

Quais são os atributos da liderança sustentável?

Ananda Borgert Armani¹

Maira Petrini¹

Ana Clarissa Santos¹

¹PUC-RS, Escola de Negócios, PPGAd, Porto Alegre – Brasil

Resumo

Objetivo – O objetivo desta pesquisa é oferecer uma perspectiva mais holística da liderança sustentável (LS), entendendo quais de seus atributos permitem mudanças em organizações orientadas à sustentabilidade e como eles estão conectados.

Metodologia – Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa por meio de estudos de caso múltiplos e comparativos. Selecionamos quatro organizações e realizamos entrevistas com três grupos diferentes de gerentes – gerente de RSC, gerente de RH e gerentes de negócios – em cada organização. Além disso, coletamos documentos institucionais e documentos externos. A observação também foi utilizada como técnica de coleta de dados. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo.

Resultados – O papel da LS muda de acordo com a maturidade organizacional em relação à sustentabilidade. Até os sete atributos reconhecidos como importantes por todos os gerentes (liderança, habilidades interpessoais, foco em sustentabilidade, orientação à mudança, alinhamento com a cultura organizacional, valores e princípios morais e visão de negócios) mostravam diferentes posicionamentos, dependendo do quadrante do qual os gerentes fazem parte.

Contribuições – A estrutura proposta não apenas identificou quais são os atributos da LS, mas também as conectou em duas perspectivas, apontando que esses atributos são interdependentes e inter-relacionados. Nossa contribuição para a prática é o uso da estrutura como um guia para liderar mudanças, a fim de promover a mudança para a LS nas organizações, seja desenvolvendo programas de desenvolvimento de LS ou como orientação nos processos de recrutamento de novos líderes.

Palavras-chave – Liderança sustentável, atributos, responsabilidade social corporativa, desenvolvimento sustentável.

Recebimento:

30/08/2018

Aprovação:

29/04/2020

Editor responsável:

Prof. Dr. Jesús Barrena

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão de
Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>

I Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser entendida em diferentes níveis, como institucional, organizacional e individual (Aguinis & Glavas, 2012). No nível individual, o papel da liderança é um fator importante para o desenvolvimento de ações de RSC nas organizações, atuando como agente de mudança e alavancando uma nova visão (Huang, 2013; Nambiar & Chitty, 2014; Paillé, Chen, Boiral & Jin, 2014; Renwick, Redman & Maguire, 2013). Uma organização sustentável está relacionada ao apoio e comprometimento de suas lideranças, que devem implementar iniciativas para avançar em direção à melhoria do desempenho ambiental (Boiral, Baron & Gunnlaugson, 2014). Wiek, Withycombe e Redman (2011) defendem a necessidade de ter competências humanas específicas para a sustentabilidade, diferenciadas das demais, mais comuns na organização. Nesse contexto, lideranças sustentáveis são profissionais que valorizam o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem descuidar dos aspectos econômicos. Mais do que isso, reforçam os recursos internos da organização para solucionar desafios sociais e ambientais, gerando valor para os negócios e sendo responsáveis pelo desenvolvimento das comunidades das quais fazem parte (Voltolini, 2011).

A pesquisa apontou que os valores pessoais e organizacionais, bem como o interesse pessoal dos gerentes no assunto, contribuem consideravelmente para o desenvolvimento do perfil de liderança sustentável nas organizações (Akrivou & Bradbury-Huang, 2011; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Lidar com os desafios relacionados à sustentabilidade, no entanto, requer competências específicas que podem ser desenvolvidas pelos indivíduos dentro da organização. Os conhecimentos, habilidades e atitudes estão relacionados às (1) características individuais de cada um dos colaboradores da organização, conectando-se ao desempenho sustentável (Lans, Blok & Wesselink, 2014) e às (2) características do negócio, como alinhamento organizacional e a busca por sustentabilidade na estratégia (Casserley & Critchley, 2010; Voltolini, 2012). O desenvolvimento de competências sustentáveis percorre aspectos fundamentais de como o gerente vê o mundo e como ele atribui valor a determinados comportamentos organizacionais, envolvendo questões éticas e morais (Hind, Wilson & Lenssen, 2009; McCann & Sweet, 2014). O desenvolvimento da consciência entre os gerentes pode, portanto, promover sua liderança sustentável (Boiral, Baron & Gunnlaugson, 2014; Boiral, Cayer & Baron,

2009). Embora a liderança sustentável seja um assunto de crescente interesse na academia, seu entendimento ainda carece de limites e linhas orientadoras. Existe uma falta de consenso em relação à nomenclatura para definir os “requisitos” para a liderança sustentável. Características, comportamentos, competências, habilidades, atitudes e papéis são algumas dessas nomenclaturas. Por um lado, há um conjunto de pesquisas sobre o tema, que apresenta uma visão mais ampla, investigando a organização e apresentando liderança sustentável como apenas outro elemento que leva à sustentabilidade corporativa (Hansen, Dunford, Alge & Jackson, 2016; Kemp, Nijhoff-Savvaki, Ruitenburg, Trienekens & Omta, 2014; Lozano, 2015; Petrini & Pozzebon, 2010; Ramirez, 2013; Saha, 2014). Por outro lado, pesquisas sobre o tema que apresentam as características do líder sustentável (Dentoni, Blok, Lans & Wesselink, 2012; Egri & Herman, 2000; Lans, Blok & Wesselink, 2014; Renwick, Redman & Maguire, 2013; Saha, 2014; Shrivastava, 1994; Williams & Turnbull, 2015) são feitas em partes, mais focadas em apenas algumas características. Não há pesquisas mostrando isso sob uma visão completa. Esta pesquisa, portanto, tem como objetivo responder à pergunta: quais são os atributos da liderança sustentável? Nosso principal objetivo é estender a literatura, fornecendo uma perspectiva mais holística da liderança sustentável, entendendo quais atributos da liderança sustentável possibilitam mudanças em organizações mais orientadas para a sustentabilidade e como elas estão conectadas. O objetivo específico, portanto, é identificar os atributos que descrevem as lideranças sustentáveis.

