

Liderança sustentável sob a perspectiva de docentes e discentes de um curso de Gestão de Recursos Humanos

Retiele da Cunha Rodrigues¹

Cristiane Froehlich²

Resumo: Este artigo tem como objetivo conhecer a visão de docentes e discentes do Curso de Gestão de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior sobre o tema liderança sustentável. Para atender a esse objetivo, a pesquisa classifica-se em exploratória e descritiva, levantamento, quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário para uma amostra de 10 docentes e 56 discentes. Os dados foram analisados por meio da tabulação quantitativa e da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que a minoria dos discentes e a metade dos docentes conhecem o tema liderança sustentável. Contudo, reconhecem a importância das questões relacionadas com a sustentabilidade no contexto organizacional e posicionam-se como favoráveis para a implantação de um projeto de liderança sustentável nas organizações.

Palavras-chave: Liderança; Sustentabilidade; Liderança Sustentável.

Sustainable leadership from a perspective of professors and students of Human Resources Management course

Abstract: This article aims to know the view of the professors and students of the Human Resource Management course of a University Education Institution on the topic of sustainable leadership. To fulfill this objective, the research is classified as an exploratory and descriptive survey, quantitative and qualitative. Data were collected through the application of a questionnaire for a sample of 10 professors and 56 students. It was analyzed through quantitative tabulation and qualitative content analysis. The main results show that the minority of the students and half of the professors know about sustainable leadership. However, they recognize the importance of issues related to sustainability in the organizational context and stand as favorable for the implementation of a sustainable leadership project in organizations.

Keywords: Leadership; Sustainability; Sustainable Leadership.

1. Introdução

O tema liderança sustentável é um conceito emergente que gera novas reflexões para os contextos organizacional e acadêmico. Surge da necessidade do engajamento das lideranças para alavancar as questões relacionadas com a sustentabilidade.

As reflexões sobre sustentabilidade são imprescindíveis nos tempos atuais, de modo que as empresas são as maiores responsáveis pelos fatores de degradação do meio ambiente. Justamente por isso, aquelas que atuam no mercado de acordo com as normas ambientais e sociais possuem maiores condições

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Feevale.

² Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração (UNISINOS). Especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos (UNISINOS). Docente e Pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Feevale.

e respaldo sobre o negócio (HARGREAVES; FINK, 2007). O termo sustentabilidade refere-se a apoiar, conservar, manter, proteger e sustentar e, se comparado com as atribuições de um líder, podem-se verificar semelhanças, pois são conceitos que andam juntos no meio organizacional (BOOG; BOOG, 2012).

A sustentabilidade caracteriza-se pela integração de três pilares (econômico, ambiental e social) no modelo de negócio. É preciso desenvolver estratégias e ações organizacionais que contemplem os pilares da sustentabilidade. Sendo assim, as lideranças no processo de institucionalização da sustentabilidade nas organizações são essenciais, pois exercem influência sobre seus colaboradores, de modo que se torna visível que são elas as responsáveis por propulsarem estas mudanças (HARGREAVES; FINK, 2007; BOOG; BOOG, 2012; ÁRABE; SPITZECK, 2014; ULRICH; SMALLWOOD, 2014; BERNARD et al., 2014).

No que diz respeito às mudanças empresariais, sugestões são acessíveis de propor, mas implantar um novo processo torna-se um desafio, e mais árduo é sustentá-lo. As inovações geralmente são aceitas por alguns líderes apreciadores de desafios e mudanças, mas, em contrapartida, há muitos que demonstram resistência em algumas propostas. Diante disso e das atuais conjunturas econômicas, ambientais e sociais, é preciso repensar e renovar atitudes, buscando alternativas para modificar hábitos e práticas desenvolvidas no cotidiano (HARGREAVES; FINK, 2007).

Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos (RH) de uma organização assume um papel relevante, pois é responsável estrategicamente pela condução dessa mudança interna e pelo desenvolvimento das pessoas e dos líderes sustentáveis. Diante disso, para essa pesquisa, buscou-se investigar as opiniões dos docentes e discentes do curso de graduação em Gestão de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior situada no Rio Grande do Sul. Partiu-se do pressuposto de que, como o tema é emergente, deveria ser tratado nesse curso, no contexto educacional, devido ao papel que esses profissionais em formação necessitam desenvolver para contribuir estrategicamente com os resultados das empresas.

