

## **Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca**

Janete Carla de Oliveira –  
Mestranda em Desenvolvimento Regional – [janetecod@gmail.com](mailto:janetecod@gmail.com)

Cecy de Sousa Lucas –  
Mestre em desenvolvimento Regional Uni\_FACEF- [Cecy\\_lucas06@yahoo.com.br](mailto:Cecy_lucas06@yahoo.com.br)

André Luís Centofante Alves -  
Doutor pela FCHS-Unesp. Professor do Uni-FACEF

### **ABSTRACT**

The aim of this research is to describe sustainable leadership and sustainable regional development, in order to establish a relationship between the practical activity of a professional who works in private and non-governmental organizations. The leaders' qualities and actions have an influence on the beliefs and behaviors of those being led within organizations and, consequently, are reflected in organizational strategies and on how the company's goals for sustainability are conducted. Thus, we seek to answer the question: What is the role of the sustainable leader in the organization for the achievement of sustainable regional development? This research has an exploratory and descriptive character, carried out through bibliographic review, ending with a case study telling the life story of a businessman from the city of Uberlândia / MG, who presents several characteristics of the sustainable leader, making us get to the conclusion that the themes of sustainability and sustainable development are highlighted in this globalized era and leadership becomes an essential factor in how social and sustainable strategies are implemented within organizations. The sustainable leader acts as the facilitating agent among the company, its personal values and beliefs and the sustainable strategic objectives of organizations, having relevance and influence where he/she operates.

**Keywords:** Leader; leadership; sustainability; sustainable development; sustainable leadership.

## **LIDERANÇA SUSTENTÁVEL E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL**

Janete Carla de Oliveira  
Cecy de Sousa Lucas  
André Luís Centofante Alves

### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa é descrever sobre liderança sustentável e o desenvolvimento regional sustentável, a fim de estabelecer uma relação entre a atividade prática de um profissional que atua em organizações privadas e não governamentais. As qualidades e ações dos líderes exercem influência sobre as crenças e comportamentos dos liderados dentro das organizações e consequentemente, refletem nas estratégias organizacionais e na condução dos objetivos da empresa para a sustentabilidade. Portanto, busca-se responder à questão: Qual o papel do líder sustentável na organização para o alcance do desenvolvimento regional sustentável? Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, realizada por meio de revisão bibliográfica, findando com um estudo de caso contando a história de vida de empresário da cidade de Uberlândia/MG, o qual apresenta várias características do líder sustentável, levando-se à conclusão de que os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão em destaque nesta era globalizada e a liderança se torna fator essencial sobre como as estratégias sociais e sustentáveis são implementadas dentro das organizações. O líder sustentável atua como o agente facilitador entre a empresa, seus valores e crenças pessoais e os objetivos estratégicos sustentáveis das organizações, possuindo relevância e influência onde atua.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Sustentável. Líder. Liderança. Liderança Sustentável. Sustentabilidade.

### **1 INTRODUÇÃO**

Com o surgimento da globalização, o mundo vem passando por transformações e desafios a todo o momento. Neste contexto, essas questões tomam conta do cenário corporativo, emergindo a necessidade das corporações se posicionarem diante dos desafios a serem enfrentados tanto internamente, quanto externamente. Além da sociedade nos últimos anos estar mais preocupada com o meio ambiente, com questões políticas, econômicas e sociais, almejando algo melhor e mais justo.

Estes anseios conduzem a empresa para um caminho voltado para o desenvolvimento sustentável, relacionando, simultaneamente, crescimento econômico com melhoria da qualidade de vida e conservação do meio ambiente. Este conceito está baseado no tripé da sustentabilidade, com ações ancoradas nos pilares econômico, social e ambiental.

Para cumprir seus objetivos rumo a este tema, as organizações devem incluir questões sobre sustentabilidade e responsabilidade social em suas estratégias, visando a perenidade do negócio e atendimento às expectativas de seus atores internos e externos, uma vez que as organizações socialmente responsáveis e sustentáveis adotam postura ética e social

pautada no respeito à comunidade e ao meio ambiente, não deixando de lado o fator econômico que é a sustentação para suas atividades.

Essas transformações podem gerar alguns conflitos e inquietações organizacionais e, neste contexto, a presença de um líder surge como ator fundamental para nortear a equipe, criando uma cultura organizacional que promova valores compartilhados, influencie condutas éticas dos colaboradores, motivando-os a atingir resultados, alinhar objetivos pessoais com os empresariais, tornando o grupo mais flexível diante das mudanças e que lapide o relacionamento com os *stakeholders*.

Outro ponto a se destacar é o desenvolvimento regional sustentável (DRS), o qual vem gerando mudanças e sendo muito enfatizado pela sociedade, pelos órgãos públicos e privados. O DRS tem como foco melhorar a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade, bem como a conservação do meio ambiente. Para que isso ocorra é necessária a participação ativa de todos os setores e a integração e cooperação para o mesmo objetivo.

Diante disso, pode-se dizer que é fundamental a presença de um líder com ênfase na sustentabilidade, ou seja, um líder que pautue suas ações e visão ancoradas no tripé da sustentabilidade e, como propósito, o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores para atingir os objetivos organizacionais, abrindo espaços para o diálogo e gerando estímulos para o debate, propiciando ambiente de confiança e incentivando a participação sugestiva. O líder sustentável além de suas atribuições usuais de gestão, entrega de resultados e implementação de estratégia junto aos colaboradores, precisa ter visão além do negócio, atuando como agente de mudança e propulsor de uma nova perspectiva, prospectando o posicionamento da empresa no mercado.

Sabe-se que as qualidades e ações dos líderes exercem influência sobre as crenças e comportamentos dos liderados dentro das organizações e conseqüentemente, refletem nas estratégias organizacionais e na condução dos objetivos da empresa para a sustentabilidade. Portanto, busca-se responder à questão: Qual o papel do líder sustentável na organização para o alcance do desenvolvimento regional sustentável?

Baseado neste contexto, o objetivo geral da pesquisa é descrever sobre liderança sustentável e o desenvolvimento regional sustentável, a fim de estabelecer uma relação entre a atividade prática de um profissional que atua em organizações privadas e não governamentais.

Com vistas a atingir o objetivo geral de pesquisa, são traçados alguns objetivos específicos: pesquisar e analisar a literatura sobre o líder e a liderança, liderança sustentável, bem como o desenvolvimento regional sustentável, descrevendo características da liderança sustentável e findando com discussão sobre a importância da liderança e o desenvolvimento regional sustentável.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada pesquisa bibliográfica com subsídios em autores como: Chiavenato (2005), Sachs (2004), Maximiano (2000) entre outros. Ainda foi realizado um estudo de caso através de uma entrevista com um profissional que atua no setor privado e, também, no terceiro setor (ONG – Organização Não Governamental).