Para abordar essa questão, começamos com um exame da literatura, observando as diferentes nomenclaturas usadas para caracterizar a liderança sustentável e compilando-as sob o mesmo rótulo. Adotamos o termo “atributo” para nos referir à descrição dos elementos que caracterizam a liderança sustentável. Em seguida, por meio de um estudo de caso aprofundado de quatro organizações, analisamos os atributos que caracterizam a liderança sustentável nessas organizações. Os dados qualitativos foram coletados em vários estudos de caso. A coleta de dados incluiu dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes da empresa e dados secundários (pesquisa e observação documental). Em cada organização, três grupos diferentes de gerentes foram entrevistados: (1) gerente de RSC; (2) gerente de RH; e (3) gerentes de negócios (áreas de suporte ou áreas centrais da organização). O material foi analisado por meio da análise de conteúdo. Nossa contribuição nesta pesquisa

é ampliar a compreensão do perfil de liderança sustentável, apresentando uma estrutura que combina atributos de uma perspectiva pessoal e organizacional. A perspectiva organizacional é relevante em sua capacidade de mudar discursos sobre sustentabilidade, desencorajando sua prática. Ao unir atributos de uma perspectiva organizacional a uma perspectiva pessoal, os desejos de sustentabilidade se incorporam à dinâmica da organização de maneira mais fluida. Além disso, a comparação entre organizações em diferentes maturidades em relação às práticas de sustentabilidade lança uma nova luz sobre os atributos de seus líderes sustentáveis. Primeiro, alguns atributos assumem claramente mais ou menos importância devido à maturidade da organização na adoção da sustentabilidade. Nossa contribuição para a prática é o uso da estrutura como um guia para liderar mudanças, a fim de trazer a mudança para a liderança sustentável nas organizações, seja desenvolvendo programas de desenvolvimento de liderança sustentável ou como orientação nos processos de recrutamento de novos líderes.

O artigo está estruturado como segue. Primeiro, na seção 2, analisamos a responsabilidade social corporativa e a liderança sustentável. Em seguida, consolidamos os atributos de liderança sustentável identificados na literatura. Na seção 3, apresentamos o método de pesquisa e, na seção 4, os resultados são apresentados. Na seção de discussão, propomos nossa estrutura de atributos de liderança sustentável em perspectiva e, finalmente, resumimos as contribuições do artigo e sugerimos possíveis áreas para pesquisas adicionais.

2 Fundamentação teórica

2.1 Responsabilidade social corporativa e liderança sustentável

A RSC pode ser vista como a resposta das organizações ao desafio do desenvolvimento sustentável, de uma perspectiva que vai além do lucro de curto prazo, com foco na sobrevivência e no crescimento dos negócios também a longo prazo (McCann & Sweet, 2014). Trata-se, portanto, de uma visão mais ampla da organização que não seja apenas seus resultados financeiros ou obrigações legais, como responsabilidade ética e social, por exemplo (Kramar, 2014). Por meio da adoção da RSC, as empresas buscam alcançar o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas práticas de negócios (Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder, 2016). Desde as primeiras

iniciativas associadas à RSC, sua prática evoluiu de forma consistente, de uma compilação de ações voluntárias e desarticuladas a uma agenda com prazos diferentes (Maon, Lindgreen & Swaen, 2009). As organizações têm reconhecido cada vez mais a importância de seu próprio papel no desenvolvimento sustentável, adotando práticas de RSC. Nesse contexto, as lideranças desempenham um papel fundamental como motivadoras para a adoção de práticas de sustentabilidade nas organizações (Kemp et al., 2014; Lozano, 2015; Petrini & Pozzebon, 2010; Ramirez, 2013; Saha, 2014). Os líderes da organização são pivôs para a criação de uma cultura que promove valores compartilhados, influenciam o comportamento ético dos funcionários e também aprimoram o relacionamento da organização com seus *stakeholders* (McCann & Sweet, 2014). A estratégia vinculada à liderança é, portanto, um fator que afeta fortemente o sucesso das iniciativas sustentáveis das organizações. (Koednok, 2011). Então, o desenvolvimento de líderes para a sustentabilidade é uma demanda do ambiente em que as organizações fazem parte (Brunstein & Rodrigues, 2014). Hansen et al. (2016) reforçam a importância do papel da liderança sustentável, afirmando que as percepções de RSC influenciam as opiniões dos funcionários sobre os líderes da organização. A revisão realizada por Hallinger e Suriyankietkaew (2018) analisou 952 documentos indexados ao Scopus explicitamente relacionados à liderança sustentável e apontou que o assunto está emergindo como um novo domínio de estudo no campo da administração de empresas. Essas opiniões, respectivamente, afetam a percepção de um ambiente organizacional ético. A preocupação constante com a liderança sustentável nos estudos de desenvolvimento sustentável mostra a responsabilidade direta da gerência nas organizações na atenção às expectativas e valores da sociedade (Boiral et al., 2009).

Segundo Egri e Herman (2000), características específicas relacionadas a questões sustentáveis (como percepção de longo prazo, complexidade e multidisciplinaridade) exigem que as lideranças sustentáveis sejam diferentes das lideranças tradicionais. A definição de liderança sob uma perspectiva sustentável é baseada na ideia de que as organizações fazem parte de um ambiente no qual é possível gerar valor e receita sustentáveis para os negócios. Começou com a definição de sustentabilidade nas organizações, mas ganhou espaço ao longo do tempo (McCann & Sweet, 2014). Lideranças sustentáveis são profissionais que valorizam o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem negligenciar a importância do

capital financeiro e estrutural das organizações. Além disso, reforçam os recursos internos da organização para solucionar desafios sociais e ambientais, gerando valor para os negócios e sendo responsáveis pelo desenvolvimento das comunidades das quais fazem parte (Voltolini, 2011). Antunes e Franco (2016) complementam esse conceito ao afirmar que a liderança sustentável se caracteriza por uma profunda responsabilidade pelo bem-estar dos outros, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento de força, resiliência e vitalidade das pessoas. Com isso, amplia-se uma visão holística e integradora dos *stakeholders*, destacando as relações interpessoais e os princípios éticos focados no meio ambiente e na comunidade. Como resultado, as organizações e seus líderes são, segundo os autores, cada vez mais responsáveis pelo que fazem e não fazem, não apenas pelos *stakeholders*, mas também pela sociedade.

Diante desse contexto, que aponta a importância da liderança sustentável para o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas e suas particularidades em relação à liderança tradicional, esta revisão de literatura busca identificar os aspectos que permitem a esses líderes agir com iniciativas relacionadas à sustentabilidade. Nessa busca, foram encontradas diferentes nomenclaturas: características, comportamentos, competências, habilidades, atitudes e papéis são alguns deles. Nosso objetivo não era defini-los conceitualmente, mas compilá-los para entender o perfil da liderança sustentável. Portanto, neste estudo, todos foram agrupados e denominados “atributos”.

