



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
CAMPUS PONTAL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL (FACES)  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

---

**Os atributos da liderança sustentável na percepção dos gestores públicos municipais do município de Ituiutaba-MG.**

**Aluna Larissa Souza Santiago (FACES/UFU) – larissasouzasntg@gmail.com  
Prof. Dr. Victor Manuel Barbosa Vicente (FACES/UFU) -  
victorvicente.unb@gmail.com**

## **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a partir da percepção dos gestores públicos municipais se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão. A pesquisa é de cunho qualitativo e utilizou dados coletados a partir de documentos e entrevistas semiestruturadas com gestores municipais no município tijucano. 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 um conceito recente, que necessita ser disseminado para orientar ações com enfoque na sustentabilidade. Da mesma forma, verificase 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.

## **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 o respeito ao meio ambiente e o 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 90. A preocupação com o futuro da natureza vem encorajando as organizações a adotarem práticas que permite 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; VASCONCELOS, 2010).

Neste sentido, a questão da liderança sustentável é um tema bastante discutido, como exemplo podemos citar os autores BARBIERI E VASCONCELOS que em seus estudos traz 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 omissão das lideranças organizacionais em adotar atitudes e estratégias que diminuam os impactos ambientais de empreendimentos se 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 através destas 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 de pesquisa: Quais os atributos da liderança sustentável estão presentes nas práticas dos gestores públicos do município de Ituiutaba/MG?

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a partir da percepção dos gestores públicos municipais 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 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 as 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 existe uma escassez de 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 se 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 práticas da liderança sustentável e se aderem a elas, como esses gestores agem, pensam e em que valores acreditam, e 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 aspectos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Na sequência, é apresentado 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**

Atualmente, a preocupação pela sustentabilidade tem crescido de forma gradativa, e com isso, muito se tem visto estudos relacionados a este 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 mantém interações. O modo em como as pessoas disponibiliza-se dos recursos, podem gerar impactos negativos sobre os sistemas naturais e impactar de forma direta na sobrevivência dos indivíduos.

Enfrentar os problemas relacionados à sustentabilidade impõe aos gestores ou líderes, competências, habilidades e conhecimentos específicos sobre o tema em questão e, entretanto, logo mais essas atitudes estarão refletindo de forma positiva sobre os indivíduos da organização (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). A maneira em como o gestor enxerga o mundo e da forma em que o mesmo contribui com os valores e atributos da sustentabilidade são fatores essenciais para elencar os comportamentos organizacionais, voltado para o âmbito ambiental, e relacionando quais as motivações éticas e morais.

O conceito de sustentabilidade é bastante amplo, e apesar das variáveis discussões sobre o tema, a definição ganhou espaço na Comissão Brundtlan, que ocorreu em um evento da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) em 1987, que relatou que o desenvolvimento sustentável pode suprir às necessidades da geração atual sem se comprometer com as necessidades das descendências futuras.

Diante deste cenário, é importante ressaltar que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), vem contribuindo no âmbito de permitir que haja um crescimento de forma sustentável na instituição, olhando não somente para o lucro de curto prazo, mas dando base para que as organizações possam sobreviver e crescer com os seus negócios em longo prazo também. A RSC está ligada também aos processos de responsabilidade ética e social de uma sociedade (KRAMAR, 2014). Para Melo Neto e Froes (1999, p.87) “Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. Com o implemento da RSC, as organizações objetivam equilibrar os âmbitos econômicos, sociais e ambientais em suas ações empresariais (OSAGIE et al., 2016). Estudos mostram que desde que as organizações desenvolveram atividades vinculadas a RSC nas suas práticas, os resultados tem crescido de forma significativa e consistente, fazendo com que as ações voluntárias se tornam cada vez mais táticas e, mais precisas tanto nos dias atuais quanto para o futuro (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009).

Outro acontecimento importante foi à agenda 21. Em 1992, no Rio de Janeiro, aconteceu a RIO-92 (Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD) que definiu a Agenda 21, sendo um documento

oficial, e deste modo, elencou um código de comportamento evidenciando a necessidade de todos os países integrarem o mecanismo de sustentabilidade nos seus indicadores.

