

## ARTIGOS

**OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL  
NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS  
MUNICIPAIS DO MUNICÍPIO DE ITUIUTABA-MG****THE ATTRIBUTES OF SUSTAINABLE  
LEADERSHIP IN THE PERCEPTION OF  
MUNICIPAL PUBLIC MANAGERS IN THE  
MUNICIPALITY OF ITUIUTABA-MG**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar, por meio da percepção dos gestores públicos municipais do município de Ituiutaba/MG, se os atributos da liderança sustentável estão presentes em suas práticas de gestão. A pesquisa é de cunho qualitativo e utilizou dados coletados mediante documentos e entrevistas semiestruturadas com gestores municipais no município tijuquano. As informações recolhidas na coleta foram submetidas às técnicas de análise de conteúdo. Os principais achados revelaram que os gestores municipais percebem a liderança sustentável como uma temática recente, que necessita ser disseminado para orientar ações com enfoque na sustentabilidade. Da mesma forma, verifica-se, também, que os resultados da pesquisa evidenciam que os atributos da liderança sustentável têm baixa maturidade de incorporação nas ações decisórias do dia a dia dos gestores pesquisados, reforçando a ideia de estudos que mostram que a inexistência destes atributos inibe o desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** liderança sustentável; atributos da liderança sustentável; gestores municipais; Ituiutaba/MG.

**Victor Manuel Barbosa Vicente**  
**victorvicente.unb@gmail.com**

*Doutor em Administração pela  
Universidade de Brasília (2012).  
Professor Associado D Nível 1 da  
Universidade Federal de Goiás.  
Goiás - GO - BR.*

**Larissa Souza Santiago Dos  
Santos**  
**larissasouzasntg@gmail.com**

*Graduada em Administração  
pela Universidade Federal de  
Uberlândia. Uberlândia - MG  
- BR.*

## ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze, based on the perception of municipal public managers in the municipality of Ituiutaba/MG, whether the attributes of sustainable leadership are present in their management practices. The research is qualitative and uses data collected from documents and semi-structured interviews with municipal managers in the Ituiutaba/MG city. The information collected was subjected to content analysis techniques.

The main findings revealed that municipal managers perceive sustainable leadership as a recent theme that needs to be disseminated to guide actions focused on sustainability. Likewise, it was also found that the research results showed that the attributes of sustainable leadership have low maturity of incorporation into the day-to-day decision-making actions of the managers surveyed, reinforcing the idea of studies that show that the lack of these attributes inhibits sustainable development.

**Keywords:** sustainable leadership; sustainable leadership attributes; public municipal government employees; Ituiutaba/MG.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as questões sociais e ambientais fazem parte da agenda das organizações, incluindo-se, nesta pauta, a temática da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa (Armani; Petrini; Zanardo, 2017). A sustentabilidade empresarial é um conjunto de ações que uma organização adota, visando ao respeito ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável da sociedade, e parte dessas ações dependem do engajamento das lideranças organizacionais que conseguem reconhecer e agir de forma com que os problemas ambientais sejam mitigados, fortalecendo, desta forma, uma imagem respeitável diante da sociedade e do mercado.

O movimento pelo desenvolvimento sustentável foi um dos mais importantes, especificamente a ECO-92 da década de 1990. A preocupação com o futuro da natureza vem encorajando as organizações a adotarem práticas que permitem regular e fiscalizar suas atividades e analisar quais são os impactos delas e como as organizações agem para controlar ou atenuá-los, com o objetivo de melhorar seus processos e também a sua imagem junto aos consumidores em particular e perante os cidadãos de modo geral (Barbieri, 2004; Barbieri; Vasconcelos; Andreassi; Vasconcelos, 2010).

Neste sentido, a questão da liderança sustentável é um tema bastante discutido, como exemplo podemos citar os autores Barbieri (2004) e Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010) que, em seus estudos, trazem uma visão ampliada e detalhada do assunto em questão. As organizações têm-se preocupado com a sustentabilidade, pois, de maneira direta ou indireta, ela afeta as próximas gerações. Exemplos de rompimento de barragens de Mariana/MG e Brumadinho/MG mostram, de forma inquestionável, que a ação ou a omissão das lideranças organizacionais em adotar atitudes e estratégias que diminuam os impactos ambientais de empreendimentos podem comprometer toda imagem organizacional.

Portanto, um líder sustentável é definido como um líder de negócios que valoriza o meio ambiente no processo decisório e que a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente devem fazer parte das práticas e das ações estratégicas, táticas e operacionais da organização. Nesse sentido, a participação ativa dos gestores nas iniciativas sustentáveis é requisito-chave para o engajamento dos profissionais e o cumprimento dos resultados esperados (Koednok, 2011; Renwick; Redman; Maguire, 2013; Paillé *et al.*, 2014). O perfil do gestor/líder influencia, de forma positiva ou negativa, nas atitudes que a empresa irá adotar quanto à liderança sustentável. Percebe-se que, quando um líder é preocupado com a sustentabilidade, ele introduz a liderança sustentável em sua organização e são obtidos vários benefícios por meio dessas ações. Estudos mostram que funcionários liderados por líderes sustentáveis são bem mais motivados na realização do seu trabalho, gerando um aumento na produtividade e causando uma boa impressão na imagem da organização (Moslinger; Filippim, 2017).

Tendo em vista o exposto anteriormente, tem-se a seguinte pergunta da pesquisa: Que atributos da liderança sustentável estão presentes nas práticas dos gestores públicos do município de Ituiutaba/MG?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar, por meio da percepção dos gestores públicos municipais do município de Ituiutaba/MG, se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão. São os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar e identificar se os atributos como a “busca por sustentabilidade na estratégia” e “compreensão da diversidade cultural” são valorizados nas práticas de gestão dos gestores municipais;
- b) analisar se os gestores engajam os servidores nas iniciativas de sustentabilidade (Capacidade de engajar);
- c) analisar se os gestores acreditam na importância das iniciativas sustentáveis e;
- d) identificar as inquietações e dúvidas dos gestores sobre o tema liderança sustentável.