2.2 Atributos de liderança sustentável

No contexto organizacional, é mais provável que alguns líderes adotem um “comportamento responsável” em relação a iniciativas e atividades sustentáveis (Macke & Genari, 2019; Waldman & Siegel, 2008). Os mesmos autores também afirmam que certas características e comportamentos individuais dos líderes influenciam a maneira de implementar iniciativas de RSC, bem como a condução dos processos resultantes e seu sucesso ou ajustes posteriores. Nesse sentido, o nível de desenvolvimento da consciência de um gerente tem um forte impacto em sua capacidade de resolver situações complexas, além de fazer as mudanças necessárias e promover a inovação que leva ao sucesso organizacional (Boiral et al., 2014). Renwick et al. (2013) enfatizam a importância dos aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, para executar iniciativas sustentáveis nas empresas. Lideranças sustentáveis

são guiadas por profunda apreciação e identificação com a natureza, o que torna seus valores pessoais essenciais na criação de práticas sustentáveis (Shrivastava, 1994). Boiral et al. (2009) também enfatizam os valores focados em medidas ambientais como características importantes desses líderes, juntamente com seus cuidados com a expectativa dos *stakeholders* e seu compromisso pessoal com a transição organizacional em direção à sustentabilidade. Além disso, a motivação por trás da busca de legitimidade social e o alcance das expectativas dos *stakeholders* também é um aspecto importante no estudo da liderança sustentável (Boiral et al., 2014). Diferenças culturais, visão colaborativa, aprendizado constante e desenvolvimento também podem fazer parte desse processo para uma estratégia sustentável (Williams & Turnbull, 2015).

Kurucz, Colbert, Lüdeke-Freund, Upward e Willard (2017) exploram o papel da liderança em possibilitar o impacto de iniciativas estratégicas de sustentabilidade, descrevendo cinco práticas e capacidades: pensamento integrativo (expandir a importância do campo e incentivar uma perspectiva holística), coprodução (para colaboração no desenvolvimento de princípios), visão estratégica dialógica (para identificar oportunidades estratégicas), foco na construção do sistema (entender ações e estratégias no contexto das relações do sistema e envolver outras pessoas) e foco na qualidade do sistema (envolver outras pessoas para garantir o alinhamento entre as ferramentas e ações).

O desenvolvimento da liderança sustentável permite alcançar o desempenho esperado e a solução de problemas relacionados às demandas organizacionais, desafios e oportunidades identificadas (Osagie et al., 2016), contribuindo para a criação de uma cultura mais crítica, inovadora e reflexiva que questiona constantemente sua rotina, premissas e princípios (Lans et al., 2014). Além da capacidade de reconhecer oportunidades sustentáveis, é essencial que demonstrem habilidades interpessoais que lhes permitam interagir, aprender e se adaptar aos *stakeholders* envolvidos (Dentoni et al., 2012).

Williams e Turnbull (2015) também afirmam que os líderes da próxima geração precisam entender a sustentabilidade em seus diferentes aspectos e, ao mesmo tempo, incentivar outras pessoas da organização a seguirem práticas sustentáveis. À luz disso, os autores investigaram o que precisa ser desenvolvido na geração de líderes para alcançar os objetivos sustentáveis das organizações. Atingiram quatro frentes macro: a) ampliação do conceito de negócio para uma perspectiva que englobe o aspecto social; b) compreensão do papel da liderança;

c) discussão de ética, injustiça, confiança e integridade; e d) compreensão das diferenças culturais como parte do caminho para um mundo mais sustentável.

Em relação à frente relacionada à ética, injustiça, confiança e integridade, o estudo de Hansen et al., (2016) reforçou a importância do aspecto ético na liderança sustentável, mostrando que existe uma correlação positiva entre liderança ética e as atitudes dos funcionários que relacionar-se com esses líderes. De acordo com essas descobertas, Wu, Kwan, Yim, Chiu e He (2015) investigaram aspectos da liderança ética do CEO da organização e concluíram que o comportamento ético do CEO permite uma cultura ética na organização como um todo. Como resultado, os funcionários tendem a compartilhar esses valores, afetando diretamente os aspectos de RSC da organização.

Egri e Herman (2000) apontaram outros aspectos importantes. Seu estudo apontou que a liderança sustentável geralmente é orientada à mudança e fortemente preocupada com o bem-estar dos outros e com o meio ambiente. Voltolini (2012) afirma essa preocupação como uma firme crença na causa da sustentabilidade. Dessa forma, conseguem equilibrar valores sociais, ambientais e econômicos (Egri & Herman, 2000), entendendo a interdependência entre eles, percebendo que apenas os resultados financeiros não garantem a legitimidade das ações (Osagie et al., 2016; Voltolini, 2012). Além disso, eles têm uma grande necessidade de realização, seguidos por altos níveis de afiliação, poder, autoconfiança e consciência emocional. Todas essas características individuais moldam o estilo de lideranças sustentáveis, influenciando seu comportamento em relação aos funcionários e outras interações organizacionais. Complementando as características individuais, Saha (2014) afirma que o gerenciamento sustentável requer conhecimentos e habilidades específicos. Para conseguir isso, os líderes devem ser treinados no sentido de: a) estabelecer políticas e metas de desenvolvimento sustentável; b) treinar e delegar tarefas aos funcionários; c) desenvolver medidas e padrões de desempenho; d) projetar e executar um plano de implantação; e) ser transparente; e f) promover o consumo saudável. As demandas relacionadas aos líderes sustentáveis são complexas e desafiadoras e, portanto, os líderes precisam ser capazes de gerenciar um grande número de papéis organizacionais (Egri & Herman, 2000). Alinhados à definição de liderança sustentável, Lans et al. (2014) identificaram a importância da comunicação, negociação, colaboração e empatia, bem como a capacidade

de entender e facilitar a diversidade cultural entre grupos sociais e comunidades.

Quanto ao contexto brasileiro, as lideranças sustentáveis foram estudadas por Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012) e Todorov, Kniess e Martins (2013). Brunstein et al. (2012) propuseram o conceito de competência social, que pode ser entendido como a capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais na gestão das organizações, estabelecendo um diálogo entre empresas e sociedade, incorporando as dimensões de poder e política e relações com os *stakeholders*. O estudo de Todorov et al. (2013) apontou a importância da comunicação, a compreensão de indicadores voltados à gestão sustentável e ao comportamento ético. A Tabela 1 consolida os atributos de Liderança Sustentável identificados na literatura, com seus respectivos autores.

A tabela de referência 1 acima foi utilizada como base para a elaboração do instrumento de pesquisa, sendo um guia inicial para pesquisa de campo. Na próxima seção, detalhamos como a pesquisa de campo foi realizada.