O presente trabalho está organizado em 5 seções: a seção 2 apresenta aspectos da liderança e seus conceitos, abordando questões sobre a liderança sustentável bem como suas características, a seção 3 e 4 apresentam um estudo de caso, analisando a parte metodológica juntamente com os resultados obtidos e, finalmente na seção 5 são apresentadas as conclusões e as considerações finais a respeito do trabalho, buscando apresentar a correlação entre a abordagem teórica e o estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresentam-se conceitos e definições a respeito de liderança e líder, abordando a liderança sustentável e por fim, a liderança e o desenvolvimento regional sustentável, mostrando a relação entre ambos.

### 2.1 Liderança e Liderança Sustentável

Os estudos sobre liderança começaram na década entre 1950 e 1960, quando estes tinham como foco as características pessoais e os traços de personalidade, bem como os padrões comportamentais do líder. Apenas foi reconhecida na literatura a partir do século XX, quando se amplia o foco das características pessoais dos líderes para o comportamento observável por meio das relações interpessoais (MOSLINGER; FILIPPIM, 2017).

Segundo Chiavenato (1983), a Teoria das Relações Humanas veio constatar a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Portanto, a liderança é um dos pontos principais de estudos das ciências humanas devido a sua importância no contexto organizacional. Baseado nisto, pode-se dizer que existem diversas definições a respeito de liderança, uma vez que existem muitos estudos sobre o tema, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Definições sobre liderança

| <b>Autores</b>                         | <b>Definição</b>  |
|--|---|
| Maximiano (2000)                       | A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização.  |
| Vergara (2003)                         | Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos  |
| Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359) | Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.   |
| Chiavenato (2005, p.183)               | É definida como uma forma de influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.            |
| Bergamini (2002, p. 127)               | “a liderança é nitidamente um processo de influência que envolve, sobretudo, um ambiente de trocas contínuas entre o líder e seus seguidores”.  |
| Drucker (1996, p. 1)                   | (...) A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regra muito exigente para si próprio.”  |
| Hunter (2004, p. 24)                   | “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”  |
| Knickerbocker (1961)                   | “coloca ênfase não num conjunto fixo de características pessoais, nem em formas particulares de comportamento de liderança, mas na circunstância na qual grupos de pessoas integram e organizam suas atividades, em direção a objetivos, e na forma pela qual esta integração e organização são atingidas.”           |
| SEBRAE (2019, ONLINE)                  | O papel da liderança: “é a forma pela qual se estabelecem vínculos de confiança e influência positiva sobre comportamentos dos líderes com os liderados. Considerado um agente estratégico para a produtividade do negócio, o líder tem a capacidade de motivar equipes visando atingir os objetivos da organização”. |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Liderança não é um conceito recente, os quais na Bíblia encontram-se passagens que mostra como deve ser um bom líder: ser capaz de influenciar as pessoas a algum objetivo. O maior dos exemplos de liderança é Jesus, o qual tinha discípulos ou seguidores e, alguns, até mesmo largaram suas atividades para acompanhá-lo em sua obra (SOUZA et al, 2009).

Portanto, liderança é a habilidade que a pessoa possui em conduzir um grupo de pessoas, na execução de tarefas de forma voluntária, transformando-o numa equipe que gera resultados e alcançam os objetivos traçados. Além do mais, no exercício de suas funções, tem a habilidade de motivar as equipes e influenciar os liderados de forma ética e positiva gerando vínculos de confiança entre ambos, para que contribuam com entusiasmo para juntos atingirem os objetivos pessoais e organizacionais (PEREIRA; ESTENDER; MELO, 2012).

Pode-se dizer que liderança é um assunto muito importante para as organizações e grupos sociais, uma vez que liderar não é tarefa fácil e exige paciência, disciplina, compromisso. Quando se exerce o papel de liderança, quer seja por definição da empresa ou pela posição hierárquica que ocupa ou até mesmo por determinada situação, é subentendido que possui competências necessárias, para levar os liderados ou equipe para a ação, com visão sistêmica e crítica das situações, com olhar diferenciado. O líder tem papel fundamental na eficácia do grupo e da organização, sendo responsável pelo sucesso ou fracasso da organização (PEREIRA; ESTENDER; MELO, 2012).

Existem na literatura diversificadas teorias e definições sobre liderança, mas praticamente todas convergem para um ponto em comum: “liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder” (FERRAZ, 2015, p. 04).

Porém, sua definição está em constante desenvolvimento, em constante alteração e adaptação ao contexto a ser utilizado, não existindo um conceito exato que norteie todos os tipos de lideranças. O que existem são características comuns, passíveis de visualização e comparação nos diferentes contextos. São apenas indícios que ajudam a identificá-lo, porém liderança existe independentemente de cargo ou a existência ou não de uma empresa envolvida, que pode aparecer tanto em grupos informais quanto formais (FERRAZ, 2015).

Quando se fala em empresa, instantaneamente vem à mente a figura de uma pessoa capitalista, que visa o lucro, que se atém a força do crescimento econômico. Com a globalização, o contexto dentro das organizações está mudando, emergindo que a figura do capitalista dê lugar para o líder, que é essencial na condução de sua equipe, motivando-os a atingir objetivos corporativos, tornando-os mais flexível diante de cenários tão inconstantes e disformes como temos vivido. A liderança motiva as pessoas, encorajando-as a alinhar os seus próprios valores com os da organização (NOGUEIRA, 2020, ONLINE).

Nos últimos anos, entretanto, a figura do líder também sofreu transformações para acompanhar as mudanças na sociedade, possuindo princípios e valores voltados para o bem comum, amparadas em um novo formato de liderança, com práticas que visam o estímulo do desenvolvimento da cidadania participativa, envolvido com a responsabilidade social e a sustentabilidade do negócio - o líder sustentável (SEBRAE, 2014, ONLINE).

De acordo com o SEBRAE (2014), “a preparação do líder para tratar de relações econômicas e ambientais vem se tornando um aspecto fundamental [...] a liderança sustentável é principalmente exercida através de novos conhecimentos refletidos em comportamentos diferenciados”. Neste sentido, o desenvolvimento de competências

sustentáveis é fator fundamental para que as lideranças implementem e apoiem o avanço da organização na continuidade das práticas sustentáveis.

Os líderes sustentáveis são profissionais que norteiam suas ações, assim como as empresas sustentáveis, amparado por três pilares: econômico, social e ambiental, baseadas no “tripé da sustentabilidade (*triple button line*), desenvolvido por John Elkington” (BARBIERI et al, 2010, p. 151).