De acordo com Deponti (2001, p.35, apud CLAIN, 1997, p.101), podemos definir sustentabilidade através de cinco dimensões, sendo eles: econômica, social, ética, político-institucional e ambiental. É necessário que haja a integridade do sistema no passar dos anos e que o sistema funcione como um todo, interagindo entre estas diferentes dimensões.

Com isso, cada vez mais as organizações vêm buscando atitudes que contemplam a sustentabilidade, buscando encontrar maneiras de podem auxiliar com o desenvolvimento sustentável nos pilares econômicos, social e ambiental. Segundo Barbieri (2004), a adoção de práticas sustentáveis em uma empresa pode ser influenciada por três forças: o governo, a sociedade e o mercado. O governo, constrói as leis ambientais, e a sociedade, toma para si as atitudes e enfrenta os problemas ambientais, e contribui com o papel de fazer com que as organizações possam se envolver com estas questões.

As lideranças possuem um papel muito importante no âmbito organizacional, por conta da sua influência com o desempenho e a busca de resultados nos negócios, levando em consideração o bem-estar dos colaboradores (HOGAN; KAISER, 2005; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012; HALL; ROWLAND, 2016). 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 como 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. Relacionado à RSC Renwick, Redman e Maguire (2013) relatam as características pessoais dos líderes, como atributos e valores morais, sendo fatores extremamente indispensáveis nas ações sustentáveis das organizações.

## **2.2. Conceitos e tipologias: Liderança, liderança nas organizações e liderança sustentável**

### **2.2.1. Liderança e liderança nas organizações**

Segundo Lins, Borges e 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 empenhos coletivos da empresa, propagando constantemente pela a eficiência, eficácia e 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 da 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 as 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 à um caos e conseguir atingir as estratégias empresariais estabelecidas.

O papel do líder é fundamental na formação da sua equipe e o alcance pela alta competência empresarial, portanto, o mesmo deve desempenhar atitudes que possam criar a constante eficácia do atingimento dos resultados organizacionais. Para Chowdhury (2003), existe uma escassez de pessoas talentosas na organização que contribuem ao máximo com o empreendimento, e com isso, as mesmas precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que maximizem os

resultados positivos que só elas podem alcançar. Nesta visão HOGAN e WARRENFELTZ (2003) fomentam que atrair e estimular esses profissionais talentosos são fatores essenciais neste processo. Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012) afirmam que estudar sobre os aspectos de liderança, contribui na criação de uma visão mais ampla que consegue ver além do indivíduo e da organização.

Conforme Aguinis e Glavas (2012) ressalta que, alguns estudos vêm mostrando que a compatibilidade diante dos valores organizacionais e pessoais dos líderes pelo assunto da sustentabilidade, favorece de forma positiva para o crescimento e desenvolvimento da liderança sustentável nas empresas. Deste modo, organizações que aderem o conceito de liderança, têm sido vistas de forma diferente, aumentando o trabalho em equipe bem como a produtividade dos funcionários, e é importante ressaltar a melhoria da imagem organizacional (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014).

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

A forma em como um gestor lidera a sua organização compactua diretamente em como a empresa se posiciona diante dos meios sustentáveis. Percebe-se que cada empresa e cada gestor têm uma maneira diferente em como resolver e integrar a sustentabilidade em seu ambiente organizacional, e isso é sinal para uma melhor materialização da sustentabilidade. Neste aspecto, o desempenho dos líderes em relação ao pensamento sustentável, é uma posição normativa do local onde os mesmos estão colocados na organização.

De acordo com Hansen et al. (2016) afirma a importância da função das lideranças sustentáveis ao dizer que a RSC induz na formação de opiniões dos colaboradores a respeito do comportamento dos seus líderes, e como essas opiniões tem influência no ambiente empresarial. Segundo Egri e Herman (2000), as ações principais ligadas às questões sustentáveis (como complexidade, multidisciplinaridade e longo prazo) demandam que as lideranças sustentáveis se diferem das lideranças tradicionais. O conceito de liderança na visão de percepção sustentável fundamenta-se na lógica de que as empresas são compostas por meio de um ambiente externo natural gerando tanto valor sustentável quanto lucro para o negócio. A noção de liderança sustentável originou-se junto com o conceito de sustentabilidade nas empresas, mas ao longo do tempo ela vem experimentando novos espaços (MCCANN; SWEET, 2014).