3 Método de pesquisa

Uma pesquisa exploratória e qualitativa foi realizada por meio de estudos de caso múltiplos e comparativos. Optamos pelo método qualitativo, pois estamos interessados em capturar e modelar os significados dos informantes sobre os atributos identificados na literatura. Além disso, um método qualitativo nos dá a oportunidade de procurar práticas sustentáveis observadas em campo e, portanto, evidências de estudos de caso podem contribuir para uma nova visão (Langley & Abdallah, 2011). Em relação à validade, mais alinhada ao nosso objetivo, o método é orientado para a indução e respeitamos uma visão de validade em que o conhecimento é uma construção situada no contexto. Dessa forma, adotamos os critérios de credibilidade, em que a “verdade” dos achados, vista pelos olhos daqueles que estão sendo observados ou entrevistados e dentro do contexto em que a pesquisa é realizada (Pozzebon, Rodriguez & Petrini, 2014). Segundo Yin (2005), estudos de caso múltiplos e comparativos são sobre a lógica da replicação que busca mais informações para prever resultados semelhantes. A lógica da replicação em que casos diferentes são considerados como ocasiões para verificar e elaborar relações teóricas desenvolvidas a partir de casos anteriores. Eisenhardt (1989) sugere de quatro a dez casos, porque o objetivo é abstrair desses casos construções comuns que podem ser usadas

Tabela 1.
Atributos de liderança sustentável

Atributos	Descrição	Autores
Alinhamento à cultura organizacional	Engajamento com a cultura organizacional.	Casserley Critchley (2010); Voltolini (2011); Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat (2019).
Atenção aos <i>stakeholders</i>	Foco e atenção no alcance das expectativas dos <i>stakeholders</i> , envolvendo diferentes espectadores.	Boiral et al. (2009); Voltolini (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat (2019).
Busca por sustentabilidade na estratégia	Ampliação do conceito de negócios para a perspectiva socioambiental, introduzindo sustentabilidade na estratégia organizacional.	Sharma (2000); Egri & Herman (2000); Voltolini (2011, 2012); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Saha (2014); Cosby (2014); Williams & Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Kurucz et al. (2017).
Compreensão da diversidade cultural	Compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais.	Shrivastava (1994); Voltolini (2011); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Lans et al. (2014); Williams & Turnbull (2015); Minelgaite et al. (2019).
Conhecimento específico	Com habilidades técnicas e conceituais específicas relacionadas ao tópico e regras relacionadas à sustentabilidade.	Egri & Herman (2000); Voltolini (2011); Renwick et al. (2013); Cosby (2014); Saha (2014); Williams & Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Minelgaite et al. (2019).
Foco na sustentabilidade	Compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis.	Shrivastava (1994); Egri & Herman (2000); Boiral et al. (2009); Voltolini (2012); Renwick et al. (2013); Boiral et al. (2014); Lans et al. (2014); Saha (2014); Williams & Turnbull (2015); Kurucz et al. (2017).
Habilidades interpessoais	Capacidade de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários.	Shrivastava (1994); Egri & Herman (2000); Voltolini (2011, 2012); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Lans et al. (2014); Saha (2014); Williams & Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Kurucz et al. (2017).
Liderança	Desempenhar o papel de facilitador e disseminador, com coerência entre discurso e prática.	Egri & Herman (2000); Casserley & Critchley (2010); Voltolini (2011); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Williams e Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat (2019).
Orientação a mudanças	Compromisso com a mudança organizacional, com a capacidade de converter riscos em oportunidades.	Egri & Herman (2000); Boiral et al. (2009); Voltolini (2011, 2012); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Saha (2014); Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat (2019).
Valores e princípios morais	Identificação com valores sustentáveis, preocupação com o bem-estar das pessoas e seu meio ambiente.	Shrivastava (1994); Egri e Herman (2000); Boiral et al. (2009); Casserley e Critchley (2010); Voltolini (2011, 2012); Renwick et al. (2013); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Nambiar and Chitty (2014); Saha (2014); Choi et al. (2015); Williams & Turnbull (2015); Wu et al. (2015); Hansen et al. (2016); Osagie et al. (2016); Heizmann & Liu (2018).
Visão de negócios	Capacidade de analisar necessidades e impactos de curto e longo prazo, com uma visão do futuro.	Shrivastava (1994); Egri & Herman (2000); Voltolini (2011); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Saha (2014); Wu et al. (2015); Osagie et al. (2016); Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat (2019).

para descrever e comparar componentes genéricos do processo em todos os casos. Embora as especificidades de casos individuais contribuam de maneira importante para a natureza das construções induzidas a partir dos dados, são enfatizadas as dimensões comuns entre os casos e não os recursos idiossincráticos. No entanto, para fazer essa lógica funcionar e otimizar as chances de uma visão credível, mas nova, os casos não podem ser e não são escolhidos arbitrariamente. Os casos também

são cuidadosamente selecionados para representar o que Pettigrew (1990) chamou de “tipos polares”, enfatizando comparações entre extremos, de modo que, no nosso caso, os níveis diferenciados de adoção da sustentabilidade e o tempo em que as organizações desenvolvem práticas de sustentabilidade, em que a nitidez em contraste é claramente útil para melhorar a clareza dos insights. Levando em consideração, a escolha dos casos buscou atender a dois critérios: (1) ser (ou não) listado no Índice

de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa de 2016 e (2) tempo restante no índice. No contexto brasileiro, o ISE desempenha o mesmo papel que o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) no mundo. A Tabela 2 explica a referência cruzada dos critérios de seleção da empresa. Selecionamos quatro empresas, cada uma representando um quadrante, visando promover possíveis comparações entre as diferentes empresas participantes do estudo.

A coleta de dados incluiu dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (Anexo A) e dados secundários (pesquisa e observação documental), permitindo a triangulação dos dados (Yin, 2005). O roteiro da entrevista foi elaborado a partir dos atributos previamente identificados na literatura (Tabela 1). Foi organizado em três partes: a primeira sobre caracterização da empresa, a segunda sobre a caracterização do respondente e a última sobre questões de atributos, cujas duas perguntas foram elaboradas para avaliar cada atributo a partir da definição a que o atributo se refere. Outras questões específicas podem surgir durante a entrevista. Em cada organização, três grupos diferentes de gerentes foram entrevistados: (1) gerente de

RSC; (2) gerente de RH; e (3) gerentes de negócios (áreas de suporte ou áreas principais da organização que não estão diretamente relacionadas à RSC). Como critério para a seleção dos entrevistados, decidimos entrevistar gerentes que estavam na empresa há pelo menos dois anos. Com isso, foi possível obter diferentes perfis de gerentes na mesma organização (Tabela 3), tornando as análises mais consistentes. Todas as entrevistas ocorreram individualmente por um período de três meses. Além disso, foram realizadas análises dos documentos das organizações (informativos e sites) e dos documentos disponibilizados pelos gerentes entrevistados, como controles sustentáveis de índices, materiais de divulgação de práticas de RSC e materiais internos relacionados a projetos de RSC. Também analisamos documentos formais sobre práticas de RSC em organizações como Relatório Social, Iniciativa Global de Informação (GRI) e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). O objetivo da análise de documentos foi obter mais informações sobre as características organizacionais e as práticas de RSC adotadas. Por fim, a observação também foi utilizada como técnica de coleta

Tabela 2.

Critérios de seleção de empresas

	Empresas listadas no ISE em 2016	Empresas não listadas no ISE em 2016
Tempo de permanência	Quadrante 1 - IND1 No ISE por mais de 6 anos consecutivos Quadrante 2 - SERV1 No ISE por não mais que 3 anos	Quadrante 3 - IND2 No ISE por ao menos 5 anos e saiu em 2016 Quadrante 4 - SERV2 Nunca esteve no ISE

Tabela 3.