Apesar de o tema liderança sustentável instigar importantes discussões na academia e nas empresas, no setor público, ainda existem espaços para estudos e pesquisas sobre essa temática. Lidar com os desafios relacionados à sustentabilidade exige perceber as características e competências específicas desta modalidade de liderança, e o estudo proposto torna-se importante, pois buscará analisar os atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis e a aderência dos gestores públicos municipais a ela, compilando e descrevendo suas habilidades, comportamentos e competências, o que permitirá entender como os gestores públicos municipais enxergam as características e as práticas da liderança sustentável e, se aderem a elas, como esses gestores agem, pensam e em que valores acreditam, pois isso será determinante para inserir a sustentabilidade no centro de discussão da gestão pública municipal como um novo imperativo da sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para descrever a temática da liderança sustentável, voltada para a esfera pública, nesta seção, serão abordados temas relacionados à sustentabilidade nas organizações, contextualizando alguns conceitos, como o crescimento sustentável e os aspectos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Na sequência, são apresentados conceitos e tipologias de liderança e liderança nas organizações, evidenciando argumentos do que é um líder sustentável e os atributos que dão ênfase a este perfil.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Relatório Brundtland (1987), sustentabilidade é a capacidade de suprir as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras. Nesse sentido, o relatório conceitua o Desenvolvimento Sustentável como o “desenvolvimento que atende às necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” Brundtland (1987, p. 57). Assim, no tripé da sustentabilidade, estão contidos os aspectos social, econômico e ambiental. Esses pilares devem interagir de forma integrada e harmoniosa para que uma organização seja considerada sustentável.

Atualmente, a preocupação pela sustentabilidade tem crescido de forma gradativa e, com isso, tem-se visto muitos estudos relacionados a esse tema. De acordo com Savitz e Weber (2007), a organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantêm interações. O modo como as pessoas se disponibilizam dos recursos pode gerar impactos negativos sobre os sistemas naturais e impactar, de forma direta, a sobrevivência dos indivíduos.

Analisando de forma geral, a liderança é peça-chave e pode afetar os mais variados processos de uma organização e as conquistas de uma equipe. Por fim, Santos, Caetano

e Tavares (2015) afirmam que uma equipe desempenha e resolve os problemas em uma organização está ligado com a capacidade com que um líder realiza as mais diversas análises de um processo. Para Azevedo *et al.* (2021), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é o compromisso assumido pela organização para contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com seus funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral, no intuito de proporcionar melhorias na qualidade de vida. Portanto, trata-se de um posicionamento de gestão ético, transparente e solidário que a organização adota em relação a todas as partes interessadas. Renwick, Redman e Maguire (2013) relatam que as características pessoais dos líderes, como atributos e valores morais, são fatores extremamente indispensáveis nas ações sustentáveis das organizações e estão interrelacionadas ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

## 2.2 CONCEITOS E TIPOLOGIAS: LIDERANÇA, LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

### 2.2.1 Liderança e liderança nas organizações

Lins e Borges-Andrade (2014) afirmam que o conceito de liderança pode ser compreendido a partir de como o gestor lida com a equipe de trabalho e em como a equipe interage com o gestor, com o intuito de concretizar os objetivos comuns.

Os líderes são responsáveis por organizar os esforços coletivos da empresa, propagando, constantemente, a eficiência, eficácia e o sucesso organizacional. Neste sentido, quando a organização atinge os resultados esperados, por exemplo, o bem-estar, tanto financeiro quanto mental dos seus colaboradores, é uma medida de ela

mesma se elevar (Hogan; Kaiser, 2005).

Para Yukl (2008), as mudanças relacionadas aos comportamentos e alteração das estratégias da organização, podem ser necessárias neste momento. No cenário atual, em meio às inseguranças expostas e às mudanças repentinas do mercado, é necessário que os líderes sejam os mais criativos possíveis, levando características como flexibilidade e habilidades de adaptação consigo no dia a dia, para que possam mudar o posicionamento em meio a um caos e conseguir atingir as estratégias empresariais estabelecidas.

A liderança sustentável pode ser compreendida como um fenômeno gerencial que é representado por criar resultados maiores e mais sustentáveis, compactuando, também, a diminuição da rotatividade inesperada dos funcionários e estimulando as inovações (Kalkavan, 2015). Com isso, Paillé *et al.* (2014) relatam que a participação constante dos líderes no auxílio do desempenho de ações sustentáveis é quesito extremamente importante para o alcance de resultados superiores.

Portanto, é possível perceber que a liderança sustentável tem ganhado um espaço muito importante nas pesquisas atuais, que vem mostrando a busca pela percepção de sua função nas organizações, tanto sobre os afazeres da liderança quanto a busca do resultado empresarial. Diante disso, certifica-se de que há uma necessidade de identificar as causas pertencentes a estes líderes no ato de suas atividades ligadas à Responsabilidade Social Corporativa.

### 2.2.2 Líder sustentável

Um líder sustentável é aquele que valoriza tanto o meio ambiente quanto o desempenho humano, equilibrando

sempre a importância do valor financeiro e o sistema das organizações. Segundo Voltolini (2011), os líderes sustentáveis fortalecem os recursos internos da empresa para desencadear novos desafios ambientais e sociais, contribuindo, assim, com uma maior audácia para o negócio e compromisso com o desenvolvimento da sociedade em que está posicionada.

Antunes e Franco (2016) relatam ainda que as lideranças sustentáveis são demonstradas por uma longa responsabilidade pela satisfação dos demais, motivando para que o ambiente possa ser agradável e proporcionando vitalidade para as pessoas. Estudos feitos por Correia e Bilhim (2017, p. 8), sobre valores organizacionais, destacam, entre os indicadores constituintes da dimensão, “outros valores organizacionais”, o valor “sustentabilidade”, que é basicamente segundo esses autores “agir de forma comprometida com a natureza e o meio ambiente, e com responsabilidade social. Nota-se, nesse sentido, uma clara ligação umbilical entre esse valor organizacional e o conceito de liderança sustentável tratado nesse artigo, conceituado como um estilo de gestão que visa equilibrar o ecossistema, a sociedade e a economia.