Para o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), o “líder sustentável é de um profissional que reúne diversas habilidades e competências para gerir com assertividade questões organizacionais, de capital humano e de questões ecológicas, que impactam diretamente a vida de todos os seres humanos” (MARQUES, 2014, ONLINE). Este líder valoriza o desenvolvimento humano, com práticas voltadas para o meio ambiente, sem deixar de lado a importância da atividade financeira e estrutural das organizações:

Sendo assim, além de comunicativo, assertivo, eficaz, dinâmico, flexível, planejador, engajador, inspirador e motivador, o líder sustentável deve possuir uma visão sistêmica que ultrapasse as paredes da organização, que possam beneficiar, ou ao menos não prejudicar, a sociedade e o futuro da humanidade. Realizando suas atividades, dando o resultado esperado pela empresa, desenvolvendo colaboradores, atendendo as necessidades dos *stakeholders* e é claro primando pela preservação do planeta. (MARQUES, 2014).

Ser líder nos dias de hoje é muito difícil e ser um líder sustentável, é mais difícil ainda, pois além da obrigação de entregar resultado de negócio como os líderes tradicionais, precisam “ter uma visão além do negócio, uma causa e saber o papel da empresa na sociedade” (BERNARD et al, 2014, p. 33).

Para efetivação das propostas sustentáveis, estes devem estar de acordo com os aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, para a condução das iniciativas dentro das corporações.

Armani (2017) consolidou alguns atributos da Liderança Sustentável identificados na literatura, o qual utilizou como referencial teórico em sua tese de mestrado pela Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Entre esses atributos temos: alinhamento com cultura organizacional, atenção aos *stakeholders*, busca por sustentabilidade na estratégia; compreensão da diversidade cultural; conhecimentos específicos; foco em sustentabilidade; habilidade interpessoal; liderança; orientação para mudança; valores e princípios morais; e visão de negócios.

Ricardo Voltolini, em entrevista a Maria (2012), diz que a prática efetiva da sustentabilidade empresarial tem como característica a participação do líder: “Os verdadeiros líderes acreditam e adotam valores de sustentabilidade, como ética, transparência, diversidade, credibilidade, senso de justiça, respeito ao outro e cuidado com meio ambiente”.

Mostra-se impossível identificar todas essas características em uma única pessoa, pois possuir todas essas habilidades e características são algo utópico, porém são a base para uma grande liderança nos dias de hoje. Entretanto, esse novo contexto influencia as competências que a liderança necessita e, discurso alinhado à prática, empatia e determinação são aspectos fundamentais no exercício da liderança sustentável.

A Fundação Dom Cabral (FDC) realizou uma pesquisa sobre liderança sustentável, almejando saber o que ocorre com as empresas quando o líder troca de empresa: “os resultados são preocupantes, pois não conseguimos identificar uma empresa que tenha a liderança sustentável institucionalizada” (BERNARD et al, 2014, p. 03):

Nas entrevistas, não foi possível identificar uma organização cujo sistema de liderança sustentável esteja além do líder, ou seja, que tenha uma liderança sustentável institucionalizada que dependa menos de certa pessoa. Essa é nossa maior preocupação: a abordagem estratégica de sustentabilidade ainda depende fortemente de um líder e, por isso, em si, não é sustentável a longo prazo. (BERNARD et al, 2014, p. 06).

O que atualmente existe nas organizações são “boas práticas e dicas úteis que essas empresas adotam” (BERNARD et al, 2014, p. 49), mas não existe um plano de sustentabilidade institucionalizado, mais uma vez, pode-se notar a importância do papel da liderança na organização e no alcance de seus objetivos estratégicos.

## 2.2 Liderança e o Desenvolvimento Regional Sustentável

Vivemos num momento com a sociedade passando por constantes mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, políticas ou ambientais, numa velocidade muito rápida. Nas últimas décadas vem ocorrendo o aumento da conscientização em relação à degradação do meio ambiente e das condições de bem estar social, ou seja, movimento em prol do desenvolvimento sustentável, que esta englobando cada vez mais pessoas e instituições, gerando o comprometimento da sociedade civil, governos e empresas. (FERNANDES, 2011).

Esse conceito passou a ser empregado com frequência e assumiu dimensões econômicas, sociais e ambientais, buscando embasar uma nova forma de desenvolvimento. Portanto, o desenvolvimento sustentável é “aquele que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender a suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 65).

Ao abordar sobre o desenvolvimento regional sustentável (DRS), observa-se que surgiu na década de 70, o qual Sachs (2004) *apud* Lindstaedt, Mito e Muraro (2019, ONLINE) define o conceito (DRS) referindo-se à capacidade humana de realizar um desenvolvimento, com habilidades para solucionar harmoniosamente objetivos sociais e econômicos e uma gestão respeitosa entre os recursos e o ambiente, ou seja, com práticas voltadas para melhoria da qualidade de vida, as necessidades sociais e uma preocupação com as gerações futuras.

Sachs (2004) *apud* Lindstaedt, Mito e Muraro (2019, ONLINE, p. 04) ainda complementa dizendo que:

DRS busca avaliar as potencialidades regionais e incentivar os projetos que visem o desenvolvimento econômico e a preservação do ambiente, a existência de um sistema produtivo capaz de gerar rendimentos crescentes, mediante a utilização dos recursos disponíveis e a introdução de inovações que podem garantir a criação de riqueza e a melhoria do bem-estar da população local.

De acordo com a estratégia do DRS de um banco público do país, o desenvolvimento tem como foco construir comunidades humanas buscando a padronização e organização em rede, apresentando características de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade, levando em conta ações economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas e culturalmente diversificadas (LOPES et al, 2015).

Para Lopes et al (2015), o DRS tem como preocupação a melhoria da qualidade de vida e bem estar social da população local, bem como a conservação do meio ambiente,

além de prezar pela participação ativa, de forma organizada e democrática da população, de modo a garantir a sustentabilidade e continuação do desenvolvimento.

O DRS, portanto, para ser desenvolvido necessita de práticas inovadoras, espírito empreendedor, adoção de parcerias para mobilizar os recursos e a integração entre o crescimento econômico e o social (LINDSTAEDT; MIOTO; MURARO, 2019, ONLINE).