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 pela a busca do resultado empresarial. Diante disso, certifica-se 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 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 proporcionar vitalidade para as pessoas.

Os valores pessoais dos líderes sustentáveis são fundamentais para o surgimento de práticas sustentáveis dos mesmos. Esses líderes são motivados pelo compromisso e valorização que tem pela natureza. Boiral, Cayer e Baron (2009) reforçam os valores relacionados às ações ambientais como meio importante dos líderes, analisando conjuntamente a perspectiva dos *stakeholders* e a dedicação do pessoal quanto à exposição das mudanças do ambiente empresarial à sustentabilidade. Já Choi, Ullah e Kwak (2015) e Hansen et al. (2016) expressam a importância das atitudes éticas nas lideranças sustentáveis, comparando de forma positiva como os colaboradores estão reagindo a respeito da RSC da organização.

De acordo com Hargreaves e Fink (2007) reforçam que, mesmo que algumas pesquisas confirmem que a sustentabilidade traz benefícios para as organizações, uma medida importante para isso é que o líder, seja o principal responsável pelas ações e reconfiguração de uma empresa. Com isso, Bernard et al. (2014) defende que, o líder deve ser um indivíduo que incorpora os conceitos sustentáveis, tanto na organização (internamente) como na vida pessoal (externamente). No que se refere a sustentabilidade, o líder deve ser uma pessoa sustentável e que busque sempre inovação, encontrando meios e métodos para solucionar problemas e promovendo atitudes inovadoras que irão proporcionar o crescimento do mundo empresarial e de seus funcionários.

Em uma organização, o líder é o principal agente, pois é através dele que algumas decisões serão tomadas dentro da instituição, ele é o tomador de decisão. Bernard et al. (2014) relata que, por conta do conhecimento que os líderes possuem por estarem dentro da organização, eles conseguem estimular a sustentabilidade no cotidiano da empresa. É importante enfatizar que, acima dos acordos mercadológicos, é preciso conhecer seu meio e interagir com ele, sempre buscar meios de adaptar-se em benefício da sociedade. Por fim, é importante que o líder crie ações que serão benéficas tanto para a organização quanto para a sua equipe.

### **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 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. Dentre eles, destaca-se o trabalho de Waldman e Siegel (2008) que afirmam que certas habilidades e atitudes dos gestores os empurram em ter uma maior tendência em assumir atividades relacionadas à sustentabilidade nas organizações. Portanto, percebe-se que nos trabalhos destes autores que certas características pessoais e organizacionais, são guiadas por uma importante valorização e identificação com ações ambientais, o que faz com que os valores pessoais dos gestores sejam fundamentais na 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). Já 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, NIX, WHITEHEAD e BLAIR, 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 tem 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 princípios e valores de sustentabilidade (BENITES e POLO, 2013).

Já 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 princípios morais ressalta 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 mostra 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 e 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).

Em guisa de conclusão temos ainda mais duas e não menos importantes atributos da liderança sustentável, que são busca por sustentabilidade na estratégia e a 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, surge incluir estas 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).

### **2.3. Movimentos importantes que deram destaques a liderança sustentável no mundo**

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

Como exemplo de movimentos de lideranças sustentáveis, podemos citar o Clube de Roma, em 1968; a Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente humano conhecida como Conferência de Estocolmo, foi originada em 1972; o ECO – 92, em 1997; a Rio + 20, em 2012; e bem como, o Acordo de Paris, em 2015.

O Clube de Roma foi criado em 1968 pelo italiano Aurelio Peccei e o escocês Alexander King, juntamente com outros cientistas industriais e políticos, com o objetivo de discutir algumas questões econômicas, políticas, e principalmente, sobre o desenvolvimento sustentável. Contudo, o clube ganhou destaque a partir dos anos de 1972. Conforme Diegues, A. C. S. (1992) relata que, o Clube de Roma informava a falta futura de reservas minerais, um crescimento demográfico exponencial e conseqüentemente a uma grande poluição.

