadas pelos respondentes, mas também as que o líder deve desenvolver: ser corajoso para mudar o modelo de negócio consagrado; sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas de sustentabilidade do negócio e do mercado; ser coerente entre o que se diz e que o se faz; ser estratégico para assim; ser o exemplo vivo da mudança que se quer realizar na empresa; ter consciência coletiva para ser capaz de realizar algo coletivo com emoção e energia nos projetos na organização; ser tomador de decisão, valorizando a noção de interdependência com os processos de tomada de decisão e na adoção de novas estratégias de negócio.

Outra característica apontada pelos respondentes foi com relação à transparência na divulgação dos dados para os colaboradores sobre a sustentabilidade, e isso se relaciona ao que Barreto e Tanure (2011) afirmam, onde líder sustentável deve possuir transparência com relação à divulgação dos dados de melhorias e qualidade do setor sob forma de relatórios, pois são mais fáceis de serem entendidos e também evidenciam as melhorias. Almeida (2012) relata que o líder sustentável deve ser absolutamente honesto e transparente para assumir o que deu certo e também o que não deu, explicar o que foi feito e como foi feito para reverter falhas e equívocos.

A questão nove era dissertativa e a mesma tinha por objetivo saber as inquietações e dúvidas dos respondentes sobre o tema liderança sustentável. O R4 questionou: “De que forma a empresa pode implementar o processo de mudança da liderança, para que possa se tornar sustentável, relacionando sempre a visão e missão da mesma?”; O R5 perguntou: “Como conscientizar o empresário que apenas visa o lucro a respeito da importância de práticas sustentáveis, visto que as mesmas representam um custo para a empresa?”; O R26 interrogou: “Como fazer com que as pessoas mudem os hábitos? Algumas ainda não praticam, com isso como podemos mudar?”; O R43 indagou:

“Porque a liderança sustentável pode ajudar a empresa e porque é importante?”; O R48 questionou: “Como levar isso para dentro das empresas?”; O R52 indagou: “Como desenvolver e manter ações sustentáveis?”; O R55 perguntou: “O tema está ligado a questões especificamente de recursos humanos ou ao ambiente externo?”.

Quanto às inquietações, o R7 respondeu: “Acredito que deveria ser uma prática diária de todas as empresas, mas ao mesmo tempo entendo que se não é política da empresa, torna-se mais difícil à liderança conseguir desenvolver e atuar conforme os princípios da sustentabilidade. O apoio da direção é fundamental para que todos apoiem essa causa”; O R12 apontou: “Acredito que deveria ser mais explorado dentro das empresas”; O R17 destacou: “Não utilizar somente como apelo de marketing, e sim como estratégia do negócio”; o R27 ressaltou: “Acho que o assunto ainda é pouco debatido nas empresas da região, ainda há muita falta de conhecimento, mas é muito importante no nosso dia-a-dia e futuramente será cada vez mais”; O R61 respondeu: “Todas as organizações devem ter em seus processos a visão sustentável, de forma que todos os colaboradores estejam conscientes. É necessária a conscientização das pessoas. A sustentabilidade deve estar na cultura da empresa e todos os líderes devem ajudar para que isso ocorra”.

Esta seção apresentou a análise dos resultados obtidos na pesquisa através do instrumento de coleta utilizado e a comparação dos dados obtidos com o referencial teórico. A seguir, apresentam-se as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança sustentável é um tipo de liderança ainda pouco conhecido entre as pessoas e as organizações, porém possui relevância no contexto organizacional, pois está envolvida com os aspectos social, ambiental e econômico da sustentabilidade. É necessário que as organizações, bem como os líderes tenham uma visão voltada para a liderança sustentável, de modo a pensar em utilizar os recursos disponíveis de forma responsável, consciente, lembrando sempre das futuras gerações.

Este artigo teve como objetivo verificar a perspectiva dos profissionais da área de recursos humanos de empresas dos Vales do Sinos e Paranhana (RS) do Estado do Rio Grande do Sul sobre o tema liderança sustentável. Com a finalidade de atingir o objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: compreender as responsabilidades da liderança sustentável; compreender as características desse tipo de liderança; e levantar às inquietações e dúvidas dos respondentes sobre o tema liderança sustentável.

A partir dos dados verificou-se que 28% dos profissionais da área de recursos humanos conheciam o conceito de liderança sustentável. No que diz respeito às responsabilidades do líder sustentá-

vel, verificou-se que a mais pontuada pelos respondentes, refere-se à responsabilidade do líder em criar ações sustentáveis, preocupando-se com o meio em que está inserido. Com relação às características do líder sustentável, percebeu-se que a mais informada pelos respondentes, foi a qual diz que o líder deve ser estratégico, introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização; em segundo lugar ser proativo, tendo disposição e envolvimento com as iniciativas de sustentabilidade.

No que diz respeito às inquietações e dúvidas, notou-se que 79% dos respondentes possuíam inquietações e dúvidas. Quanto às práticas em empresas relacionadas ao tema liderança sustentável, constatou-se que somente 14% das empresas respondentes possuem líderes que praticam a liderança sustentável.

Percebe-se que apesar da maioria dos respondentes não terem o conhecimento sobre o tema liderança sustentável, eles demonstraram interesse em compreender sobre o assunto. Observou-se também que grande parte das empresas que participaram da pesquisa, não possui a liderança sustentável na cultura da organização, porém algumas empresas possuem programas e ações voltados à sustentabilidade, o que já é um passo para a implementação da liderança sustentável.