Com isso, todo tipo de organização, para acompanhar a dinamicidade, são obrigadas a se reinventar e adaptar para sobreviver no cenário de incertezas e turbulências. Então, possuem grandes desafios na busca pela transformação rumo à sustentabilidade e os mais desafiantes estão relacionados às pessoas e a liderar na complexidade. Para estes órgãos e sociedade superarem e adaptarem a esse movimento turbulento é necessário a presença de uma liderança com flexibilidade e habilidade para impulsionar essa adaptação, para atingir os objetivos estratégicos das organizações. (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Vale ressaltar que a gestão sustentável não deve ser exercida somente por grandes companhias, independente do tamanho da empresa e do compromisso ambiental estabelecido legalmente, é possível implementar em qualquer tamanho de negócio, tendo as lideranças papel fundamental na adoção de iniciativas sustentáveis:

Os pequenos negócios também são campos férteis para exercer a liderança sustentável e ampliar seu desempenho ambiental. Com a vantagem do empresário em conhecer a maioria dos seus colaboradores tornar-se uma condução favorável para motivá-los e contribuir mais de perto com o desenvolvimento de cada um. (SEBRAE, 2014, ONLINE).

Portanto, esse processo de liderança não deve ser aplicado somente dentro das organizações, mas sim em qualquer ambiente em que os indivíduos se encontram: líderes de bairro, comunidades, voluntários, ou seja, onde houver um grupo de pessoas reunidas em prol de um objetivo comum, nestes grupos sempre existirá uma pessoa que irá sobressair para orientar e conduzir para o alcance dos objetivos (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Então, novos padrões de comportamento são exigidos e um novo perfil de gestor é demandado: ser capaz de mudar velhos paradigmas, construir novos horizontes para a empresa e para as pessoas e ser um líder focado na sustentabilidade. Esse novo líder deverá preocupar com princípios, transparência, diálogo entre diversos públicos e gerar valor para dimensões econômica, social e ambiental (SANTANA; AMUI; CEZARINO, 2016).

O líder sustentável é responsável por zelar pela estratégia da organização, abordando diversidades que a sustentabilidade apresenta para o negócio, visando a perenidade, permitindo reduzir riscos e capturar oportunidades. Porém, o planejamento estratégico não é um processo em que a empresa decide sozinha. O envolvimento de toda organização, atores internos e externos é fundamental para o sucesso das ações e “quando as prioridades estratégicas estão claras, as empresas treinam seus funcionários, integrando os indicadores de sustentabilidade aos seus sistemas de avaliação e bonificação”. (BERNARD et al, 2014, p.22), além de se posicionar no mercado. Deste modo, inserir a sustentabilidade no contexto organizacional não é simples, requer esforços, inclusão de políticas e treinamentos fortemente alinhados com a cultura e estratégia da organização, garantindo o desempenho e desenvolvimento de práticas sustentáveis, dependendo do forte compromisso das lideranças.

Ter apenas consciência e entendimento sobre a importância da sustentabilidade não é suficiente. A gestão deve ter uma responsabilidade para com a sustentabilidade e a organização necessita desenvolver um grau de consciência que perceba a vida e seu entorno, atendendo às demandas humanas como principal objetivo e tendo um compromisso explícito

com o meio ambiente. Ao assumir a responsabilidade social a empresa necessitará passar por uma série de mudanças internas, incluindo relações interpessoais, ao mesmo tempo adotando postura ética em suas relações externas, com a sociedade e meio ambiente, sendo o líder o responsável por disseminar esta nova cultura dentro da organização (FERNANDES, 2011).

Portanto, a necessidade de liderar equipes passou a ser de extrema importância a fim de criar vínculos que aproxime e incentive o colaborador, gerando um maior comprometimento das pessoas e satisfação para todos os lados envolvidos (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Importante ressaltar que liderança e sustentabilidade andam cada vez mais próximas dentro das organizações. Portanto, “com o novo contexto do negócio e seu impacto na estratégia e governança das empresas, é possível perceber a emergência de novos estilos de liderança, tornando mais complexa a realidade dos líderes tradicionais” (BERNARD et al, 2014, p. 30). Os gestores devem acreditar na importância das iniciativas ambientais, para que possam assumir como valores próprios e sob sua responsabilidade, atuando como facilitadores do processo de implementação da estratégia junto aos colaboradores, contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Por fim, para uma empresa ser considerada sustentável, não precisa abrir mão do lucro, mas trabalhar de forma ética, respeitando todas as partes envolvidas no processo.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada nesse trabalho, tendo em vista os objetivos almejados e os processos realizados caracterizam-se, segundo citações apresentadas por Vergara (2003), quanto aos fins: é uma pesquisa exploratória e descritiva, procurando construir conhecimento contextual sobre o assunto, através de varredura na literatura, documentos, teses, dissertações, livros, artigos científicos, sites, revistas, artigos.

Triviños (1987, p. 110), complementa dizendo que é exploratória, pois “os estudos permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”, e é descritiva, visto que, “pretende escrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” o qual de expor algumas características de determinada população, no caso, um empresário e líder sustentável.

Quanto aos meios, conforme Vergara (2003), a pesquisa será uma pesquisa bibliográfica, sistematizada e desenvolvida com base em material publicado em livros, com subsídios em autores como: Chiavenato (2005), Sachs (2004), Maximiano (2000) entre outros. Além disso, o trabalho tem um estudo de caso, onde a coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada com um empresário, com a finalidade de aprofundar um pouco mais sobre sua vivência prática.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2015, p. 17), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real”, ou seja, no estudo de caso é possível ter uma percepção do mundo real do entrevistado.

A coleta de dados do estudo de caso, portanto, se deu através de uma entrevista realizada no mês de outubro de 2019, com um empresário da área de tecnologia e também gestor de uma Organização Não Governamental (ONG) da cidade de Uberlândia/MG, que possui Ensino Superior Completo em Sistemas de Informação. A entrevista teve como

objetivo obter informações acerca do empresário, conhecer sua “História de vida”, suas características e peculiaridades na condução do seu negócio e da ONG.

Para Marconi e Lakatos (1999), a história de vida tem como propósito obter dados relativos a experiência íntima de algum indivíduo que tenha uma grande importância para o conhecimento do objeto de estudo. Além disso, Yin (2015) nos diz que a ferramenta da entrevista é uma fonte muito importante para obter informações.

Neste estudo, realizou-se uma entrevista semiestruturada, que em geral parte da presença de alguns questionamentos básicos, apoiados em fundamentos teóricos e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado (TRIVIÑIOS, 1987).

Essa metodologia consiste, portanto, em um importante recurso prático baseado em evidências. A análise de dados foi feita através das respostas obtidas na entrevista, com conteúdo tratado de forma qualitativa, com base em Minayo e Sanches (1993, p. 239).

#### 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso se deu através do relato da história de vida por meio da entrevista ao empresário Ricardo Rocha, permitindo que o mesmo se exponha, contando a outras pessoas, as vivências, os sentimentos e as emoções pelas quais passou, bem como sua trajetória pessoal e profissional ancorados na sustentabilidade.