Já a Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente humano ou Conferência de Estocolmo revelou-se em 1972 a partir de uma grande reunião de líderes planejada pelas Nações Unidas (ONU), o seu destaque se deu por ser a primeira grande reunião para debater sobre o assunto “meio ambiente”. Vinte anos após a última conferência, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento chamada também como ECO-92, o intuito desta reunião foi discutir o tema do desenvolvimento sustentável buscando um crescimento econômico menos agressivo e consumista.

Em 1997, foi criado no Japão o protocolo de Kyoto, que constitui em reduzir as emissões de dióxido de carbono e entre outros gases que acometem o efeito estufa. O documento evidencia a diminuição destes gases na atmosfera, mas o protocolo entrou em vigor somente em 2005.

Neste seguimento, podemos destacar a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como a Rio +20. O movimento Rio +20 foi criado com

o objetivo de revigorar o compromisso com o desenvolvimento sustentável, destacando dois temas importantes e principais: A construção do modelo do desenvolvimento sustentável e a economia verde como meio de sustentabilidade e diminuição da pobreza.

O Acordo de Paris foi feito para poder reforçar algumas questões já levantadas durante os outros movimentos, ele foi fundamentado com a visão principal de reforçar a habilidade dos países para enfrentar com as causas referentes as tais mudanças e consequentemente fortalecendo a mudança do clima inconstante.

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 a economia, política e sobretudo o meio ambiente e o 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 em 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 em diminuir as emissões de gases no contexto do desenvolvimento sustentável	

Por fim, todos os movimentos foram importantes para o desenvolvimento sustentável e de alguma forma contribuiu para o conhecimento e grandiosidade do tema, mas o movimento Rio +20 gerou maior impacto. Pois o governo brasileiro criou, algumas ações para poder minimizar os impactos causado 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.

### 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:

- 1) **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;
- 2) **documental:** Leis, portarias, resoluções e normas geradas pelas unidades governamentais pertencentes ao Poder Executivo municipal de Ituiutaba-MG;
- 3) **de campo:** coleta de dados primários por meio de aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores públicos das secretarias municipais;
- 4) **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 a partir da 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.

Também para fins de confecção do roteiro de entrevista estruturado foi desenvolvido um “**Modelo de Análise**” onde 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 setembro e outubro de 2021.

Devido à quantidade de dados e a 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 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 (Apêndice A), 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

<b>L2</b>	Executivo Municipal	Secretária Municipal	Feminino
<b>L3</b>	Executivo Municipal	Secretário Municipal	Masculino
<b>L4</b>	Executivo Municipal	Secretária Municipal	Feminino
<b>L5</b>	Executivo Municipal	Diretora Municipal	Feminino
<b>L6</b>	Executivo Municipal	Secretário Municipal	Masculino
<b>L7</b>	Executivo Municipal	Secretário Municipal	Masculino

Fonte: elaboração da autora a partir de dados da pesquisa

### 3.2 Modelo de Análise

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

Quadro 3 – Dimensões da análise e respectivos atributos de liderança

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ATRIBUTOS DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL</b>	<b>FOCO DE ANÁLISE</b>	<b>FONTE</b>
<b>I) Mapeamento da Liderança Sustentável no executivo municipal.</b>	<b>Foco em sustentabilidade</b>	<p>Analisar se o gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tem Compromisso pessoal com a mudança para a sustentabilidade.</li> <li>b) Promove consumo consciente.</li> <li>c) Tem atuação voltada às iniciativas sustentáveis.</li> </ul> <p>Analisar a propensão do gestor a assumir “comportamento responsável” frente às iniciativas e 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 as diferenças culturais existentes e que podem existir na organização.</p> <p>Analisar a visão do gestor quanto as diferenças culturais dando ênfase e consequentemente 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incentiva o desenvolvimento da sociedade quanto as questões sustentáveis;</li> <li>b) Buscar meios de diminuir os impactos ambiental causado pela organização;</li> </ul> <p>Identificar quais estratégias e metas que o gestor possui frente a 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</p>	VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; SAVAGE, NIX,