#### *2.2.2.1 Atributos da liderança sustentável*

Os atributos da liderança sustentável são determinados pelas características, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos devem possuir na sua prática de gestão diária, para serem enquadrados ou nominados de líderes sustentáveis. Assim, segundo Armani (2017, p. 40) “as competências sustentáveis são um conjunto complexo de conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzem ao sucesso na execução de alguma tarefa ou resolução de problemas em relação aos desafios e às

oportunidades de sustentabilidade no mundo”. Muitos estudos têm dedicado tempo e esforço em pesquisas que enfocam a importância, as motivações e os impactos do envolvimento das lideranças na adoção de práticas sustentáveis nas organizações, definindo e propondo características e habilidades que moldam comportamentos ambientalmente sustentáveis, definindo, dessa forma, a liderança sustentável. Entre eles, destaca-se o trabalho de Waldman e Siegel (2008), os quais afirmam que certas habilidades e atitudes dos gestores os empurram em ter uma maior tendência em assumir atividades relacionadas à sustentabilidade nas organizações. No mesmo sentido, Daversa e Farias (2023) também identificaram alguns atributos (competências) necessárias para o exercício da Liderança Sustentável na Administração Pública, destaques para gestão de recursos públicos; planejamento estratégico; foco no cidadão; gestão de pessoas; orientação para a sustentabilidade ambiental; e, consciência ambiental. Portanto, percebe-se que, nos trabalhos destes autores, certas características pessoais e organizacionais são guiadas por uma importante valorização e identificação com ações ambientais, o que faz que os valores pessoais dos gestores sejam fundamentais para condução de práticas sustentáveis.

Com o intuito de diferenciar um líder sustentável de um líder convencional, pesquisadores como Voltolini (2011) e Armani (2017) propuseram, após uma vasta compilação da literatura científica sobre o tema, que determinados atributos tanto os afetos ao indivíduo, quanto aos compartilhados nas organizações quando presentes e reconhecidos na prática de gestão tendem a enquadrar os gestores como líderes sustentáveis. O primeiro atributo está relacionado com o alinhamento à cultura organizacional, pois é importante que a organização e seus membros se preocupem com a existência de valores da cultura organizacional no dia a dia. Nesse sentido, é necessário um esforço contínuo de engajar e apoiar esforços e comportamentos que representam esses valores (Voltolini, 2011; Armani, 2017). O



segundo atributo ressalta a necessidade de o gestor prestar atenção aos stakeholders, isto é, conseguir focar e aprender a se adaptar aos diferentes *stakeholders* que são grupos formados, pessoas ou outras instituições que tenham interesse nas atividades de uma outra organização ou que tem poder para persuadi-la (Voltolini, 2011; Armani, 2017; Savage *et al.*, 1991; Rowley, 1997). Conforme Bourne e Walker (2005) indicam que o uso correto do mapeamento de identificação dos *stakeholders* é fundamental para que uma empresa conquiste ou não os seus objetivos e metas.

Outro atributo interessante é a busca permanente por sustentabilidade que permite uma maior ampliação de conceitos de negócio para a perspectiva socioambiental, promovendo uma gestão e uma visão estratégica voltada à sustentabilidade (Voltolini, 2011; Armani, 2017). Assim, o desenvolvimento sustentável não pode ser considerado de maneira separada, sem respeitar os fatores econômicos, ambientais e sociais, pois, sem eles, não há como assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento.

Ainda em relação ao atributo foco em sustentabilidade, é importante que o gestor tenha a consciência e o compromisso individual com as questões sustentáveis, disseminando fornecedores na estratégia de sustentabilidade (Voltolini, 2011; Armani, 2017). Assim, as organizações necessitam de inovações e modificações nas suas ações de gestão com foco na concorrência e nas oportunidades de mercado, visando aos princípios e aos valores de sustentabilidade (Benites; Polo, 2013).

O atributo de habilidade interpessoal enfatiza as habilidades e competências interpessoais de cada indivíduo na organização, que promovem a empatia, o empoderamento dos colaboradores, que incentivam um ambiente mais cooperativo e que permitem mais engajamento dos funcionários; portanto, são incentivos que os gestores oferecem as outras pessoas, na hora de colocar em ação, algumas iniciativas sustentáveis no âmbito organizacional (Voltolini, 2011; Armani, 2017; Renwick, Redman e Maguire, 2013).

O atributo de valores e os princípios morais ressaltam a importância de o gestor ser transparente, possuir uma identidade com os valores sustentáveis e estabelecer o bem-estar para com as pessoas e a natureza. Neste atributo, o aspecto da ética é fundamental, pois é um dos fatores que mostram a integridade e o espírito de justiça que o líder possui diante de algumas questões. Portanto, a moral está ligada a um conjunto de regras que manifestam valores e atitudes formais ou princípios sociais e coerentes, mostrando a importância das relações sociais e atribuições dos responsáveis (Voltolini, 2011; Armani, 2017; Monteiro; Espírito Santo; Bonacina, 2005).

Em relação ao atributo de visão de negócio, é importante ressaltar que os gestores devem identificar todos os impactos socioambientais causados pela operação da organização, utilizando indicadores e adotando medidas de desempenho e uma visão de futuro, na gestão do negócio (Voltolini, 2011; Armani, 2017). O engajamento pela busca da sustentabilidade presume que haja uma ideia clara da amplitude e das questões tempo, sobretudo, exige um posicionamento mais preciso, por meio de uma visão estratégica e bem planejada (Almeida, 2009).

À guisa de conclusão, temos ainda mais dois e não menos importantes atributos da liderança sustentável, que são busca por sustentabilidade na estratégia e compreensão da diversidade cultural.

A busca por sustentabilidade na estratégia é um conjunto de ações que o gestor toma com o objetivo de reduzir o impacto ambiental da organização e incentivar o desenvolvimento da sociedade. Entre algumas ações para incorporar a sustentabilidade na estratégia da organização, temos: estabelecer políticas e objetivos de desenvolvimento sustentável, promover uma visão estratégica de sustentabilidade, definir valores, princípios, objetivos e metas sustentáveis. As metas sustentáveis buscam identificar evidências relacionadas se as organizações definem ou não metas corporativas de sustentabilidade,

especialmente em relação à responsabilidade social e aos produtos e serviços sustentáveis. (Voltolini, 2011; Armani, 2017).

E por fim, o atributo compreensão da diversidade cultural refere-se ao entendimento de todas as diferenças individuais entre as pessoas nas organizações. Neste sentido, urge incluir essas diferenças culturais na gestão da organização, compreendendo e facilitando coletivamente a diversidade cultural entre grupos, pois ela é primordial para o crescimento organizacional do ponto de vista, econômico, social e ambiental (Voltolini, 2011; Armani, 2017; Fleury, 2000).

Estudos mais recentes sobre o papel da liderança na promoção da sustentabilidade em organizações brasileiras e portuguesas propostos por Carvalho *et al.* (2021, p. 1) mostram que “a liderança sustentável acontece por meio da construção de um modelo de liderança capaz de disseminar crenças e valores, bem como liderar e coordenar esforços no processo de incorporação da

sustentabilidade, com o objetivo de promovê-la no ambiente organizacional”. Pesquisas realizadas por Lago e Coelho Junior (2021) e Batista (2021) reforçam esse entendimento de que é importante a disseminação do processo de implementação das políticas para a liderança sustentável nas organizações.