Perfil do entrevistado

Entrevistado	Idade (anos)	Gênero	Tempo na empresa (anos)	Empresa	Quadrante na empresa	Área	Duração da entrevista
E1	35	F	4	IND 1	1	RSC	45 min
E2	40	F	7	IND 1	1	RH	40 min
E3	42	M	15	IND 1	1	Operações	60 min
E4	58	F	30	SERV1	2	RSC	45 min
E5	36	F	4	SERV1	2	RH	30 min
E6	34	F	5	SERV1	2	Operações	45 min
E7	40	F	20	SERV1	2	Operações	80 min
E8	25	F	4	IND 2	3	RSC	90 min
E9	52	F	31	IND 2	3	RH	30 min
E10	53	M	22	IND 2	3	Operações	45 min
E11	32	M	6	IND 2	3	Operações	45 min
E12	32	F	2	SERV2	4	RH	40 min
E13	36	M	6	SERV2	4	Operações	80 min
E14	32	M	3	SERV2	4	Operações	40 min

de dados. Aqui, foi estabelecido um roteiro, no qual foram levadas em consideração as observações feitas nos locais das entrevistas, relacionadas à estrutura física e às formas de comunicação interna.

Os dados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Após a transcrição das entrevistas, os relatórios foram incluídos no NVIVO11. As categorias iniciais foram os atributos identificados na literatura. Dessas categorias, subcategorias derivadas, identificadas a partir das informações que emergiram do campo de pesquisa (Anexo B). Por fim, foi realizada uma análise comparativa considerando os quatro quadrantes relacionados ao ISE 2016, buscando identificar semelhanças e diferenças entre os gestores entrevistados.

4 Resultados

Os atributos levantados na literatura foram analisados de acordo com a importância identificada nos relatos das entrevistas. Para a realização deste estudo, considerou-se importante o quanto cada atributo aparece na prática do gerente por meio de sua fala, considerando não apenas o número de afirmações relacionadas a esse atributo, mas também a sua intensidade. A Tabela 4 resume a análise dos

atributos por quadrantes. Atributos exibidos em ordem decrescente de acordo com a importância identificada nos relatórios das entrevistas.

Entre os onze atributos identificados anteriormente na literatura, sete deles foram importantes para todos os entrevistados: 1) liderança; 2) habilidades interpessoais; 3) foco em sustentabilidade; 4) orientação à mudança; 5) alinhamento com a cultura organizacional; 6) valores e princípios morais; e 7) visão de negócios. Para esta pesquisa, considerou-se importante o quanto o atributo está presente na prática do entrevistado por meio de seu discurso, considerando não apenas o número de afirmações relacionadas a esse atributo, mas também a intensidade da narrativa sobre o atributo. Além disso, a menor importância de algum atributo é reforçada por sua ausência e não apenas por sua presença nas organizações.

A **liderança** foi destacada no discurso de todos os entrevistados. Os gerentes demonstraram forte entendimento de seu papel como líderes, atuando como facilitadores de iniciativas sustentáveis. Houve muitos relatos sobre a importância da participação do gerente e seu papel como modelo quando se trata de ações sustentáveis. O entrevistado E4 declarou que “o líder geralmente é o espelho; é uma

Tabela 4.

Quadro-resumo da análise de atributos por quadrantes

Atributo	Quadrante 1	Quadrante 2	Quadrante 3	Quadrante 4
Liderança	Gerente modelo e facilitador	Gerente modelo e facilitador	Gerente modelo e facilitador	Gerente modelo
Habilidades interpessoais	Comunicação Organizacional	Comunicação Centrada no Gerente	Comunicação Centrada no Gerente	Comunicação Centrada no Gerente
Foco na sustentabilidade	Foco na sustentabilidade	Foco na sustentabilidade	Foco na sustentabilidade	Foco na sustentabilidade
Orientação à mudança	Ações para superar desafios	Ações para superar desafios	Ações para superar desafios	Ações para superar desafios
Alinhamento com a cultura organizacional	Identificação da cultura	Identificação da cultura	Identificação da cultura	Dificuldade na identificação da cultura
Valores e princípios morais	Práticas pessoais ativas	Práticas pessoais ativas	Práticas pessoais ativas	Práticas pessoais descontinuadas
Visão de negócios	Gerenciamento e indicadores de longo prazo	Gerenciamento e indicadores de curto prazo	Gerenciamento e indicadores de curto prazo	Gerenciamento de curto prazo
Atenção aos stakeholders	Colaboradores e comunidade	Colaboradores, comunidade, <i>stakeholders</i> , clientes e fornecedores	Colaboradores e comunidade	Comunidade
Busca por sustentabilidade na estratégia	Influenciadores	Facilitadores	Facilitadores	Ausente
Conhecimento específico	Foco em atitudes	Questões de conhecimento	Foco em atitudes	Foco em atitudes
Compreensão da diversidade	Ações contemplando a diversidade	Ações sociais para comunidades em geral	Ações sociais para comunidades em geral	Ações sociais para comunidades em geral

referência que as pessoas admiram e querem seguir. E isso faz as pessoas participarem”. Além disso, o entrevistado E9 apontou que “o líder precisa ter influência, ser um líder inspirador, quem o faz, que dá o exemplo e leva outros a entender a importância e a diferença que fazemos em nosso mundo com pequenas ações”.

As **habilidades interpessoais** significavam o papel do gerente como agente do engajamento das equipes por meio da disseminação de conceitos. (quadrantes 2, 3 e 4). Na organização do quadrante 1, os gerentes explicaram a transferência desse papel para a área de comunicação interna como os responsáveis por realizar esse engajamento. Eles apontaram os diferentes meios de comunicação utilizados por sua empresa e a grande quantidade de informações disponibilizadas aos colaboradores, mas não mencionaram seu papel como disseminadores de iniciativas sustentáveis propostas por sua organização, uma vez que existe uma área específica encarregada dessa comunicação em de uma forma alinhada com a empresa como um todo. Mesmo assim, enfatizam a importância desse atributo e que muitas organizações dependem essencialmente do gerente para comunicar as ações de sustentabilidade. O entrevistado E7 apontou que “temos unidades semanais de tratamento ritual, em que a coordenação se reúne com toda a equipe para compartilhar informações importantes – e, nesses momentos, também compartilhamos ações, campanhas, oportunidades ou mensagens que precisamos reforçar”.

O **foco na sustentabilidade** lida com a valorização de práticas sustentáveis como parte das atividades do gerente no contexto organizacional. Todos os gerentes trouxeram evidências sobre a ação organizacional focada no desenvolvimento social, ambiental e sustentável, destacando os impactos positivos que isso gera na sociedade e nas pessoas que fazem parte da organização. O entrevistado E8 declarou que “temos muito foco em educação e gestão. Portanto, esses projetos são uma prioridade dentro de nossos requisitos. Educação e administração podem transformar positivamente o mundo de alguma maneira. Então, como não podemos abraçar tudo, nos concentramos nesses dois aspectos”. Até os gerentes do quadrante 4, cuja organização de fato adota práticas sustentáveis, reforçam sua importância.