		a adaptação na organização frente a essas situações.	WHITEHEAD e BLAIR, 1991; ROWLEY, 1997
<b>II) Habilidades pessoais da Liderança Sustentável no poder municipal.</b>	<b>Habilidade Interpessoal</b>	Observar se o gestor: a) Promove um ambiente cooperativo e engajado entre os funcionários; b) Incentiva a busca pelo conhecimento da liderança sustentável; c) Tem habilidades e competências interpessoais para sustentabilidade.	VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; RENWICK, REDMAN e MAGUIRE, 2013
	<b>Valores e 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 as atitudes, princípios e valores sustentáveis.	VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; MONTEIRO, ESPÍRITO SANTO e BONACINA, 2005

Fonte: elaboração da autora a partir da revisão da literatura

Nas subseções seguintes é apresentado o detalhamento correspondente a 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 às 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) estimula ao consumo consciente; e, c) se executa atividades voltada as 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 a “Habilidade Interpessoal” que compreende se o gestor municipal promove um ambiente favorável aos funcionários, incentivando a busca pelas questões sustentáveis e se o mesmo possui competências e habilidades pessoais para sustentabilidade. Como segundo atributo nessa dimensão foi abordado os “Valores e princípios morais” que visam entender se as questões sociais e atitudes do gestor está alinhado 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 que a percepção da prática na organização está atrelada com as práticas pessoais.

## **4. Resultados e Discussões**

Os resultados e a conseqüente 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 nos 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 existe algumas ações/eventos acontecendo no município com a sociedade, seja promovido diretamente pela secretaria ou vinculado a algum outro órgão do município, ressaltou ainda a grande crise hídrica que 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. O entrevistado L5 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 a partir 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 resalta não ter ouvido falar sobre tema/conceito até o momento. Adverte ainda que enxerga a liderança sustentável muito mais vinculada as 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 nas 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 compreendem as diferenças culturais existentes e que buscam 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. Revendo 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 existe 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 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 conta no dia a dia da gestão municipal.

Já 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 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 a 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 prefeitura 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”.

Para finalizar a dimensão I, temos o atributo **Atenção aos stakeholders, que segundo Armani (2017, p.82)** “os gestores precisam ter habilidade para interagir e se adaptar aos diversos *stakeholders* envolvidos, visando o atingimento do sucesso das iniciativas sustentáveis propostas”.

A entrevistada L4 informou que a secretaria em questão, sempre está preocupada com os parceiros e fornecedores contratados, se os mesmos possuem práticas sustentáveis, caso não possuem, que se organizem para a mudança, de semelhante modo, a entrevistada L1 relatou também que existe o monitoramento de alguns fornecedores que são vinculados diretamente às

ações de sustentabilidade da cidade, por exemplo limpeza urbana, jardins e parques e coleta de resíduos sólidos urbanos, atividades que fazem parte da secretaria disposta, os demais parceiros são contratados por setores específicos. Já o entrevistado L7:

“...serviço público depende de licitação e aí que não necessariamente isso pode ser um elemento prático de licitação exigir que seja sustentabilidade, não posso te dizer sobre isso, não faço licitação, minha secretaria pede o serviço e tem uma secretaria específica que faz isso. Mas pelo que eu entendo de máquina pública, acho pouco provável a lei federal que fala sobre licitação exige poder deixar o poder público exigir esses elementos no momento da concorrência, mas não posso afirmar...”