Esse estudo visa-se compreender a influência de suas experiências e os valores em suas ações e decisões, pautados pela revisão teórica proposta no decorrer deste artigo.

- *Perfil e a carreira do profissional*

Ricardo Rocha é Bacharel em Sistemas de Informação – Computação pela FPU - Faculdade Politécnica de Uberlândia e pós-graduado em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). É um jovem CEO de 38 anos de *startup* mineira, com sede na cidade de Uberlândia/MG, criada em 2005, o qual foi adquirida pelo LuizaLabs/Magazine Luiza no final de 2018, especializada em soluções para empresas de varejo e indústria de bens de consumo que desejam fazer vendas digitais a consumidor final e com mais duas unidades nas cidades de São Paulo/SP e São Carlos/SP. É também fundador e presidente da ONG Instituto Projeto de Vida e o sócio de outras empresas, todas na área de tecnologia e inovação. Mostra-se muito voltado para família, sendo casado há 12 anos e pai de 04 filhos.

Contou-nos que iniciou sua trajetória empreendedora muito cedo, vendendo produtos produzidos na fazenda da família, sempre incentivado pelos pais. Na área de Tecnologia, não foi diferente, aos 13 anos, foi trabalhar no escritório de assessoria contábil de jurídica do pai. Inicialmente, ganhou um computador cedido pelo pai para suas “experiências de desmontar e montar”, posteriormente por incentivo e influência de um amigo de seu pai, que era Analista de Sistemas e Programador, estudou livros e dicas que recebia sobre o assunto, sendo instigado a cada novo conhecimento, passando a automatizar processos e cálculos do escritório do pai.

Autodidata, se sentia cada vez mais atraído e apaixonado pela diversidade de possibilidades que a tecnologia lhe apresentava e, aos 16 anos já dava aulas em cursinhos na cidade de Uberlândia/MG, inclusive para professores, que ensaiavam incluir apresentações

(.ppt) em suas aulas, concomitante com a prestação de serviço de automatização em lojas e *backoffice*.

Abordado sobre seus negócios foram realizadas algumas questões, como: “*Quando montou a primeira empresa? Como surgiu o líder sustentável e a sustentabilidade?*”

Baseado neste questionamento, o profissional nos disse que sua carreira tecnológica foi ocorrendo de maneira natural e por vocação. Para Béjar (1995, p. 126):

Fenômeno da vocação permite que dois níveis de realidade muito distante, o sentimento e o dever, se entrelacem até fundir-se: a vocação é o encontro de um domínio íntimo que se torna dever moral. O trabalho, atualização de um chamado interno, toma a forma de um fim em si mesmo.

Com a sustentabilidade não foi diferente. Seu sentimento de vida comunitária colaborativa, do cuidado com o próximo e a necessidade de uma consciência sustentável para ter perpetuidade, tanto dos recursos naturais, quanto do produto econômico, o levaram a desenvolver características e atitudes de um líder sustentável.

Além da atuação dentro de suas empresas, Ricardo, em parceria com outros dois profissionais (um da área de tecnologia e outra da área de Marketing), criaram o *Instituto Projeto de Vida*, com o objetivo não apenas de inclusão social, mas também de ajudar os empresários a encontrarem e capacitarem profissionais para atuar nas empresas, o qual impacta diretamente no econômico e social, afetando a sustentabilidade das mesmas.

O Instituto Projeto de Vida foi criado em março de 2018, tendo em seu DNA, ajudar as pessoas a se prepararem para as mudanças e demandas que estão ocorrendo no mercado de trabalho, pois o sistema educacional não as prepara em conformidade com as expectativas das empresas. Segundo palavras do empresário:

*Esperando isso somente do poder público, não tenho formação nem de cultura, nem de capacitação técnica, que gere para as empresas o suprimento de profissionais capacitados que ela precisa.*

A atuação da ONG não se dá somente na capacitação de jovens, mas também no auxílio às escolas públicas, ajudando professores a melhorarem sua exposição de conteúdo e didática para ampliar a capacidade cognitiva dos alunos, que com essa ampliação, consegue melhorar a colocação de competências técnicas, cultura, infusão de valores e capacidades, saindo para o mercado mais capacitado e alinhado com as demandas e anseios das empresas.

Observa-se, então, que as ações sociais impetradas não se dão somente por filantropia, há uma necessidade empresarial emergente, importante para a perenidade do negócio, Ricardo complementa:

*Olhando para negócio com perspectiva de médio e longo prazo, todo empresário deveria atuar na comunidade para garantir a sustentabilidade econômica perene do mesmo. Precisa trabalhar a sustentabilidade no longo prazo, porque daqui uns dias não terá matéria prima (capital humano). Pela falta de capital humano, devemos atuar na comunidade para gerar habilidade e cultura necessária para trazer a pessoa de volta e alimentar o ecossistema sustentável que a empresa representa. Atuando nas escolas de modo profissionalizante, levamos a cultura e capacitação necessária para que um dia esse aluno ingresse no mercado de trabalho. Eu transformo e faço impacto social na medida em que sustento economicamente a empresa. Isso não é filantropia, é uma visão ecossistêmica sustentável - oportuno para pessoas, investindo nas crianças, jovens e família (impacto*

*comunitário social), na medida em que elas passam a ser parte de uma comunidade (empresa). Não é filantropia, precisa ser um discurso claro. As empresas têm oportunidades, mas as pessoas, não estão habilitadas, falta cultura e competência.*

O empresário enfatiza que as empresas são os que mais sofrem com a falta de profissionais capacitados, qualificados e com uma cultura correta, pois precisam crescer, demandam, mas não encontram profissionais que atendam minimamente alguns requisitos. Diante disso, acredita que quanto mais cedo entrar na vida das pessoas, que estão distanciadas da perspectiva de comunidade e sustentabilidade, mais cedo conseguirá formar cultura, guiando as pessoas para a capacitação e desenvolvimento de habilidades.

Com ideais voltados para a sustentabilidade, através do LuizaLabs e suas empresas apoia e ajuda outras instituições nas cidades onde atua.

- *Líder sustentável e seu papel na organização*

No decorrer da entrevista e conforme suas frases foram sendo construídas a respeito de sustentabilidade e o líder sustentável, pode-se perceber a conexão, paixão e missão que o mesmo tem com a sustentabilidade. Sua afinidade com o tema não foi diferente da tecnologia. Seu senso de vida comunitária colaborativa, do cuidado com o próximo e a necessidade de uma consciência sustentável para ter perpetuidade, tanto dos recursos naturais, quanto do produto econômico, o levaram a desenvolver características e atitudes de um líder sustentável.