A **orientação à mudança** ocorreu nos relatórios dos gerentes sobre os desafios encontrados e as ações para superá-los, atuando como agentes de mudança. Esse atributo aparece nas soluções criativas narradas pelos gerentes para manter as iniciativas de sustentabilidade, mesmo em períodos de maior pressão dos resultados

financeiros: “o maior desafio é fazer com que as pessoas se movam na mesma direção. Esse é um grande desafio, sempre há alguém na empresa que não quer colaborar” (Entrevistado E4). Os gerentes da empresa dos três primeiros quadrantes mencionados.

Quanto ao **alinhamento com a cultura organizacional**, os gerentes entendem a sustentabilidade como parte da cultura da organização em que trabalham, pertencendo a ela e se identificando com ela. Os gerentes do quadrante 4, por outro lado, tiveram dificuldades em adotar a cultura de sua organização, uma vez que sua empresa não possuía uma cultura orientada à sustentabilidade. Precisamente porque demonstram os atributos de liderança, valores e princípios morais, os gerentes não têm esse alinhamento com sua cultura organizacional, reforçando assim a importância de tal atributo:

Aqui temos consciência disso há muitos anos. Faz parte da empresa: a cultura de respeito e ações voltadas ao meio ambiente, ações de sustentabilidade. Intensificamos mais nos últimos anos. Acho que os líderes da empresa são diferentes. Eles são diferentes para se engajar nas campanhas que a empresa promove; eles puxam para frente. (Entrevistado E2)

Os **valores e princípios morais** se referem exclusivamente ao escopo individual, seus aspectos éticos e práticas pessoais, independentes da organização. Os gerentes dos quadrantes 1, 2 e 3 relataram inúmeros exemplos de ações sustentáveis praticadas por eles mesmos na vida pessoal e a relação dessas práticas com o contexto organizacional. O entrevistado E4 afirmou que “a pessoa se sente bem sabendo que a empresa tem ética, porque tudo isso é sustentabilidade. De fato, é um orgulho trabalhar em uma empresa que tem preocupação social, que respeita a diversidade”. Por outro lado, os gerentes do quadrante 4 relataram ter práticas, mas acabaram deixando-os de lado.

A **visão de negócios** é vista como importante para os gerentes das empresas dos quadrantes 1, 2 e 3, mas apenas os gerentes do quadrante 1 (mais listados no ISE) trouxeram evidências de uma gestão organizada de longo prazo. Todos os gerentes dos três primeiros quadrantes conhecem e seguem o gerenciamento de indicadores sustentáveis de suas empresas e de suas próprias áreas. Os gerentes do quadrante 4 relataram que trabalham fortemente em uma perspectiva de curto prazo e na falta de gerenciamento de indicadores, desencorajando-os a tomar ações de RSC. Os documentos corroboram as

descobertas desse atributo. A empresa do quadrante 1 possui indicadores e informações oficiais sobre a estratégia de sustentabilidade a longo prazo em seu site. As empresas dos quadrantes 2 e 3 possuem menos informações no site, mas os gerentes entrevistados enviaram alguns materiais com indicadores e outras informações a serem analisadas. A empresa do quadrante 4, por outro lado, não forneceu informações sobre indicadores e estratégia sustentável, que não estão presentes em seu site.

Os quatro atributos restantes (1) atenção aos *stakeholders*; (2) busca por sustentabilidade na estratégia; (3) conhecimento específico; e (4) compreensão da diversidade cultural eram importantes para os gerentes. A atenção aos *stakeholders* e conhecimentos específicos ganhou destaque apenas dos gerentes do quadrante 2, cuja organização entrou recentemente no ISE. Como ainda está em um momento de consolidação da sustentabilidade, a organização vem atuando fortemente na disseminação de iniciativas sustentáveis para diferentes *stakeholders* e entende a importância de manter conhecimentos específicos, uma vez que os gerentes são referências às suas equipes e precisam direcionar suas ações com mais informações detalhadas e técnicas. Os dois últimos atributos – busca por sustentabilidade na estratégia e compreensão da diversidade cultural – reportaram apenas valor para os gerentes no quadrante 1, a organização mais longa listada no ISE. Na busca por sustentabilidade na estratégia, os gerentes destacaram seu papel como influenciadores das estratégias de sustentabilidade para os mais altos níveis hierárquicos de suas empresas. Os gerentes dos quadrantes 2 e 3 percebem a visão de sustentabilidade de sua organização, mas entendem seu papel apenas como facilitadores desse processo com seus subordinados, e não como influenciadores da alta gerência. A compreensão da diversidade cultural para gestores nos quadrantes 2 e 3 trata de ações sociais para ONGs, instituições e comunidades em geral, sem realmente entender o conceito de diversidade cultural. Esse resultado reforça uma relação entre maturidade da sustentabilidade e o papel da liderança sustentável, conforme discutido na próxima seção.

5 Discussão

Nossos resultados mostram que o papel da liderança sustentável muda de acordo com a maturidade organizacional em relação à sustentabilidade. Até os sete atributos reconhecidos como importantes por todos os gerentes exibiram um posicionamento diferente,

dependendo do quadrante do qual os gerentes fazem parte. A comunicação como ferramenta de engajamento, principal característica das habilidades interpessoais, atinge o reconhecimento como importante pelos gerentes no quadrante 1. No entanto, essa comunicação é realizada por estruturas e áreas da organização especialmente focadas nela. Isso ocorre porque a empresa do quadrante 1, listada há muito no ISE, apresenta práticas mais maduras de RSC, tendo desenvolvido em sua estrutura organizacional atores responsáveis pelas estratégias de comunicação interna e externa. O posicionamento diferenciado em outros três atributos também evidencia uma maior maturidade em relação às práticas sustentáveis: visão de negócios, busca por sustentabilidade na estratégia e compreensão da diversidade cultural. Aspectos como visão de longo prazo, gestão de indicadores, gerente como influenciador da sustentabilidade na estratégia e preocupação com ações que contemplam a diversidade são obrigatórios para vários tipos de certificações sustentáveis, e explicam suas evidências nesta organização. Na busca por sustentabilidade na estratégia, o papel da liderança sustentável parece flutuar em um continuum de total ausência, passando por facilitadores da estratégia ao lado de receptores, a influenciadores dessa estratégia com a gerência sênior, dando voz aos colaboradores. Os gerentes do quadrante 4 relataram que não viam sustentabilidade na estratégia da organização e até se confundiram com esse atributo, demonstrando que acabam não desempenhando o papel de influenciadores ou facilitadores na estratégia de sustentabilidade, uma vez que ela não existe. Portanto, a organização no quadrante 4 reforçou a importância de alguns atributos ao apontar o quanto a inexistência deles inibe as práticas de desenvolvimento sustentável. Os gerentes viram atributos como alinhamento com a cultura organizacional, valores e princípios morais e visão de negócios como importantes, mas inexistentes.