### 2.3 MOVIMENTOS IMPORTANTES QUE DERAM DESTAQUES À LIDERANÇA SUSTENTÁVEL NO MUNDO

Alguns movimentos foram importantes para o destaque e o conhecimento da sustentabilidade pelo mundo. A liderança sustentável já esteve presente em algumas décadas atrás e trouxe consigo marcas satisfatórias que levamos até hoje.

Abaixo segue um quadro explicativo detalhando os objetivos que levaram os movimentos:

Quadro 1 - Movimentos importantes para a liderança sustentável

| Ano  | Movimento                                                                            | Fundador                                                                     | Objetivo                                                                                                                                                                                      | Símbolo                                                                               |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1968 | Clube de Roma                                                                        | Aurelio Peccei (italiano) e Alexander King (escocês)                         | Debater assuntos relacionados à economia, à política e, sobretudo, ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável                                                                          |  |
| 1972 | Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente humano ou Conferência de Estocolmo | Primeira grande reunião com líderes de estados realizada pelas Nações Unidas | O objetivo seria a relação do indivíduo com a natureza, buscando um meio termo entre o crescimento econômico e a desmatção do meio ambiente, que logo tornaria em desenvolvimento sustentável |  |
| 1992 | ECO – 92                                                                             | Representada por líderes de aproximadamente 178 países                       | O intuito era integrar o desenvolvimento sustentável no mundo, um ideal de crescimento econômico menos agressivo e equilibrando aos instintos ecológicos                                      |  |

|      |                    |                                                      |                                                                                                                    |                                                                                     |
|------|--------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1997 | Protocolo de Kyoto | Acordo internacional dos países participantes da ONU | O objetivo foi constituído para reduzir os gases que provocam o efeito estufa e indiretamente o aquecimento global |  |
| 2012 | Rio +20            | Acometido por cerca de 183 países                    | O fundamento da Conferência foi reafirmar a aliança entre os meios políticos e o desenvolvimento sustentável       |  |
| 2015 | Acordo de Paris    | Aprovado pelos 195 países que fazem parte UNFCCC     | A finalidade do acordo foi diminuir as emissões de gases no contexto do desenvolvimento sustentável                |  |

Fonte: elaborado pelos autores a partir da revisão da literatura.

Por fim, todos os movimentos foram importantes para o desenvolvimento sustentável e, de alguma forma, contribuir para o conhecimento e grandiosidade do tema, mas o movimento Rio +20 gerou maior impacto, pois o governo brasileiro conjuntamente com outros participantes da Rio+20 criaram algumas ações para poder minimizar os impactos causados ao meio ambiente, são elas: Gestão das Emissões de Gases de Efeito Estufa; Recursos Hídricos; Resíduos Sólidos; Energia; Transporte; Construções Sustentáveis; Compras Políticas Sustentáveis; Turismo Sustentável; e, Alimentos Sustentáveis. Todas essas nove dimensões foram marcadas dentro do Comitê Nacional de Organização, elencando assim uma Gestão de Sustentabilidade (Silva, 2012).

### 3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se, quanto ao nível de investigação empírica, como estudo de caso descritivo, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. A pesquisa é de cunho qualitativo e foi realizada conforme as seguintes etapas, com a utilização dos métodos e técnicas que adiante serão detalhados:

- a) **bibliográfica:** revisão da literatura em livros, periódicos, dissertações de mestrado, anais de congressos científicos e outras publicações pertinentes que contribuirão para a formação do marco teórico que fundamentará o trabalho e subsidiou a análise dos dados coletados;
- b) **documental:** leis, portarias, resoluções e normas geradas pelas unidades governamentais pertencentes ao Poder Executivo municipal de Ituiutaba-MG;
- c) **de campo:** coleta de dados primários por meio de aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores públicos das secretarias municipais;
- d) **observação de portais:** meios eletrônicos fornecidos do governo municipal de Ituiutaba/MG.

#### 3.1 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A seleção dos gestores foi feita mediante análise das atribuições de seus cargos – em nível estratégico ou gerencial - e do grau de



importância da secretaria a ser selecionada em termos de orçamento e poder político no organograma do poder executivo municipal de Ituiutaba-MG. Para a realização da coleta de dados, com o objetivo de constituição do corpus da pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado de forma a coletar dados qualitativos. O roteiro de entrevista foi construído após uma ampla análise bibliográfica sobre os atributos da liderança sustentável, que permitiu a definição das dimensões e do atributos, conforme consta do quadro 3 mais a frente. Após a versão final do roteiro de entrevista foi realizada um teste piloto com três servidores municipais, a fim de corrigir possíveis erros de semântica e de entendimento das questões propostas no roteiro.

Também para fins de confecção do roteiro de entrevista estruturado foi desenvolvido um “**Modelo de Análise**” em que são detalhados a

dimensão, as variáveis e seus focos de análise na pesquisa, que serviram de suporte para a construção do roteiro proposto.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e dezembro de 2023.

Devido à quantidade de dados e à complexidade de opiniões dos gestores que foram entrevistados, as entrevistas foram gravadas, e os áudios foram transcritos com ajuda do Microsoft Word. Dessa maneira, foi possível entender as questões, as percepções e as atitudes dos gestores, auxiliando, assim, na análise dos atributos da liderança sustentável.

O quadro 2, a seguir, apresenta os gestores públicos entrevistados no executivo municipal, tendo em vista o roteiro de entrevista empregado na coleta dos dados indicando a organização em que atuam o cargo/função ocupado e o sexo.

Quadro 2 - Relação de entrevistados

| Nº | Organização         | Cargo/Função         | Sexo      |
|----|---------------------|----------------------|-----------|
| L1 | Executivo Municipal | Assessora Municipal  | Feminino  |
| L2 | Executivo Municipal | Secretária Municipal | Feminino  |
| L3 | Executivo Municipal | Secretário Municipal | Masculino |
| L4 | Executivo Municipal | Secretária Municipal | Feminino  |
| L5 | Executivo Municipal | Diretora Municipal   | Feminino  |
| L6 | Executivo Municipal | Secretário Municipal | Masculino |
| L7 | Executivo Municipal | Secretário Municipal | Masculino |

Fonte: elaborado pelos autores a partir da revisão da literatura.