De acordo com Marques (2014), líder sustentável é aquele que além de ter boa comunicação, ser assertivo, eficaz, dinâmico, flexível, planejador, engajador, inspirador e motivador, deve possuir uma visão sistêmica que possam beneficiar, ou ao menos não prejudicar, a sociedade e o futuro da humanidade.

Ricardo é um líder que possui estas características, além de liderar pelo exemplo, acreditando, segundo sua fala, que:

*O líder traz segurança e o discurso deve ser materializado na prática: digo e faço ou até faço antes de dizer. Então venha e veja, não é - vou dizer e depois vou fazer. O líder sustentável também deve ter discurso percebido na sua história. Você pode olhar para minha jornada e verificar que é assim, isso gera credibilidade e autoridade.*

Em várias partes da entrevista se mostra um líder autêntico, o qual privilegia valores igualitários em detrimento de valores hierárquicos (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Luthans e Avolio (2003) postulam que os líderes autênticos reconhecem e valorizam as diferenças individuais, tendo capacidade e motivação para identificar os talentos das pessoas e ajudá-las a transformar esses talentos em pontos fortes.

Por sua vez, isso se vincula à noção de construção e expansão de um comportamento organizacional positivo. Avolio juntamente com autores distintos escreveram sobre o tema, centrando o pensamento de que possuem consciência do seu modo de pensar e agir, dentro do contexto que atuam e são percebidos como conscientes das perspectivas morais, do conhecimento e das forças próprias e dos outros, além de serem confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e possuírem um elevado caráter moral (AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004).

Estas características geram respeito e a confiança dos seguidores, pois geralmente são transparentes e consistentes com seus comportamentos, atitudes e valores, pautando o relacionamento em integridade e confiança.

Ricardo mostra-se contrário ao tipo de liderança que usa de poder, mas não influencia, atuando sem a participação dos subordinados, não gerando credibilidade. Este tipo de líder na literatura é descrito como autocrático: “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (Chiavenato, 2005, p. 125).

Já o líder autêntico, sua jornada dá credibilidade e influencia as pessoas, se mostrando uma forma sustentável, as pessoas não se sentem oprimidas à execução, deixando de ser tarefeiro para ser missionário, mecânico para trabalhar conscientemente e apaixonadamente. Para o empresário, sob essa perspectiva emprega-se o racional e emocional:

*“o ser humano que trabalha com suas habilidades e também com sua alma é pleno, é inteiro. É a raiz da vida em comunidade. O líder sustentável é catalizador e cuidador deste ambiente, e eu como líder, cuido para o ambiente seja assim, para que todos estejam sempre no máximo de seu potencial, porque isso gera uma empresa sustentável, que aporta valor no mundo, fazendo com que o mundo seja alvo da sustentabilidade”.*

A jornada do Ricardo possui vários exemplos de discurso percebido na prática, gerando empatia, credibilidade e autoridade. A teoria e a prática em sua vida não são descolados, sendo muitas vezes ele faz antes para provar que dá certo e influenciar pessoas, com coerência entre discurso e prática.

Neste sentido, o líder pode influenciar, contribuindo para que a organização e os indivíduos nela inseridos agreguem competências voltadas para a sustentabilidade, gerando valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017 *apud* Filippim et al, 2018). No ambiente da comunidade, o líder sustentável deve estar atento a criar um ambiente comunitário garantindo a coerência, consistência e constância.

Sua visão de sustentabilidade vai de encontro com a teoria de Émile Durkheim, que introduz a diferenciação existente entre os tipos de solidariedades que se encontram em uma e em outra sociedade, como condição do desenvolvimento das mesmas. Ele estabelece a diferenciação entre as sociedades arcaicas e modernas, o qual as arcaicas possuíam solidariedade que liga as pessoas do tipo mecânico, pois baseia-se na relação de semelhança, consciência coletiva, já nas modernas esta ligação será estabelecida pela solidariedade do tipo orgânico, determinada pelas diferenças e desigualdades que se complementam. O autor converge para a relação entre os indivíduos x coletividade, centrando na concepção de que só se podem conhecer as partes pelo conhecimento do todo, ou seja, o indivíduo nasce da sociedade e não o contrário (VIEIRA, 2019, ONLINE).

Em suas palavras, há necessidade resgatar a colaboração e solidariedade, pois de certo modo, se esvaneceu ao longo dos anos e, no momento tecnológico que estamos vivendo:

*Sozinho é impossível conhecer todas disciplinas que compõe a medicina, administração, computação, por exemplo, sendo necessário esse resgate, recriando o modelo comunitário, pois em comunidade, a sustentabilidade está intrínseca - é o bem coletivo e o cuidado coletivo não só das pessoas, mas também do meio.*

Em vários momentos da entrevista, ele apresenta a importância da família em sua história. Com pesar, menciona que hoje em dia, essa pequena comunidade (a família) está

fragmentada. Que se perdeu a noção de comunidade, imperando o consumismo, o qual as pessoas trocam o que antes era a prestação de um serviço gratuito em função de um beneficiamento coletivo comunitário por poder e dinheiro para poder consumir:

*Agora o que o homem tem necessidade, ele paga. As relações entre as pessoas se tornaram transacionais - se eu posso, pago e tenho - por isso há tanta cobiça e adoração pela posse". Concluo meu pensamento de resgate dizendo que a sustentabilidade precisa ser reiniciada "pela consciência de comunidade, iniciando pelos grupos menores, que são as famílias, depois os bairros e conseguinte pelos vários tipos e formatos de comunidade.*

- *Sustentabilidade nas empresas*

Questionado sobre *Como o conceito de sustentabilidade se encontra com as empresas*, o empresário Ricardo entende que empresa é uma comunidade de pessoas que definiram um propósito e se uniram para cumpri-lo, juntamente com a parte profissionalizante, gratificada pela remuneração. Considera que a empresa não deveria ser apenas um mecanismo de usar pessoas para alcançar poder e lucro, mas sim um meio de conectar pessoas para viabilizar seu potencial em função de um propósito, sendo que, à medida que se cumpre um propósito não explora o mundo, agrega valor à ele. Diz que:

*Quando as pessoas se unem por um mesmo propósito, deixa-se de ter consciência extrativista e exploratória, para uma de agregação de valor. Com este pensamento e atitudes, ao invés de piorar o mundo, há uma melhora.*

Para Ricardo, o senso de comunidade está fragmentado, prevalecendo o individualismo, com cada um querendo destacar seu interesse, desde que os seus "sobressaiam e sobrevivam." Esse pensamento é refletido na família e, conseqüentemente, na sociedade e empresa.