À medida que procurávamos entender cada atributo, percebíamos que os limites entre eles não eram claros. Liderança e habilidades interpessoais acabaram fortemente relacionadas, pois ambos falam sobre o papel do gerente na conscientização de iniciativas sustentáveis. A liderança contempla a ideia de que os líderes precisam ser facilitadores da sustentabilidade, praticando a empatia, sendo um exemplo de mudança e tendo coerência entre discurso e prática (Hansen et al., 2016; Williams & Turnbull, 2015). O atributo habilidades interpessoais refere-se à capacidade de motivar, envolver e facilitar a participação da equipe colaborativa em ações sustentáveis (Wiek et al.,

2011). Nossa pesquisa aponta claramente que liderança se traduz em exemplo ou modelo e habilidades interpessoais em comunicação. Seja por exemplo ou por comunicação, esses dois atributos podem ser convertidos em um único que lida com o papel dos gerentes no engajamento dos funcionários, movendo, sustentando e disseminando a sustentabilidade. De acordo com Paillé et al. (2014) e Macke e Genari (2019), quando os gerentes acreditam na importância de iniciativas sustentáveis, lideram e atuam como facilitadores do processo de implementação da estratégia com seus colaboradores. Acreditamos que esses dois atributos podem estar sob apenas um rótulo: capacidade de engajamento. Portanto, o atributo capacidade de engajamento descreve uma liderança que se torna um modelo por sua ação e comunicação, criando um efeito cascata que influencia o comportamento das pessoas ao seu redor. Essa definição é reforçada em Ketola (2010), que aponta que os indivíduos estimulam ou reprimem o comportamento responsável: líderes inspiradores levam os outros a níveis éticos mais elevados de comportamento.

Valores e princípios morais também vinculados a outros dois atributos, foco na sustentabilidade e alinhamento com a cultura organizacional. As lideranças sustentáveis valorizam e se identificam com as ações ambientais, o que torna seus valores pessoais fundamentais na condução de práticas sustentáveis (Boiral et al., 2009; Shrivastava, 1994). Lans et al. (2014) afirmam que esses líderes atuam

focados em iniciativas sustentáveis, o que pode levar à identificação e expansão de oportunidades relacionadas ao desenvolvimento sustentável. No entanto, quando a organização não apresenta uma cultura orientada para a sustentabilidade, os gerentes cujos atributos individuais levam à sustentabilidade ressentem-se da ausência de uma cultura sustentável. Da mesma forma, ocorre a relação entre foco na sustentabilidade e valores e princípios morais: ações sustentáveis dirigidas pela organização reforçam as ações individuais e sua inexistência afeta negativamente essas ações individuais. Em resumo, esses três atributos se afetam diretamente e estão na interseção entre duas perspectivas de atributos de liderança sustentável – perspectiva pessoal e perspectiva organizacional. As perspectivas diferem de acordo com a origem de cada atributo, seja individual ou organizacional. No cruzamento, existem atributos que se influenciam, tendo raízes individuais ou organizacionais. A Figura 1 mostra uma estrutura de atributos de liderança sustentável nessas perspectivas, destacando os seis atributos identificados como importantes por todas as organizações.

Por um lado, a perspectiva organizacional vincula atributos cujas raízes se relacionam à organização da qual o gerente faz parte, como visão de negócios, busca por sustentabilidade na estratégia, atenção aos *stakeholders* e compreensão da diversidade cultural. Destaca-se que apenas um atributo dessa perspectiva é importante para todas as organizações. Os outros atributos foram



Figura 1. Atributos de liderança sustentável em perspectiva

identificados apenas nas organizações com o mais alto nível de maturidade e, mesmo nesses, ocorrem com posicionamento diferente. Por outro lado, a perspectiva pessoal concentra atributos considerados importantes por todos, um deles a convergência de dois atributos identificados na literatura. Renwick et al. (2013) enfatizam a importância dos aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, para o engajamento de iniciativas corporativas sustentáveis. Ao mesmo tempo, trabalhar para uma organização socialmente responsável pode aumentar os níveis de identificação organizacional, engajamento, retenção, senso de pertencimento e comprometimento (Aguinis & Glavas, 2012). Estabelecer uma conexão entre valores individuais e coletivos pode construir uma base importante para as organizações consolidarem a sustentabilidade em suas práticas em qualquer nível corporativo (Nambiar & Chitty, 2014). Nesse sentido, podemos ver atributos na interseção entre perspectivas. Esses atributos estão relacionados tanto aos aspectos pessoais do gerente quanto ao contexto organizacional e influenciam-se mutuamente. Em relação aos valores e princípios morais, os líderes do quadrante 4 relataram que tinham práticas anteriormente sustentáveis, mas acabaram não as usando. Alguns desses líderes uniram suas práticas pessoais às iniciativas praticadas por suas organizações anteriores, o que mostra como a prática na organização pode influenciar o desempenho e a continuidade das práticas pessoais dos líderes. Egri e Herman (2000) argumentam que os líderes sustentáveis precisam equilibrar seus valores pessoais e os de sua organização, para que as decisões tomadas se baseiem em estratégias que reconciliem valores e princípios sustentáveis com os valores e princípios organizacionais tradicionais. Recentemente, Osagie et al. (2016) corroboram o equilíbrio entre valores éticos pessoais e objetivos organizacionais como uma competência importante de lideranças sustentáveis.

6 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo compreender os atributos que caracterizam o perfil de lideranças sustentáveis. Quando uma empresa inicia práticas de RSC, a liderança se torna um papel fundamental na implementação e disseminação de práticas de RSC. Para isso, alguns atributos são importantes e diferenciais em relação à liderança em outros contextos. Na revisão da literatura, identificamos 11 atributos que caracterizam a liderança sustentável nas organizações. A pesquisa analisou a importância

desses atributos para gerentes de diferentes organizações, identificando semelhanças e diferenças entre elas. Entre os 11 atributos previamente identificados na literatura, sete deles foram importantes para todos os entrevistados. Em nossa estrutura, propusemos uma nova maneira de procurar os atributos. Primeiro, redefinimos dois atributos em um. O atributo capacidade de engajamento descreve uma liderança que se torna um modelo por sua ação e comunicação, criando um efeito cascata que influencia o comportamento das pessoas ao seu redor. Esse atributo é a junção de liderança e habilidades interpessoais. Segundo, os atributos são conectados e colocados em perspectiva. Por fim, identificamos os atributos que estão na interseção entre as perspectivas.