Os demais entrevistados, informaram que não monitoram se a rede de fornecedores da prefeitura pratica ações sustentáveis, seja por não ter tido a oportunidade ainda de acompanhar o processo ou por não condizer com o cargo. 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** que está principalmente relacionado segundo Armani (2017, p.110) “à capacidade de motivar, comunicar e facilitar a participação colaborativa da equipe em ações sustentáveis”, incentivando assim que mais pessoas passem a aderir às práticas sustentáveis, a entrevistada L2 relatou estar tentando disseminar e/ou proporcionar um ambiente de trabalho que valoriza a sustentabilidade, já o entrevistado L7 ressaltou que acredita no compromisso que a gestão deva ter quanto a sustentabilidade, quanto ao quesito “disseminar sustentabilidade” seria algo mais individual, a onde cada pessoa/funcionário tenha consciência da importância. De acordo com a própria administrativa oferecida e por ter problemas elementares atualmente essa questão acaba não sendo preocupação neste momento. Quando perguntado aos entrevistados se já participaram de algum evento (palestras, seminários, congressos e etc) sobre liderança e sustentabilidade, quatro entrevistados afirmaram que já haviam participado e três responderam que ainda não tinha tido a oportunidade de participar. O entrevistado L3 citou que não havia participado ou capacitado e ressaltou a importância de começar pelos líderes tal conhecimento e desenvolver tal habilidade. Este 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**, os entrevistados L1 e L7 ressaltaram que as atitudes e/ou atributos de um líder sustentável deve estar meramente ligado aos seus valores morais, em como o líder é. A entrevistada L4 disse “Estabelecer vínculo de confiança com toda equipe e manter compromisso nas ações”, já a entrevistada L5 afirmou que “Valorizar o que temos e cuidar para que permaneça”. Segundo Voltolini (2011), Armani (2017), Monteiro, Espírito Santo e Bonacina (2005) asseveram que 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. No entanto, percebe-se que as atitudes dos entrevistados estão alinhadas com os valores e princípios da sustentabilidade e que a questão em si está mais vinculada com o individual do que com o coletivo. 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. Conclusão**

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, investigar a partir da percepção dos gestores públicos municipais 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 Barretos-SP, Belém-PA e Coronel Fabriciano-MG, onde a cultura de liderança sustentável já avança nas discussões dentro dos respectivos serviços municipais. 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.

Portanto, com base no estudo realizado, percebe-se que no período pós pandemia, precisaremos invariavelmente reverter a tendência e a necessidade de adotarmos uma nova visão sobre hábitos de consumo e de produção. Todos concordam que não há outra saída para aqueles que exercerem a liderança daqui em diante sem passar pela sustentabilidade (MAIA, 2020).

## **5.1. Recomendações**

Pretende-se, com os resultados desta monografia, gerar discussões no setor público municipal a fim de contribuir com sugestões para o incremento da temática de liderança sustentável no município. Neste sentido, entre outras possibilidades, recomenda-se:

- a) Treinamento municipal em liderança sustentável visando formar líderes no setor público municipal;
- b) Incentivar e fomentar a educação e o autoconhecimento para o crescimento dos servidores municipais tijucanos em parcerias com instituições externas com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento sustentável no município de Ituiutaba/MG;
- c) Incentivar e permitir que estratégias e decisões organizacionais de grande impacto na comunidade tijucana sejam lideradas por gestores comprometidos com a sustentabilidade;
- d) Explorar as informações dos principais centros de formação em liderança sustentável: The Climate Reality Project, Instituto Aqualung e Engajamundo.

## **5.2. Estudos futuros**

Pesquisas acadêmicas são construídas para contribuir com estudos já feitos na área de modo que outros pesquisadores possam dar continuidade e realizar estudos futuros, aprofundando o tema gerando novos resultados e oportunidades para novas investigações. A seguir, definimos algumas alternativas para futuros estudos, a partir dos achados desta monografia.

- a) Analisar o papel central e decisivo das lideranças (prefeitos) no processo de mudança organizacional e na promoção de práticas ambientalmente responsáveis;
- b) Investigar se a percepção sobre os atributos de liderança sustentável em outros municípios do Triângulo Mineiro serão similares aos investigados nesta pesquisa;
- c) Realizar pesquisas voltadas a institucionalização da liderança sustentável na cultura dos municípios para verificar com as lideranças estão sendo preparadas para atuar conforme esse paradigma;
- d) Produzir trabalhos que mostrem os ganhos de imagem e eficiência socioambiental, produzidos pela adoção de posturas diferenciadas frente ao olhar sustentável dos gestores municipais.

## 6. Referências

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. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Nova fronteira, 2009.

ARMANI, Ananda Borgert. Liderança Sustentável: Uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Portalegre, 2017

\_\_\_\_\_; PETRINI, Maira de Cassia; ZANARDO, Ana Clarissa Matte. Quais são os atributos dos líderes sustentáveis? EnANPAD 2017, São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 312 p.