Quando destaca a importância de resgate do senso de comunidade, enfatiza que isso se deve ao fato de o senso de comunidade trazer segurança às relações e "de que existe alguém olhando para um interesse que também é dela, não sendo necessária a luta por poder para fazer prevalecer sua vontade".

Acredita que as empresas estão adquirindo novos papéis, sendo locais onde pessoas começam a viver em comunidade, mais do que nas famílias, pois há empresas que tratam o capital humano e as relações humanas, melhores que alguns núcleos familiares.

Com esta visão, diz que as organizações perceberam que o incentivo ao desenvolvimento individual e organizacional, é essencial, conectando as pessoas a um propósito, fazendo com que o engajamento seja maior.

Esse engajamento dos colaboradores influencia diretamente nos resultados das empresas. De acordo com um estudo realizado pela Gallup, entre "brasileiros que trabalham para um empregador, 27% são engajados ou altamente produtivos e comprometidos em prover valor para suas empresas. Enquanto que somente 12% são ativamente desengajados e suscetíveis a espalhar negatividade a respeito da organização entre colegas de trabalho." (CRABTREE; RIOS, 2017).

Para a Tailor Made Consulting (2011, ONLINE) "o conceito de engajamento, desenvolvido pela Gallup, vai muito além de satisfação no trabalho. A parcela de profissionais "engajados" (...) é representada por aqueles que trabalham com paixão e têm

sentimento de conexão com a empresa. São produtivos, leais, impulsionam a inovação e movem a organização através de críticas construtivas e níveis consistentes de alto desempenho”.

Diante destes dados, infere-se que apenas 27 % dos colaboradores produzem a 100% de seu potencial, o restante está à meia força e 12 % estão completamente desconectados dos propósitos e objetivos das empresas e, muitas vezes os responsáveis por esta falta de engajamento são os próprios líderes.

Ricardo enfatiza em vários momentos da entrevista que o líder é um importante agente transformador e engajador, sendo fundamental para o desempenho organizacional, tendo na empresa a oportunidade de melhorar seu potencial, transformando a cultura e trabalhando fortemente as relações humanas.

Quando questionado se ele se considera um líder sustentável pleno e se já chegou ao seu ápice de atitudes e projetos, responde:

*Eu me considero líder sustentável em formação. Assim como qualquer outro ser humano, não posso dizer que estou completo, seria muito ousado, mas acredito que fui iluminado com a luz da sustentabilidade e da comunidade, estou em aprendizado e me esforço diariamente para manter a coerência deste discurso. Isso não quer dizer que não tenho clareza de destino de onde quero chegar, é justamente por saber o valor que devemos aportar no mundo, que nos tornamos disciplinados para chegar lá, porque o primeiro que está apaixonado por este aporte de valor sou eu e essa paixão me dá disciplina. Se tenho compromisso, vou me apaixonar por ele e testemunhar isso numa disciplina que irá me fazer percorrer este caminho. Então temos objetivos, métricas, reuniões de validação para verificar se estamos no caminho certo ou não, pois isso deve se materializar, não bastando apenas que eu faça parte desta comunidade sem gerar valor. Eu tenho motivos, objetivos, acompanhamentos e desafiamos nossos colaboradores, com a disciplina sendo testemunha da nossa paixão pelo propósito. Quem é apaixonado é altamente disciplinado, porque está comprometido.*

Apesar de estar constantemente no meio digital, acredita que vivermos em sociedade a qual a conectividade não viabiliza uma relação profunda das pessoas, sendo apenas superficial, transacional, eletronicamente social e superficial:

*Quando as pessoas tem oportunidade de se conectar com outra, ela se encontra com sua plenitude. É fantástico ver os colaboradores da empresa se conectando com os outros, se comprometendo com o outro, isso reflete no clima da empresa, pois ao invés de discutirem que não foi aprovado um reajuste salarial, eles discutem como podemos resolver problemas de uma família que passa fome, formada por tem 3 crianças, proporcionando outra visão, porque estamos comprometidos com as pessoas. As pessoas deixam de ser individualista e passam a ser mais comunitárias e isso gera um círculo virtuoso.*

Em um recente Hackaton ocorrido na empresa, haviam 8 grupos, o qual 3 eram focados em projetos sociais, ambientais e sustentáveis com receita e despesa, porém com impacto e transformação social.

Ricardo com suas atitudes e exemplo de líder sustentável, influencia seus colaboradores, gerando um movimento de conexão entre as pessoas, que vão se engajando com os propósitos sociais e sustentáveis impregnados na cultura da empresa, o qual gera um círculo virtuoso, em que as pessoas vão se juntando à comunidade na consciência sustentável da parceria público-privado. Todos ganham: empresa, comunidade e sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a estudar as características do líder, descrever e caracterizar o líder sustentável e suas contribuições para o desenvolvimento regional sustentável. Para tanto, buscou identificar o perfil dos líderes e das lideranças sustentáveis e as definições sobre desenvolvimento regional sustentável e o líder sustentável neste contexto. O atingimento do objetivo da pesquisa permite, então, o alcance em responder ao problema de pesquisa: Qual o papel do líder sustentável na organização para o alcance do desenvolvimento regional sustentável?

No atual cenário de incertezas e mudanças rápidas, as organizações cada vez mais sofrem pressão dos seus *stakeholders*, por transparência, ações sociais, que organizações incorporem importantes práticas de Sustentabilidade, entregando também comportamentos éticos e socialmente responsáveis, que necessitam de líderes, habilidosos, flexíveis e resilientes, que alinhe seus valores pessoais com os organizacionais para atingimento dos objetivos estratégicos. Líderes que possuem valores pessoais sustentáveis fazem com que tenham foco também em sustentabilidade no dia a dia na organização, auxiliando e incentivando novas práticas nesta direção. Ademais, as lideranças ainda possuem o desafio de construir, manter e influenciar equipes eficientes e comprometidas, unificando objetivos individuais com a busca pelo no objetivo comum da organização.

Diante dos constantes desafios de responsabilidade social e sustentabilidade empresarial que as organizações vêm enfrentando, o envolvimento ativo de gestores na formulação e implementação de iniciativas para adaptação de estratégias, sistemas e práticas é fundamental para seguir o caminho em direção a comportamentos socialmente responsáveis e sustentáveis. Por estas características já nota-se que as lideranças sustentáveis são diferentes das lideranças tradicionais e possuem forte influência no sucesso das empresas rumo às questões ligadas não somente à geração de valor monetário, mas também posicioná-la como socialmente justa e ecologicamente correta. Entretanto, a busca por maximização de lucro ainda é um objetivo nas organizações e as iniciativas de Sustentabilidade, que visam o desenvolvimento sustentável precisam estar alinhadas a estes objetivos estratégicos.