Desse modo, este trabalho tem como questão de pesquisa: Qual o conhecimento e o posicionamento dos docentes e discentes do Curso de Gestão de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior sobre o tema liderança sustentável?

O objetivo é conhecer a visão de docentes e discentes do Curso de Gestão de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior sobre o tema liderança sustentável.

A pesquisa classifica-se em descritiva e exploratória, levantamento, quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário elaborado com perguntas fechadas e abertas. Os dados foram analisados por meio de tabulação em tabelas e análise de conteúdo.

Este estudo torna-se relevante; pois, em relação à noção de liderança sustentável, a ideia central apresenta uma demarcação conceitual que está em construção. Desse modo, identifica-se uma oportunidade para novos estudos sobre essa temática. Diante do exposto, a principal contribuição do presente estudo se dá pela apresentação do entendimento e do posicionamento de discentes, que geralmente aplicam os conhecimentos obtidos em sala de aula nas organizações, e pelos docentes do curso, que, além de ensinar,

atuam na prestação de serviços em consultorias para empresas.

A seguir são abordados os conceitos do tema liderança sustentável, os perfis e as responsabilidades do líder sustentável, as maneiras de desenvolvê-lo, as dificuldades e as barreiras que o mesmo enfrenta no decorrer da sua prática. Após, aborda-se a metodologia da pesquisa e seus respectivos resultados, apresentando sua análise, e, por fim, as considerações finais.

2. Conceitos de Liderança Sustentável

O conceito de liderança sustentável vem sendo inserido de modo inicial nas organizações e é uma tendência futura para as empresas (BERNARD et al., 2014). Ulrich e Smallwood (2014) definem liderança sustentável como uma questão paralela à sustentabilidade, que visa a moldar a cultura e as práticas das organizações, fortalecendo sua imagem perante a comunidade inserida, com enfoque nos recursos naturais. A organização precisa conhecer os seus impactos diante das suas ações; para isso, as lideranças necessitam repensar hábitos, modificá-los e, principalmente, mantê-los ativos.

Pode-se dizer que a liderança sustentável relaciona-se com as transformações e as inovações organizacionais, com o olhar dos gestores para as questões sociais, tecnológicas, ciências e afins, reconhecendo que o processo visa à consciência sustentável. Ela permite o comprometimento dos colaboradores com o meio ambiente, a sua qualidade de vida e o seu desenvolvimento econômico (BERGAMASCHI, 2010).

Para Boog e Boog (2012), a liderança sustentável define-se por um conjunto de conceitos e, principalmente, por ações eficazes. O termo liderança sustentável refere-se ao líder, com o poder de influenciar e conscientizar medidas sustentáveis em sua gestão, atingindo seus colaboradores nas suas ações.

A liderança sustentável apresenta a conduta dos líderes com enfoque nos fatores dos meios social, ambiental e econômico. O meio social define-se pela qualidade de vida, bem-estar, igualdade social e capital humano; o meio ambiental, pelos capitais naturais, preocupações com os impactos e respeito ao meio ambiente; e, por sua vez, o econômico pela viabilidade financeira, equilíbrio econômico, segurança alimentar, produção de consumo de bens e serviços (ESTIVALETE et al., 2016).

Desse modo, a partir dos conceitos apresentados, a liderança sustentável define-se por aquele agente preocupado com as mudanças e os resultados das pessoas, juntamente com a inovação necessária ao meio inserido. O líder tem o poder de influenciar valores e ações, atuando como desenvolvedor de opiniões, por isso, deve ter como competências essenciais a confiança em si e a competência em suas práticas, tendo como responsabilidade conduzir as questões da liderança sustentável no meio organizacional (BOOG; BOOG, 2012).