### 3.2 MODELO DE ANÁLISE

As dimensões da análise e os respectivos atributos de liderança utilizadas nesta pesquisa são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões da análise e respectivos atributos de liderança

| DIMENSÃO                                                                  | ATRIBUTOS DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL              | FOCO DE ANÁLISE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | FONTE                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I)<br/>Mapeamento da Liderança Sustentável no executivo municipal.</b> | <b>Foco em sustentabilidade</b>                 | <p>Analisar se o gestor:</p> <p>a) tem compromisso pessoal com a mudança para a sustentabilidade;</p> <p>b) promove consumo consciente;</p> <p>c) tem atuação voltada às iniciativas sustentáveis.</p> <p>Analisar a propensão do gestor a assumir “comportamento responsável” frente às iniciativas e às atividades sustentáveis.</p>               | Armani, 2017                                                                      |
|                                                                           | <b>Compreensão da diversidade cultural</b>      | <p>Neste tópico, será analisado se as pessoas, ou seja, o grupo de trabalho, possuem o entendimento em relação às diferenças culturais existentes e que podem existir na organização.</p> <p>Analisar a visão do gestor quanto às diferenças culturais, dando ênfase e, conseqüentemente, aumento nas questões sociais, ambientais e econômicas.</p> | Voltolini, 2011; Armani, 2017; Fleury, 2000                                       |
|                                                                           | <b>Busca por sustentabilidade na estratégia</b> | <p>Identificar se o gestor:</p> <p>a) incentiva o desenvolvimento da sociedade quanto às questões sustentáveis;</p> <p>b) buscar meios de diminuir os impactos ambiental causado pela organização;</p> <p>c) identificar quais estratégias e metas que o gestor possui em face da responsabilidade social e produtos/ serviços sustentáveis.</p>     | Voltolini, 2011; Armani, 2017                                                     |
|                                                                           | <b>Atenção aos stakeholders</b>                 | <p>Analisar o modo como o gestor lida com os diferentes stakeholders presentes, bem como ressaltar como é a adaptação na organização frente a essas situações.</p>                                                                                                                                                                                   | Voltolini, 2011; Armani, 2017; Savage, Nix, Whitehead e Blair, 1991; Rowley, 1997 |

|                                                                                                       |                                        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>II)<br/>Habilidades<br/>pessoais da<br/>Liderança<br/>1Sustentável<br/>no poder<br/>municipal.</b> | <b>Habilidade<br/>Interpessoal</b>     | Observar se o gestor:<br>a) promove um ambiente cooperativo e engajado entre os funcionários;<br>b) incentiva a busca pelo conhecimento da liderança sustentável;<br>c) tem habilidades e competências interpessoais para sustentabilidade.  | Voltolini, 2011;<br>Armani, 2017;<br>Renwick, Redman e Maguire, 2013           |
|                                                                                                       | <b>Valores e<br/>princípios morais</b> | Nesse atributo, a transparência é fundamental, elencada juntamente com a ética, ambas desenvolvem um papel de extrema importância. Analisar o quão alinhado que o gestor está em relação às atitudes, aos princípios e valores sustentáveis. | Voltolini, 2011;<br>Armani, 2017;<br>Monteiro, Espírito Santo e Bonacina, 2005 |

Fonte: elaborado pelos autores a partir da revisão da literatura.

Nas subseções seguintes, é apresentado o detalhamento correspondente à dimensão, seus atributos e respectivos focos de análise apresentados no quadro 3.

### **Dimensão I: Mapeamento da Liderança Sustentável no executivo municipal**

Esta dimensão visa compreender se os atributos de liderança sustentável estão presentes nas práticas gerenciais do dia a dia dos gestores, e se esses atributos são reconhecidos como importantes pelos gestores municipais. O primeiro foco está no atributo “Foco em sustentabilidade” que visa entender se o gestor municipal tem a propensão a assumir “comportamento responsável” diante das iniciativas e atividades sustentáveis. O objetivo desse atributo é analisar se o gestor possui três importantes vertentes, sendo:

- a) compromisso pessoal com as possíveis mudanças na sustentabilidade;
- b) estímulo ao consumo consciente; e,
- c) se executa atividades voltadas às iniciativas sustentáveis. O segundo foco está voltado para “Compreensão da diversidade cultural” analisa a percepção que os gestores têm da importância em gerir as diferenças culturais que possam existir na organização. Neste atributo de diversidade cultural, analisaremos, também, o

quanto o líder consegue enxergar as questões sociais e ambientais dentro das diferenças culturais.

O terceiro atributo compreende a “Busca por sustentabilidade na estratégia” que envolve identificar se o gestor incentiva e discute, no seu ambiente de trabalho, as questões sustentáveis, e busca meios para diminuir os efeitos ambientais causadas pela organização. Por fim, tem-se como quarto atributo “Atenção aos stakeholders” busca analisar como o gestor municipal lida com as partes interessadas no funcionamento e nos diversos serviços prestados pela prefeitura aos municípios. O gestor municipal precisa entender que qualquer ação tomada pelos órgãos da prefeitura vai gerar algum tipo de impacto positivo ou negativo na sociedade; nesse sentido, o gestor conhece os grupos ou indivíduos que são impactados pelas decisões de seu órgão?

### **Dimensão II: Habilidades pessoais da Liderança Sustentável no executivo municipal**

Essa dimensão analisa o papel do gestor municipal como agente de engajamento das equipes por meio da disseminação de ações de sustentabilidade, isto é, com que frequência os gestores pesquisados se reúnem com a equipe de servidores para compartilhar informações importantes sobre ações de sustentabilidade do órgão. Foram analisados três atributos como principais elementos para demonstrar como as habilidades pessoais da liderança sustentável

é importante no engajamento dos servidores municipais em ações de sustentabilidade. O primeiro atributo diz respeito à “Habilidade Interpessoal” que compreende se o gestor municipal promove um ambiente favorável aos funcionários, incentivando a busca pelas questões sustentáveis, e se ele possui competências e habilidades pessoais para sustentabilidade. Como segundo atributo nessa dimensão, foram abordados os “Valores e princípios morais” que visam entender se as questões sociais e as atitudes do gestor estão alinhadas com os princípios e valores da sustentabilidade. É importante ressaltar que as questões interpessoais do líder têm grande peso em suas decisões, o que mostra o quanto a percepção da prática na organização está atrelada com as práticas pessoais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e a consequente discussão acerca dos dados levantados na pesquisa resultam da aplicação da análise de conteúdo sobre os dados primários coletados, estando a presente subseção organizada conforme as dimensões e categorias de análise apresentadas no quadro 3 - Modelo de Análise da Pesquisa. Nesta etapa, as entrevistas serão confrontadas, sempre que necessário, com os dados secundários (documentos oficiais, leis e normas municipais, observação em sítios na internet etc.) e com o marco conceitual de referência, com a preocupação de espelhar, de modo preponderante, a percepção dos entrevistados sobre as questões adiante discutidas.