Sustentabilidade veio para provar que não é apenas uma palavra da moda, mas que é um assunto que merece atenção das organizações, utilizada como diferencial competitivo, figurando entre o planejamento estratégico de várias organizações, tendo no líder o importante referencial que guiará a organização por este viés. Porém as empresas devem precaver-se para que esta veia da sustentabilidade não vá embora com seus líderes, quando estes mudam de empresa, devendo institucionalizar ações de sustentabilidade e responsabilidade e não somente centrando-as nas lideranças.

Portanto, o líder é um agente fundamental e estratégico para a produtividade do negócio, possuindo a capacidade de motivar equipes visando atingir os objetivos da organização, sendo também responsáveis por conduzir e propagar valores sustentáveis nas atividades, processos e até nos relacionamentos organizacionais. O comprometimento e engajamento das lideranças e o envolvimento das equipes com as ações sustentáveis é um importante fator para o sucesso da implementação e perenidade das ações e da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Amanda Borgert. *Liderança Sustentável: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional*. Disponível em: [http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7396/2/DIS\\_ANANDA\\_BORGERT\\_ARMANI\\_COMPLETO.pdf](http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7396/2/DIS_ANANDA_BORGERT_ARMANI_COMPLETO.pdf). Acesso em: 14 set. 2019.

AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; WALUMBWA, F. *Authentic leadership: theory building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln, 2004.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. *Leadership: current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*. V. 60, p. 421-449, 2009.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F.G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. *Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições*. RAE- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BÉJAR, Helena. *El ámbito íntimo (privacidad, individualismo y modernidad)*. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BERNARD, Martin; et al. *Liderança sustentável além do líder*. Disponível em: [http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202014/Lideran%C3%A7a%20Sustent%C3%A1vel\\_VersaoFinal\\_Set2014.pdf](http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202014/Lideran%C3%A7a%20Sustent%C3%A1vel_VersaoFinal_Set2014.pdf). Acesso em: 13 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

\_\_\_\_\_. *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRABTREE, S.; RIOS, J. *Crescimento brasileiro poderia ter um empurrãozinho*. Disponível em: <https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%C3%A3ozinho.aspx>. Acesso em: 15 set. 2009.

DRUCKER, Peter F.. *Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século*. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, T. T. S. V. A liderança e o contexto atual da sustentabilidade. In: *Anais* ..Rio de Janeiro, 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, ago., 2011.

FERRAZ, Monique. *Liderança: um desafio para gestores do século XXI?* Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_051M.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf). Acesso em: 14 set. 2019.

FILIPPIM, E.S.; JÚNIOR, S.S.; PADILHA, L.S.; TREVISOL, M.; BENCKE, F.F. *Liderança e sustentabilidade: percepções dos gestores numa empresa agroindustrial*. Canoas, v. 7, n. 3, 2018.

HUNTER, JAMES C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNICKERBOCKER, Irving. *Liderança: uma conceituação e algumas implicações*. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901961000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901961000200008)>. Acesso em 14 set. 2019.

LINDSTAEDT, A. R. S.; MIOTTO, G. R.; MURARO, M. *O desenvolvimento regional sustentável e os combustíveis renováveis: um estudo em uma empresa brasileira de biodiesel*. Disponível em: <[http://www.melloemiotto.com.br/sites/default/files/artigos/artigo\\_desenvolvimento\\_regional\\_sustentavel\\_e\\_os\\_combustiveis\\_renovaveis.pdf](http://www.melloemiotto.com.br/sites/default/files/artigos/artigo_desenvolvimento_regional_sustentavel_e_os_combustiveis_renovaveis.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2019.

LOPES, PATRICK F. et al. *Desenvolvimento regional sustentável: a aplicação de uma proposta de indicadores*. In: *Anais do... XVII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. - ENGEMA, São Paulo, nov. 2015.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. *Authentic leadership development*. eBook Collection (EBSCOhost). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 241-271). Berrett-Koehler.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIA, ANA. *Ricardo Voltolini defende liderança sustentável para responsabilidade social*. Disponível em: <<https://envolverde.cartacapital.com.br/ricardo-voltolini-defende-lideranca-sustentavel-para-responsabilidade-social/>>. Acesso em 14 set. 2019.

MARQUES, José Roberto. *Qual o perfil do líder sustentável?* Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/qual-perfil-lider-sustentavel/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. *Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?* Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

NOGUEIRA, M. P. B. et al. *Liderança sustentável: a contribuição dos líderes nos tempos atuais*. 15. Congresso de Iniciação Científica – CONIC- SEMESP. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwje4rC0wbnqAhW9ILkGHUVWDuIQFjALegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fconic->

semesp.org.br%2Ffanais%2Ffiles%2F2015%2Ftrabalho-1000021061.pdf&usg=AOvVaw3jr0afer\_uGIRHGLhHApaJ. Acesso em: 01 jul. 2020.

MOSLINGER, E. A.; FILIPPIM, E. S. *Liderança e sustentabilidade na esfera pública*. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. 15 pp. João Pessoa/ PB : Maio. 2017.

PEREIRA, M. R. S.; ESTENDER, A. C.; MELO, R. B. *A necessidade de melhorar as bases de liderança motivando os colaboradores*. IX SEGET –Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 10 pp. 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2010.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento Inclusivo, Sustentável e Sustentado*. Rio de Janeiro: Gramond, 2004.

SANTANA, Isabela P.; AMUI, Lara B. L. e CEZARINO, Luciana O. *Formação Gerencial e o Perfil do Gestor para a Sustentabilidade*. XVI ENGEMA- Encontro de Gestão de Meio Ambiente, São Paulo, 2016.

SEBRAE. *Sustentabilidade: boletim de tendências*. Disponível em: [http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/5\\_BT\\_MAIO\\_LIDERANCA\\_SUSTENTAVEL.pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/5_BT_MAIO_LIDERANCA_SUSTENTAVEL.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

TAILOR MADE CONSULTING. *Pouca Paixão*. Disponível em: <http://blog.tailormadeconsulting.com.br/tailor/2011/06/17/pouca-paixao/>. Acesso em 14 set 2019.

TRIVIÑIOS, Augusto Nivaldo Silva, *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

YAMAFUKO; E. L.; SILVA, J. J. *Liderança nas organizações*. Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão. Presidente Prudente, out., 2015

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

VIEIRA, C. R. A. *Individualismo e Sociedade*. Disponível em: <http://www.unimep.br/~crvieira/individualismo-sociedade.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

WCED. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford, 1987.