Nossa principal contribuição, a estrutura proposta, não apenas identificou quais são os atributos da liderança sustentável, mas também os conectou em duas perspectivas, destacando que esses atributos são interdependentes e inter-relacionados. A perspectiva organizacional é relevante em sua capacidade de mudar discursos sobre sustentabilidade, desencorajando sua prática. Ao unir atributos de uma perspectiva organizacional a uma perspectiva pessoal, os desejos de sustentabilidade se incorporam à dinâmica da organização de maneira mais fluida. Além disso, ressaltamos que a maturidade da organização em relação à adoção da sustentabilidade faz com que alguns atributos assumam diferentes posicionamentos. Alguns atributos são mais importantes que outros, dependendo do nível de maturidade da sustentabilidade, evidenciando que os atributos de liderança sustentável precisam ser dinâmicos, considerando o contexto da organização. Nossa contribuição para a prática é o uso da estrutura como um guia para liderar mudanças, a fim de trazer a mudança para a liderança sustentável nas organizações, seja desenvolvendo programas de desenvolvimento de liderança sustentável ou como orientação nos processos de recrutamento de novos líderes.

Algumas análises nos levam a acreditar que os atributos da liderança sustentável também diferem de acordo com a área de atuação dos líderes dentro das organizações. Quatro atributos: a) atenção aos *stakeholders*; b) busca por sustentabilidade na estratégia; c) conhecimento específico; e d) compreensão da diversidade cultural, não eram unânimes em importância entre os líderes dos diferentes quadrantes, mas eram consensos em um grupo: liderança em RSC. Esses gerentes intensificam as iniciativas sustentáveis de suas organizações, experimentando mais intensamente os diferentes aspectos relacionados a essas

ações e reforçando a diferença em relação à liderança comum. Esse resultado pode ser estudado em profundidade em pesquisas futuras, além de entender se os atributos mudam de acordo com os níveis organizacionais. Nossa pesquisa focou na percepção dos gerentes e poderia ser ampliada, incluindo a percepção de seus colaboradores e o nível C, a fim de identificar evidências dos atributos estudados, bem como divergências entre os relatórios.

Referências

- Aguinis, H., e Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Akrivou, K., & Bradbury-Huang, H. (2011). Executive catalysts: Predicting sustainable organizational performance amid complex demands. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 995-1009.
- Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S., & Al-Jaradat, M. (2019). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 53-63.
- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126-152.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boiral, O., Baron, C., & Gunnlaugson, O. (2014). Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 363-383.
- Boiral, O., Cayer, M., & Baron, C. M. (2009). The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. *Journal of business ethics*, 85(4), 479-499.
- Brunstein, J., Scartezini, V. N., & Rodrigues, A. L. (2012). Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. *Organizações & Sociedade*, 19(63).
- Brunstein, J., & Rodrigues, A. L. (2014). Gestores e sustentabilidade: A difícil tradução do significado para a ação competente. *Revista Alcance*, 21(1), 05-24.
- Casserley, T., & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287-295.
- Choi, S. B., Ullah, S. M., & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(3), 353-365.
- Cosby, D. M. (2014). Sustainability program leadership for human resource development professionals: A competency model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 79.
- Dentoni, D., Blok, V., Lans, T., & Wesselink, R. (2012). Developing human capital for agrifood firms' multi-stakeholder interactions. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 61-68.
- Dentoni, D., Blok, V., Lans, T., & Wesselink, R. (2012). Developing human capital for agrifood firms' multi-stakeholder interactions. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 61-68.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?": A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990-2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649-662.

- Heizmann, H., & Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. *Management Learning*, 49(1), 40-58.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 7-20.
- Huang, S. K. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234-244.
- Índice de Sustentabilidade Empresarial. *BM&F Bovespa*. Recuperado de <http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=1#apresenta>
- Kemp, R. G. M., Nijhoff-Savvaki, R., Ruitenburg, R., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F. (2014). Sustainability-related innovation adoption: The case of the Dutch pig farmer. *Journal on Chain and Network Science*, 14(1), 69-78.
- Ketola, T. (2010). Responsible leadership: Building blocks of individual, organizational and societal behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3) 173-184.
- Koednok, S. (2011). Leadership strategy for human capital management in asian economy towards global integration. *International Conference on Economics, Business and Management*, Singapore: Maldives.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Kurucz, E.C., Colbert, B., Lüdeke-Freund, F., Upward, A. & Willard, B. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 140, 189-204.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Building methodological bridges: Research methods in strategy and management*, 6, 201-235.
- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lucci, R. M.; Brunstein, J., & Godoy, A. S. (2013). Competências Societais e Sustentabilidade segundo um grupo de gestores de uma Instituição Hospitalar Pública. In: *XVI Seminários em Administração*, Brazil: São Paulo.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- Minelgaite, I., Edvardsson, I. R., Stangej, O., & Stankeviciene, J. (2019). Sustainable leader identity construction: A follower-centric approach. *Transformations in Business & Economics*, 18(2), 47.
- Nambiar, P., & Chitty, N. (2014). Meaning making by managers: Corporate discourse on environment and sustainability in India. *Journal of business ethics*, 123(3), 493-511.
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233-252.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.

- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(4), 362-378.
- Pozzebon M., Rodriguez, C. & Petrini, M. (2014). Dialogical principles for qualitative inquiry: A nonfoundational path. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 293-317.
- Ramirez, E. (2013). Consumer-defined sustainably oriented firms and factors influencing adoption. *Journal of Business Research*, 66(11), 2202-2209.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Saha, A. (2014). Corporate Social Responsibility and Managerial Competencies: A Dynamic Requirement. In: *European Conference on Management, Leadership & Governance*, Zagreb, Croatia.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management journal*, 43(4), 681-697.
- Shrivastava, P. (1994). Ecocentric leadership in the 21st century. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 223-226.
- Todorov, M. D. C. A., Kniess, C. T., & Martins, C. B. (2013). Competências de gerentes de projetos sustentáveis. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(3), 98.
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis: O que aprender com quem fez quem está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: SENAC.
- Voltolini, R. (2012). Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(1), 83-93.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability science*, 6(2), 203-218.
- Williams, S., & Turnbull, S. (2015). Developing the next generation of globally responsible leaders: Generation Y perspectives and the implications for green HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 17(4), 504-521.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Agência de fomento:

CAPES

Autores:

1. Ananda Borgert Armani, Mestrado, PUC-RS, Porto Alegre, Brasil.

E-mail: naniarmani@hotmail.com

ORCID 0000-0003-3015-0993

2. Maira Petrini, Pós-doutorado, PUC-RS, Porto Alegre, Brasil.

E-mail: maira.petrini@puhrs.br

ORCID 0000-0002-3914-2589

3. Ana Clarissa Santos, Pós-doutorado, PUC-RS, Porto Alegre, Brasil.

E-mail: ana.clarissa@puhrs.br

ORCID 0000-0002-7641-7983**Contribuição dos autores**

Contribuição	Ananda Borgert Armani	Maira Petrini	Ana Clarissa Santos
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	
6. Coleta de dados	√		
7. Análise estatística			
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√
11. Outra			