### 4.1 DIMENSÃO I: MAPEAMENTO DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL NO EXECUTIVO MUNICIPAL

#### 4.1.1 Percepção dos gestores sobre os atributos da liderança sustentável (dimensão I) no executivo municipal de Ituiutaba/MG

Esta subseção pretende analisar a percepção dos gestores municipais em relação aos atributos da liderança sustentável da

Dimensão I do Modelo de Análise da Pesquisa (quadro 3), a partir da visão dos entrevistados.

Um atributo fundamental da liderança sustentável é o compromisso pessoal com a sustentabilidade nas organizações, preocupação com aspectos ambientais e valorização das iniciativas necessárias para o benefício da sociedade. O grau de consciência sustentável de um gestor influencia na sua forma de promover ações voltadas a questões ambientais, e de legitimar questões sustentáveis na organização (Armani, 2017, p. 66; Voltolini, 2011).

A partir dos dados das entrevistas, observa-se que, em relação ao atributo **Foco na sustentabilidade**, os entrevistados citaram alguns exemplos de ações sustentáveis em seus órgãos. O entrevistado L3 ressaltou que a Secretaria é comprometida com as questões ambientais, mas que, atualmente, não encontram muitos líderes capacitados para desempenhar tal papel. O entrevistado ainda complementou que existem algumas ações/eventos acontecendo no município com a sociedade, seja promovido diretamente pela Secretaria, seja vinculado a algum outro órgão do município, ressaltou, ainda, a grande crise hídrica pela qual a cidade passou nos últimos dias, acreditando que a conscientização sobre o consumo de água é indispensável e que, a partir disso, é possível inserir a educação ambiental. De modo semelhante, o entrevistado L5 discorreu sobre as ações que desenvolveu com a sociedade no município, por exemplo, plantio de árvores em alguns locais da cidade. Ele afirmou que “o cuidado começa nas pequenas coisas”, apontando como pontos importantes a economia no consumo da água e energia. Ambos afirmaram que conhecem e praticam o consumo consciente. A entrevistada L2, quando perguntada se já ouviu falar sobre o tema /conceito liderança sustentável e qual o seu entendimento, afirmou que “Sim. É a interação entre vários setores, social, ambiental, cultura etc. [...] para o desenvolvimento do trabalho e equipe, respeitando todos os envolvidos”, em sua citação ainda confirmou compreender a importância dela para o município.

Ainda sobre esse atributo, inferimos, por meio de excertos do L4, que existe a

possibilidade de tornar a sustentabilidade parte da cultura organizacional no órgão onde desempenha o cargo, mas as iniciativas para isso ainda são tímidas. Outro entrevistado reforçou que compreende a importância da liderança sustentável, mas ressalta não ter ouvido falar sobre tema/conceito até o momento. Adverte ainda que enxerga a liderança sustentável muito mais vinculada às questões ambientais do que a outras questões. Desta forma, pode-se perceber que, apesar do entendimento sobre a necessidade deste atributo, pode-se admitir que ainda existe a necessidade de aumentar a propensão desses gestores em assumir “comportamento responsável” frente às iniciativas e atividades sustentáveis em suas práticas gerenciais.

Com base no atributo **Compreensão da diversidade cultural** que, para Armani (2017, p. 89) “a compreensão de que a cultura local deve ser considerada para ações sustentáveis são pontos importantes do perfil das lideranças sustentáveis. A compreensão das diferenças e peculiaridades culturais é um aspecto fundamental para a condução de ações visando um ambiente mais sustentável”, nesse sentido, **é possível perceber que a maioria dos entrevistados compreende as diferenças culturais existentes e que busca analisar sempre**, de forma concisa, as questões sociais, ambientais e econômicas.

A entrevistada L4 discorre que:

a nossa gestão se preocupa com a temática, por isso estamos nos capacitando e nos organizando para criar mecanismos para desenvolvermos no município ações sustentáveis. Reven-do práticas do dia a dia da administração que interfiram diretamente no hoje e que possam colaborar pensando nas gerações futuras.

Do mesmo modo, pode-se perceber que existem **várias oportunidades de incluir a temática no dia a dia, conforme destaca o entrevistado L6, que ainda não teve a oportunidade de desempenhar atividades de**

**liderança sustentável na secretaria** em que trabalha, mas que pretende desenvolver ações sobre o tema. Assim, existe uma percepção de todos os entrevistados pelo reconhecimento da abundante diversidade de culturas e o respeito pelas diferenças, como um atributo importante a se levar em consideração no dia a dia da gestão municipal.

Com foco no atributo **Busca por sustentabilidade na estratégia**, o entrevistado L7 ressalta que, em um determinado departamento, existe um estímulo maior nas estratégias vinculadas à sustentabilidade, mas que se pode notar que, em alguns departamentos, a questão da liderança sustentável não é ponto principal de discussão, podendo enfatizar que, **não necessariamente**, seja preocupação dos funcionários a temática devido a o peso da atividade ser menor do que nas demais áreas. O entrevistado apontou algumas ações primordiais que busca implementar no cotidiano sobre as questões sustentáveis, identificando que, ao assumir o cargo, **não conseguiu enxergar tal preocupação na gestão anterior. Uma das metas que o gestor destacou**, e que tem trabalhado junto à gestão municipal, é na implementação de sistemas eletrônicos com o intuito de diminuir os recursos materiais utilizados, como papel e pasta plástica. O objetivo é tornar os processos mais sustentáveis e reverter as mudanças em economia, mas ressaltou que seria necessário um lugar para atender a sociedade que não tem acesso ao meio digital. De forma similar, o entrevistado L1 informou que engaja e/ou estimula estratégias que envolvam toda equipe para tornar a sustentabilidade parte do meio organizacional, promovendo ações e meios de conscientização da liderança sustentável com os seus próprios funcionários. O entrevistado L4 reforça a importância das lideranças municipais incentivando e engajando os servidores na busca por sustentabilidade nas decisões estratégicas do município,

Acredito que deveria ser uma prática diária de todos os municípios brasileiros, mas ao mesmo tempo entendo



que ainda não o abraçamos por inteiro aqui em Ituiutaba. A prefeita é sensível as causas ambientais e o apoio dela é fundamental para que todos apoiem essa causa.