2.1 Responsabilidades do Líder Sustentável

Hargreaves e Fink (2007) defendem que, embora estudos comprovem que a sustentabilidade proporciona resultados satisfatórios às organizações, um fator essencial para isso é o líder, o responsável direto para preocupar-se com as ações e as reestruturações de uma organização. Conforme os autores, o lucro ainda acaba prevalecendo como objetivo empresarial, de modo que a sustentabilidade não é vista com o devido interesse para o desenvolvimento da organização; justamente, cabe ao líder, engajar-se neste projeto e implantar ações direcionadas à prática.

O perfil do líder sustentável remete à compreensão de agente da organização, que possui plena consciência sobre suas aplicações no que diz respeito à sustentabilidade. O líder deve ser uma pessoa engajada com a organização, tanto internamente como externamente (BERNARD et al., 2014).

No que diz respeito à sustentabilidade, o líder deve ter um perfil inovador e sustentável, disposto a enfrentar desafios, promovendo práticas com questões inovadoras e proporcionando desenvolvimento da organização e de seus colaboradores (ÁRABE; SPITZECK, 2014).

Para Bernard et al. (2014), os líderes conhecem e sabem a realidade do meio em que estão inseridos; por meio disso, conseguem aplicar a consciência sustentável dentro de suas rotinas na organização. A liderança necessita ter plena consciência de que, além do seu negócio, é necessário conhecer seu meio e importar-se com ele, adequando-se em prol da sociedade.

Na organização, o líder é o principal foco, pois ele é o responsável pela tomada de decisões dentro da empresa. Ele é o agente incumbido das escolhas, investimentos, prioridades, envolvimento e implantação de projetos. Portanto, faz-se necessário que suas escolhas sejam positivas à empresa e para todo o seu grupo, sendo ele influente em suas ações (ÁRABE; SPITZECK, 2014).

A liderança sustentável necessita reavaliar-se constantemente em suas práticas na organização, reelaborando planos de ações e desenvolvimento. Nestes momentos, é possível detectar falhas e perceber outros meios de alcançar o objetivo da sustentabilidade, aperfeiçoando líderes mais eficazes e responsáveis com a missão da mudança no seu meio. Para isso, os líderes necessitam apresentar as seguintes características, segundo Ulrich e Smallwood (2014):

- Colaborador: Líderes aumentam a produtividade dos colaboradores, construindo competência, empenho e contribuição dentro do contexto da força de trabalho;
- Organização: Líderes precisam desenvolver capacidades que configurem a identidade da organização;
- Cliente: Líderes devem garantir a participação do cliente, estabelecendo relações de longo prazo que atendam à clientela-alvo;
- Investidor: Líderes formam valores intangíveis, reforçando a confiança do investidor quanto a ganhos futuros;

- Comunidade: Estabelecem a reputação de suas organizações, tornando-se cidadãos ativos na comunidade.

Diante disso, verifica-se que os líderes necessitam ser ou buscar a excelência, no quesito competência pessoal. Para as lideranças serem exemplos aos seus colaboradores, é necessário que elas sejam confiantes e que tenham credibilidade sobre si e sobre seu trabalho. Por isso, Ulrich e Smallwood (2014) julgam necessário que o líder aplique as cinco regras, citadas na Tabela 1.

Tabela 1: Cinco regras que caracterizam a essência do líder sustentável

Regra 1	Regra 2	Regra 3	Regra 4	Regra 5
<u>Conceba o futuro:</u> Construir objetivos, criando, definindo e transmitindo os princípios desejados futuramente à organização e à liderança.	<u>Faça as coisas acontecerem:</u> Elaborar estratégias de ação, obtendo técnicas para desenvolver as propostas corretamente.	<u>Conserve os talentos presentes:</u> Valorizar os colaboradores com habilidades na organização, proporcionando treinamentos contínuos, para desenvolvê-los.	<u>Construa a geração seguinte:</u> Elaborar uma estratégia com talentos da organização, para que garantam os resultados futuros, construindo e fortalecendo-os.	<u>Invista em si mesmo:</u> Todo líder eficiente amplia-se, intelectual, física, emocional, social e espiritualmente, buscando, assim, seu crescimento pessoal e profissional.

Fonte: Adaptado de Ulrich e Smallwood, 2014.