A partir dessa pesquisa alguns questionamentos emergem em relação essa temática, tais como: Quais os motivos das empresas não desenvolverem a liderança sustentável sendo que a maioria delas atua com princípios da sustentabilidade (94%) segundo os respondentes? Quais são os custos associados com esse tipo de desenvolvimento e quais são os resultados que poderão ser obtidos? Como a atuação do líder sustentável influencia nas mudanças de comportamentos da equipe para com os princípios da sustentabilidade? Será que a liderança sustentável trata-se de um modismo emergente?

Pode-se destacar como limitação do estudo o tamanho da amostra, pois a mesma poderia ter sido mais abrangente, com um número maior de respondentes. Para novos estudos, sugere-se pesquisas voltadas a institucionalização da liderança sustentável na cultura da empresa. Também indica-se a realização de estudos de caso em empresas que adotam a estratégia de sustentabilidade para verificar com as lideranças estão sendo preparadas para atuar conforme esse paradigma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCOFORADO, F. **Desenvolvimento sustentável ou barbárie**. São Paulo, 2008.

ALMEIDA, F. **Desenvolvimento Sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ÁRABE, M. P.; SPITZECK, H.H. A influência da história de vida na tomada de decisões sustentáveis por lideranças corporativas: um estudo de caso. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. **Anais...** Rio de Janeiro: 4 a 7 setembro de 2011.

- ARMANI, A. B. **Liderança Sustentável: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional.** 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós Graduação em Administração) PUC, Porto Alegre, RS, 2017.
- ARMANI, A. B.; PETRINI, M. de C., SANTOS, A. C. Z dos. Quais são os atributos dos líderes sustentáveis? In: XLI ENCONTRO DA ANPAD, São Paulo, SP, Brasil. **Anais...** São Paulo: 01 a 04 de outubro de 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARRETO, L. G. M.; TANURE, B. Liderança Globalmente Sustentável: a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. **Anais...** Rio de Janeiro: 4 a 7 setembro de 2011.
- BERGAMASCHI, C. do C. P. **O desenvolvimento sustentável e a empresa moderna: o caso da Bunge Brasil.** 2010. 156 f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.
- BERNARD, M.; SPITZECK, H. H.; ÁRABE, M.; ALT, E. de R.; GRASSI, M. R.; SANT'ANNA, A. de S. **Liderança sustentável além do líder.** Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2014.
- BOIRAL, O.; BARON, C.; GUNNLAUGSON, O. Environmental leadership and consciousness development: a case study among canadian SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 363–383, 2014.
- BOOG, M.; BOOG, G. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V.; RODRIGUES, A. L. Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para a sustentabilidade. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. **Anais...** Rio de Janeiro: 25 a 29 de setembro de 2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a Sustentabilidade Imbricadas na Missão Social das Organizações: A percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, p. 8-24, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273446628002.pdf>. Acesso em: 01/08/2019.
- FERNANDES, Anderson Rocha de Jesus; FONSECA, Simone Evangelista; CUNHA, Cristiana Lara. Responsabilidade Social e Influências sobre Retornos de Cotações: Um Estudo Acerca do Desempenho de Índices de Sustentabilidade. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, v. 20, n. 1, p.25-39, 1 jan. 2018. Portal de Revistas PUC SP.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas., 2012.
- GOSHEN, E. **As Sete Leis da Produtividade.** Canadá: Babelcube, 2016.
- HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável.** Porto-Portugal: Porto Editora, 2007.
- KALKAVAN, S. Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in turkish insurance industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 207, p. 20-28, 2015.
- LIMBERGER, S.; HEENMANN, A.; VIANNA, W. B.; RÉ, C. A. A liderança globalmente responsável promovendo o desenvolvimento sustentável. In: XIV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, São Paulo, SP, Brasil. **Anais...** São Paulo: 05 a 07 de novembro de 2007.



LINS, B.; NUNES, K. G.; SANTOS, S. N. dos; TORRES, C. R. A liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas. **Revista Ciência Amazônica**, n. 1, p. 3-7, 2016.

NETO, M. L. de P. **Liderança para uma organização sustentável**: estudo de caso da Braskem. 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em gerenciamento no processo produtivo) Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2005.

PINSKY, V. C.; DIAS, L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Revista Administração UFSM**, n. 3, p. 465-480, 2013.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, n. 1, p. 3-6.

PONTES, J.; MINUZZI, J.; ABBAS, K. Proposta de uma sistemática para a priorização dos valores humanos necessários para a liderança sustentável dos arranjos produtivos locais. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, São Carlos, SP, Brasil. **Anais...** São Paulo: de 12 a 15 de outubro de 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; RIBEIRO, M. da G. **Liderança Sustentável**: a voz que de quem lidera em Portugal. Portugal: Conjuntura Actual, 2013.

RODRIGUES, R.; C.; FROEHLICH, C. Liderança sustentável sob a perspectiva de docentes e discentes de um curso de gestão de recursos humanos. **Revista de Gestão do Unilasalle**, n. 2, p. 3-5, 2017.

SAHA, A. Corporate social responsibility and managerial competencies: a dynamic requirement. **European Conference on Management, Leadership & Governance**, p. 514, 2014.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Sustentabilidade da liderança**: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes. São Paulo: HSM Editora, 2014.

VOLTINI, R. **Escola de Líderes Sustentáveis**: como as empresas estão educando e envolvendo os líderes para a sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.