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. <https://doi.org/10.5902/198346598879>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun., 1994. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1845-5>

BOIRAL, Olivier; CAYER, Mario; BARON, Charles M. The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 4, p. 479-499, 2009. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9784-2>

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. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.353>

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

DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP- Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez., 2008.

DEPONTI, Cidonea Machado; ALMEIDA, Jalcione. Indicadores para avaliação da sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural local. In: Congresso da Associação Americana de Sociedade Rural. 2002.

DIEGUES, Antonio Carlos 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.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3 jul. /set., 2000. <https://doi.org/10.1590/S0034-7590200000300003>

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. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2745-7>

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

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169-180, 2005. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

HOGAN, R.; WARRENFELTZ, R. Educating the modern manager. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 1, p. 74-84, 2003. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.9324043>

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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.145>

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.

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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.036>

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. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. 2009. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000500004>

MAIA, Bibiana. **No pós-pandemia, liderança sustentável precisará estar à frente de decisões**. 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>>, 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>

MCCANN, J.; SWEET, M. The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 373–383, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4>

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**, Qualitymark, 1999. 87 p.

MONTEIRO, Janine Kieling; ESPÍRITO SANTO, Fabiana Cobas; BONACINA, Franciela. Valores, ética e julgamento moral: Um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 2, p. 237-246, 2005. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000200012>

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.

MUNCK, Luciano; GALLELI, Bárbara; SOUZA, Rafael Borim 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. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000004>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0>

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.

PATAH, Leandro Alves. Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PINSKY, Vanessa Cuzziol; DIAS, João Luiz; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 3, p. 465-480, 2013. <https://doi.org/10.5902/1983465910020>

RENEWICK, 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004>

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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.010>

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>

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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

## Apêndices

### Apêndice A – Roteiro de entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
CAMPUS PONTAL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL (FACES)  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

---

**Objetivo da Pesquisa: Analisar a partir da percepção dos gestores públicos municipais de Ituiutaba-MG se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão.**

**Aluna Larissa Souza Santiago (FACES/UFU) – [larissasouzasntg@gmail.com](mailto:larissasouzasntg@gmail.com)  
Prof. Dr. Victor Manuel Barbosa Vicente (FACES/UFU) -  
[victorvicente.unb@gmail.com](mailto:victorvicente.unb@gmail.com)**

### Roteiro de Entrevista TCC

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Cargo ocupante: \_\_\_\_\_
3. Já ouviu falar sobre o tema/conceito liderança sustentável? Qual o seu entendimento sobre ela? Compreende a importância dela para o município?
4. Já se capacitou e/ou participou de eventos sobre sustentabilidade e liderança, por exemplo, palestras, seminários, congressos e etc?
5. Você pratica a liderança sustentável no seu dia a dia? Se sim, quais iniciativas sustentáveis já realizou? Se não, quais as dificuldades que encontrou para implementar tal ação?
6. Qual é a sua opinião sobre o consumo consciente? Já ouviu falar?
7. Costuma questionar se uma determinada ação do órgão terá impactos socioambientais?
8. Você engaja e/ou estimula estratégias que envolvam a cooperação de toda a equipe para tornar a sustentabilidade parte da cultura organizacional no órgão onde que você trabalha?

9. Quais atitudes/ atributos você considera que um líder sustentável deve ter?
10. Pode-se afirmar que você dissemina e/ou proporciona um ambiente de trabalho que valoriza a sustentabilidade?
11. Costuma monitorar a rede de fornecedores da prefeitura se os mesmos também praticam ações sustentáveis ou se estão dispostos a mudar seus processos?
12. É do seu conhecimento alguma campanha de comunicação, com temas sobre sustentabilidade e meio ambiente, veiculada no seu órgão?
13. Sustentabilidade já foi tema de alguma reunião ou debate do qual você tenha participado no âmbito de seu órgão?
14. Você considera a prefeitura comprometida com a temática sustentabilidade no município?  
Se sim, porque?
15. Quais suas inquietações e dúvidas sobre o tema liderança sustentável?