O líder precisa desenvolver-se constantemente, além de possuir algumas habilidades, necessita aperfeiçoar suas práticas e ações no que diz respeito à sustentabilidade, buscar meios e formas de atingir seus colaboradores a fim de que sejam eficazes. Nesse sentido, Araújo e Zuppani (2016) destacam que o líder necessita apresentar processos estratégicos, objetivos da organização, planejamento, ideias inovadoras para assumir e cumprir as transformações. Deve, também, ter capacidade de elaborar mudanças, influenciando seus projetos e planos aos seus colaboradores, sendo inspirador de ações, acompanhando e desenvolvendo-os.

Bernard et al. (2014) enfatizam que o líder sustentável tem como responsabilidades pensar em metas corporativas e metas gerenciais constantemente, implementando em sua gestão indicadores de desempenho e sustentabilidade. Os assuntos pertinentes à organização devem ser construídos entre a liderança e de acordo com o ambiente em que a empresa insere-se, com a comunidade e com as Organizações Não Governamentais (ONG's). Após definidas as prioridades da organização, o líder deve ocupar-se com a conscientização e o treinamento de seus colaboradores, deixando claramente entendidas as estratégias da organização e as metas a serem alcançadas.

A partir da realização das responsabilidades apresentadas, pode-se definir um líder sustentável, engajado com suas práticas, pois seu papel é construído continuamente, diante das situações tanto internas como externas, proporcionando resultados satisfatórios. Sendo assim, o líder tem o papel de conhecer os impactos socioambientais que sua empresa pode influir no meio inserido e de que forma pode reverter ou contribuir, obtendo uma visão sistêmica sobre o processo (BERNARD et al., 2014).

Para tornar-se um líder sustentável, é necessário desenvolver-se como um agente focado em mudanças e transformações organizacionais, preocupado com o meio social, ambiental e econômico, fatores imprescindíveis para esta prática ser eficaz. Por isso, no tópico a seguir, aborda-se sobre o desenvolvimento de líderes sustentáveis para fortalecer as competências necessárias.

2.2 Desenvolvimento do Líder Sustentável

Para implantação e desenvolvimento de gestão com ideias e princípios sustentáveis, a liderança deve contar com um suporte de conceitos, modelos e instrumentos necessários às ações da gestão e que permeiam as práticas diárias, definindo a organização como sustentável (ALIGLERI, 2011).

De acordo com Ulrich e Smallwood (2014), um número considerável de lideranças visa constantemente a aperfeiçoar suas práticas, por meio de pesquisas, estudos, experiências, e, principalmente, empenha-se em obter eficácia em seus processos com o suporte de *coaching*, desenvolvendo habilidades individuais, treinamentos voltados às necessidades e planos para avanços no desempenho. Em relação a aspectos pessoais, os autores Ulrich e Smallwood (2014, p. 3) completam “a maioria de nós carrega hábitos pessoais que gostaria de mudar. Grande parte dos líderes tem comportamentos que gostaria de modificar”.

Para desenvolver líderes sustentáveis, é necessário que os interessados estejam cientes sobre a ideia de sustentabilidade e o que ela significa à organização e à sua gestão. Devem ter plena consciência de que esta ideia precisa ser um objetivo da gestão. É imprescindível implantar uma política de comunicação interna e externa na empresa, tanto entre os colaboradores como com a sociedade, pois é através dela que se podem detectar erros e falhas para desenvolverem-se nas rotinas sustentáveis da organização. O maior desafio de desenvolvimento do líder é engajar toda a equipe com a proposta. Bernard et al. (2014, p. 28) ressaltam que “para ser eficaz e atrair os talentos necessários, precisa-se estar a serviço de uma verdadeira estratégia, engajando as áreas de negócio”.

Ulrich e Smalwood (2014) apontam sete disciplinas que inspiram e desenvolvem a liderança sustentável: a simplicidade (*simplicity*), o tempo (*time*), a definição de responsabilidade (*accountability*), os recursos (*resources*), o monitoramento (*tracking*), a melhoria (*melioration*) e a emoção (*emotion*). Estas disciplinas partem do princípio de que os líderes necessitam questionar os seus avanços perante a organização. Para isso, precisam estar engajados com a proposta e dispostos a mudarem hábitos, aceitando o porquê da mudança, compreender o que mudar e o como garantir estas mudanças por sua parte, traçando, assim, planejamento e ordem em suas ações. Como estas disciplinas partem de questionamentos contínuos aos próprios líderes, na Tabela 2, estão listados os fatores da liderança sustentável e as perguntas que os líderes devem realizar constantemente para si próprios para o autodesenvolvimento.