Mesmo entendimento converge com a da Armani, (2017, p. 88), que revela:

O papel da liderança sustentável se faz presente não somente na perspectiva hierárquica para baixo, incentivando e engajando os colaboradores, mas também para cima, auxiliando a incluir a sustentabilidade na estratégia da organização e equilibrando aspectos financeiros com aspectos sociais e ambientais nos objetivos estratégicos da organização.

A busca por sustentabilidade pode ocorrer de várias formas e estratégias, sempre objetivando a responsabilidade social e diminuição dos impactos ambientais. Nesse sentido, o entrevistado L3 citou um dos projetos que ocorreu no município “Lixo Zero” que contou com a participação da sociedade, com o intuito de conscientizar sobre o lixo e como forma de mostrar a população a importância. O entrevistado ainda ressalta a importância de capacitar as crianças “[...] quando começa ali na base, ela vai crescendo e sabendo. E, na verdade, a criança passa, chega em casa e ensina para o adulto” Maia, Froehlich e Konrath, (2021), também chegam aos mesmos achados encontrados na nossa pesquisa, quando reforçam que as principais características do líder sustentável é ser estratégico para introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização, e proatividade para se engajar com as iniciativas de sustentabilidade.

Para finalizar a dimensão I, temos o atributo **Atenção aos stakeholders**, para Bourne e Walker (2005) indicam que o uso correto do mapeamento de identificação dos *stakeholders* é fundamental para que uma empresa conquiste ou não os seus objetivos e metas. Portanto, percebe-se que nesse atributo,

o executivo municipal adota mesmo que de forma ainda tímida, critérios ambientais nas compras e contratações do município.

De modo geral, dentre os gestores entrevistados é possível perceber que existe uma percepção ainda frágil sobre a importância dos atributos de liderança da dimensão I, e de certa maneira ainda carecem de maior atenção por parte dos gestores.

## 4.2 DIMENSÃO II: HABILIDADES PESSOAIS DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL NO EXECUTIVO MUNICIPAL

### 4.2.1 Percepção dos gestores sobre os atributos da liderança sustentável no executivo municipal de Ituiutaba/MG

Esta subseção pretende analisar a percepção dos gestores municipais em relação aos atributos da liderança sustentável da Dimensão II do Modelo de Análise da Pesquisa (Quadro 3), a partir da visão dos entrevistados.

Em relação ao atributo **Habilidade interpessoal** foi um atributo valorizado pela maioria dos gestores entrevistados, que entendem e assumem que poderiam aumentar o seu papel de engajar as equipes e serem propagadores das iniciativas sustentáveis nos seus órgãos, mas como a temática ainda é nova acaba que essa força para o engajamento ficar limitada.

O segundo atributo da dimensão II, condiz sobre **Valores e princípios morais**, assim, os gestores trouxeram relatos que é importante fazer parte de uma organização que atua com práticas sustentáveis, apesar de entenderem que o município precisa fazer um esforço nesse sentido. A maioria dos gestores pouco ou nada ouviu falar da liderança sustentável e seus atributos apesar de já experienciarem organizações com práticas sustentáveis.

Esta seção apresentou a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa

através do instrumento de coleta utilizado e a comparação com o referencial teórico. A seguir, apresentam-se as conclusões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção sumariza os resultados encontrados na seção 4 - Resultados e Discussão e visa responder ao objetivo geral a que se propôs a presente pesquisa, qual seja, analisar a partir da percepção dos gestores públicos municipais do município de Ituiutaba/MG se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão. O marco teórico anteriormente apresentado será de suma importância tanto para apoiar as observações a seguir expostas como para embasar as conclusões a seguir apresentadas, oriundas da análise dos dados.

A percepção dos gestores municipais reflete uma baixa maturidade na incorporação dos atributos da liderança sustentável no dia a dia da gestão, reforçando a ideia de estudos que mostram que a inexistência destes atributos inibe o desenvolvimento sustentável.

Para os gestores pesquisados, a liderança sustentável é um conceito que ainda é pouco usada/aplicada no dia a dia da prefeitura, na visão da maioria dos entrevistados a sustentabilidade não é ponto principal. O tema ainda carece de uma maior preocupação por parte dos líderes e de maiores estudos/pesquisas nesse âmbito, lógico que a infraestrutura e o desenvolvimento econômico são pontos importantes a serem levados, visto que estamos em uma sociedade capitalista e com desigualdade social. Nesse sentido, percebe-se que a maioria dos gestores municipais não conhece de maneira aprofundada o tema liderança sustentável. Contudo, reconhecem a importância das questões

relacionadas com a sustentabilidade no contexto organizacional e posicionam-se como favoráveis a implantação de futuros projetos de liderança sustentável nos órgãos da prefeitura municipal.

Assim pode-se admitir, que o estágio atual de adoção no executivo municipal dos atributos da liderança sustentável no município de Ituiutaba-MG está num patamar ainda desfavorável. De um modo geral, o município é visto como não bem colocado se olharmos outros municípios considerados no *ranking* do Programa Cidades Sustentáveis, como Barueri (SP); São Caetano do Sul (SP), Curitiba (PR), Goiânia (GO), onde a cultura de liderança sustentável já avança nas discussões dentro dos respectivos serviços municipais (Bright Cities, 2024). Impressão que é alavancada por algumas poucas citações dos entrevistados que não adotam os atributos da liderança sustentável nos seus afazeres do dia a dia ou sequer tem ouvido falar da temática - fruto do desconhecimento do tema e na própria cultura do serviço público do município tijucano.

Contudo, pode-se concluir, para os gestores municipais pesquisados neste trabalho, que o tema liderança sustentável é um conceito emergente, que necessita ser disseminado para orientar ações com enfoque na sustentabilidade. Ressalta-se a importância de o tema ser abordado na gestão municipal e nas instituições de ensino para conscientizar os servidores municipais e a comunidade tijucana em geral, sobre a sua relevância, pois são eles os responsáveis pela implementação dos conceitos em seus órgãos.