No que se refere à liderança, estão descritas as sete disciplinas sustentáveis citadas pelos autores; no que diz respeito a *insight* principal, relacionam-se os avanços que a liderança sustentável permite quando os líderes envolvem-se com a proposta. As perguntas aplicam-se como base para o líder questionar-se

sobre o seu papel, melhorias e mudanças à organização, permitindo-lhe dar continuidade ao trabalho e aperfeiçoar suas práticas como líderes sustentáveis.

Tabela 2: Fatores da liderança sustentável e questionamentos

Fatores	Insight Principal	Pergunta para Diagnóstico
Simplicidade	Focam em alguns comportamentos essenciais que têm forte impacto.	Priorizei o que eu deveria melhorar e foquei apenas em alguns comportamentos essenciais que poderia melhorar?
Tempo	Incluem os comportamentos que desejam em sua agenda e monitoram a presença desses comportamentos em suas alocações de tempo. Traçar metas e dias para conclusões.	Traduzi as melhorias que desejo em ações específicas que constavam na minha agenda e que, de fato, receberam de mim atenção e tempo?
Definição de responsabilidade	São pessoal e publicamente responsáveis por fazer a mudança acontecer, que sejam capazes de realizar aquilo que planejam e prometem.	Assumo responsabilidade pessoal por fazer a mudança acontecer, declarando publicamente minhas intenções?
Recursos	Apoiam as mudanças que desejam com <i>coaching</i> e infraestrutura. O gestor necessita ser um eterno ouvinte de seus colaboradores.	Encontro apoio para fazer que as mudanças desejadas aconteçam?
Monitoramento	Acompanham e medem seus comportamentos e resultados de formas específicas.	Crio indicadores para medir e monitorar meu progresso no sentido de fazer a mudança desejada acontecer?
Melhoria	Melhoram constantemente, aprendendo com os erros e as falhas e demonstrando resiliência.	Reflico sobre o que funcionou e o que não funcionou e aprendo tanto com os fracassos quanto com os sucessos?
Emoção	Nutrem uma paixão e uma emoção pessoais pelas mudanças que precisam empreender. Usam tanto o coração como a cabeça para a realização, pois, além de sentir, sabem o que precisam aperfeiçoar.	Sinto-me envolvido para fazer a mudança desejada, porque é algo em que acredito e é coerente com meus valores?

Fonte: Ulrich e Smallwood (2014, p. 20 e 21).

Pode-se dizer que a sustentabilidade parte, em sua maioria, de cada líder, as sete disciplinas modificam uma organização “e se os líderes não tiverem um senso forte de por que devem mudar e o que devem mudar, a sustentabilidade da liderança não importa” (ULRICH; SMALLWOOD, 2014, p. 20). Por isso, a necessidade de o líder importar-se com seu autodesenvolvimento e comprometer-se com as mudanças da organização.

No próximo tópico, serão apresentadas algumas barreiras que as lideranças encontram em suas práticas para tornarem-se líderes sustentáveis.

2.3 Barreiras para o Desenvolvimento da Liderança Sustentável

Cada organização possui sua história, suas crenças e hábitos, estabelecidos desde a sua existência; com isso, a adoção de uma nova maneira de gestão compromete os envolvidos em um trabalho em longo prazo, interferindo em sua cultura. Toda mudança ocasiona um nível de resistência em ambas as

partes (direção e colaboradores), por isso é importante organizar capacitações, de forma que orientem os colaboradores sobre as ideias e as ações que podem resultar em impactos positivos, tanto ao meio organizacional, quanto ao social/ambiente (ULRICH; SMALLWOOD, 2014).

A cultura é um dos fatores mais importantes e complexos de uma organização, pois define-se desde a origem da empresa, refletindo nos hábitos, nos pensamentos e nas ações dos colaboradores. Desta maneira, a cultura é um fator incisivo e desafiador no que diz respeito a mudanças, acarretando significativas transformações das tradições e costumes, o que pode gerar uma barreira na organização (LACOMBE, 2011).