O levantamento de dados foi uma difícil etapa na realização deste trabalho, em função da indisponibilidade de algumas informações e da restrição do tempo para a

conclusão desta monografia, neste sentido, recomenda-se para estudos futuros,

- a) analisar o papel das liderança sustentável nas discussões sobre eventos climáticos extremos;
- b) impactos da liderança sustentável nas ONGs;
- c) um diagnóstico de iniciativas sustentáveis em prol do crescimento de setores econômicos como indústria e turismo;
- d) influência da cultura organizacional na implantação das práticas de liderança sustentável, e por fim;
- e) pesquisar novas competências e metodologias que seriam necessárias para compreender melhor a temática da liderança sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2009.
- ANTUNES, A.; FRANCO, M. How people in organizations make sense of responsible leadership practices: multiple case studies. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 1, p.1 26-152, 2016.
- ARMANI, A. B. **Liderança Sustentável: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- ARMANI, A. B.; PETRINI, M. C.; ZANARDO, A. C. M. Quais são os atributos dos líderes sustentáveis? *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, out. 2017. Disponível em: [http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento\\_edicao=89](http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento_edicao=89). Acesso em: 5 jan. 2025.
- AZEVEDO, A. S. *et al.* Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e cadeias de suprimentos: um estudo bibliométrico. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, 2021.
- BATISTA, G. V. Sustentabilidade na 4ª RI: liderança com impacto e empresas conscientes. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, v. 10, n. esp, jul. 2021.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 195-210, 2013.
- BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management Decisions**, v. 43, n. 5, p. 649-660, 2005.
- CARVALHO, A. B; *et al.* Liderança sustentável: estudo comparativo entre organizações brasileiras e portuguesas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 19, n. 1, 2021.
- BRIGHT CITIES. **Ranking de cidades sustentáveis 2024**. Disponível em: <https://blog.brightcities.city/pt-br/ranking-de-cidades-sustentaveis-2024/>. Acesso em: 5 mar. 2025.
- CORREIA, P.; BILHIM, J. Diferenças nas Percepções dos Valores Organizacionais dos Gestores Públicos em Portugal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, 2017.

- DAVERSA, M. C. A.; FARIAS, A. Competências associadas ao exercício da liderança sustentável: Pesquisa realizada na administração pública municipal de Fazenda Rio Grande/PR. **RGSA -Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 17, n. 10, 2023.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul./set. 2000.
- HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169-180, 2005.
- 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.
- KOEDNOK, S. Leadership strategy for human capital management in asian economy towards global integration. **International Conference on Economics, Business and Management**, v. 22, p. 129-133, 2011.
- LAGO, E.; COELHO JUNIOR, J. C. Liderança sustentável: um modelo para aplicação empresarial. **Revista Gedecon**, v. 9, n. 2, dez. 2021.
- LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 159-168, jul./set. 2014.
- MAIA, L. de O.; FROELICH, C.; KONRATH, K. Liderança sustentável sob a perspectiva de profissionais da área de recursos humanos de empresas do Rio Grande do Sul. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021.
- MONTEIRO, J. K.; ESPÍRITO SANTO, F. C.; BONACINA, F. Valores, ética e julgamento moral: Um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, n. 2, p. 237-246, 2005.
- MOSLINGER, E. A.; FILIPPIM, E. S. Liderança e sustentabilidade na esfera pública. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 6, n. 2, p. 67-86, jul./dez. 2017.
- PAILLÉ, P.; CHEN, Y.; BOIRAL, O.; JIN, J. The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 451-466, 2014.
- RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green human resource management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SANTOS, J. P.; CAETANO, A.; TAVARES, S. M. Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? **Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 470-484, 2015.
- SAVAGE, G. T. *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.
- SILVA, C. H. R. T. **RIO+20: avaliação preliminar de resultados e perspectivas da conferência das nações unidas sobre desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/temas-e-agendas-para-o-desenvolvimento-sustentavel/rio-20-avaliacao-preliminar-de-resultados->

e-perspectivas-da-conferencia-das-nacoes-unidas-sobre-desenvolvimento-sustentavel. Acesso em: 14 mar. 2025.

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

WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. Defining the socially responsible leader. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 117-131, 2008.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 708-722, 2008.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.

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

BERNARD, M.; SPITZECK, H. H.; ÁRABE, M.; ALT, E. R.; GRASSI, M. R.; SANT'ANNA, A. 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.

BOIRAL, O.; CAYER, M.; BARON, C. M. The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 4, p. 479-499, 2009.

CHOI, S. B.; ULLAH, S. M. E.; KWAK, W. J. Ethical leadership and followers' attitudes

toward corporate social responsibility: the role of perceived ethical work climate. **Social Behavior and Personality**, v. 43, n. 3, p. 353-366, 2015.

CHOWDHURY, S. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Pearson Education, 2003.

OLIVEIRA CLARO, P. B.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez., 2008.

DIEGUES, A. C. S. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. **São Paulo em perspectiva**, v. 6, n. 1-2, p. 22-29, 1992.

EGRI, C. P.; HERMAN, S. Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 571-604, 2000.

HALL, R. D.; ROWLAND, C. A. Leadership development for managers in turbulent times. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 8, p. 942-955, 2016.

HANSEN, S. D. *et al.* Corporate social responsibility, ethical leadership and trust propensity: a multi-experience model of perceived ethical climate. **Journal of Business Ethics**, v. 137, p. 649-662, 2016.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável**. Porto, Portugal: Porto Editora, 2007.

HOGAN, R.; WARRENFELTZ, R. Educating the modern manager. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 1, p. 74-84, 2003.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human



- resource management the next approach?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.
- LANS, T.; BLOK, V.; WESSELINK, R. Learning apart and together: Towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, p. 37-47, 2014.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 39-52, 2009.
- MAIA, B. No pós-pandemia, liderança sustentável precisará estar à frente de decisões. **Ecoa**, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2020/06/24/no-pos-pandemia-lideranca-sustentavel-precisara-estar-a-frente-de-decisoes.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 5 jun. 2020.
- MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 71-89, 2009.
- MCCANN, J.; SWEET, M. The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 373-383, 2014.
- MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**, Qualitymark, 1999.
- MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. de. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Production**, v. 23, n. 3, p. 652-669, 2013.
- OSAGIE, E. R. *et al.* Individual competencies for corporate social responsibility: a literature and practice perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 135, p. 233-252, 2016.
- PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, p. 465-480, 2013.
- RELATÓRIO Brundtland. 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2025.
- SANT'ANNA, A. DE S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.
- Submetido:** 29 out. 2024
- Aprovado:** 7 abr. 2025