Dias (2012) acrescenta que as discussões decorrentes das mudanças na cultura das organizações vêm sendo cada vez mais frequentes. Porém, elas podem ser benéficas ou não, principalmente ao olhar de cada colaborador, que pode ser inflexível e resistente na aceitação. Por isso, é imprescindível a visão da direção sobre tais mudanças, pois a cultura é a referência da organização e dos colaboradores, e faz-se necessário desenvolverem-se as novas questões com cada colaborador, para que compreendam as estratégias da empresa.

A questão da sustentabilidade é um diferencial e uma maneira de reinventar-se em suas dinâmicas e que pode beneficiar a organização com redução de custos e riscos, contribuindo com o contexto em que a empresa está inserida. Assim, a organização que adota a liderança sustentável possui uma vantagem competitiva dentre as demais instituições (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Lima e Patah (2016) apontam algumas barreiras que podem prejudicar a empresa na realização do projeto de liderança sustentável e na permanência ativa de suas práticas, tais como: absenteísmo, rotatividade, desvios de comportamento, baixo desempenho, cultura organizacional inflexível e liderança resistente à mudança. O nível de barreiras pode variar, conforme o grau de relevância que as lideranças e a alta direção empregarão ao projeto, de acordo com o planejamento estratégico, questões organizacionais, sociais e ambientais, sendo extremamente importante o envolvimento da liderança como modelo aos colaboradores.

Dependendo da área de atuação da organização, pode-se considerar um fator prejudicial à pressão de clientes e investidores, que podem influenciar no negócio. A liderança que conduz toda a situação deve salientar a importância de ações sustentáveis, mostrando aos interessados as vantagens e os impactos satisfatórios que podem obter adotando-a na organização (BERNARD et al., 2014).

Diante das atuais situações econômicas, ambientais e sociais, é necessário que o tema liderança sustentável seja discutido e incorporado nas empresas. Além do que, ela pode proporcionar aos líderes maneiras de desenvolverem-se e prepararem-se para esta nova prática e atender as responsabilidades pertinentes ao negócio, pois é o líder o principal agente de transformações na organização. Este é um projeto de longo prazo, demanda tempo para introduzi-lo na organização e desenvolvê-lo entre seus envolvidos, uma vez que cada empresa apresenta sua cultura, que influencia diretamente na obtenção dos resultados esperados pelas lideranças.

O embasamento teórico abordou os conceitos da liderança sustentável, perfis e responsabilidades do líder e o seu desenvolvimento para tornarem-se sustentáveis, também apresentou as barreiras enfrentadas para o desenvolvimento da liderança sustentável. A próxima seção contempla a metodologia utilizada para o levantamento e a análise dos dados.

3. Procedimentos Metodológicos

Compreende-se o método como a maneira de construir conhecimentos, através da aplicação de procedimentos e técnicas, processando informações e fundamentando a pesquisa científica (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Essa pesquisa classifica-se em descritiva e exploratória, foi utilizado o procedimento de levantamento, que consiste em verificar o conhecimento dos respondentes em relação ao assunto Liderança Sustentável. No que se refere ao levantamento, a pesquisa não é realizada com todos os integrantes de determinada população, apenas com uma amostra considerável de todo o universo pesquisado (GIL, 2010). A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem quantitativa e qualitativa.

O objeto de estudo do presente artigo são os docentes e discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior situada no Rio Grande do Sul. O corpo docente do Curso de Gestão de Recursos Humanos da Instituição estudada é composto por 14 professores, dos quais, 10 participaram da coleta de dados, que representa 71%. O corpo discente do curso totaliza-se em 66 acadêmicos, dos quais, 56 (85%) responderam ao questionário aplicado. A amostra é composta pelos docentes e discentes que estavam presentes em sala de aula nos dias da aplicação do questionário.

Em relação ao gênero dos respondentes, 79% são do gênero feminino. Ao que se refere à idade dos discentes, verifica-se que a maioria tem entre 21 e 30 anos (68%). Nota-se que 80% dos docentes têm entre 41 e 50 anos de idade. Em relação ao grau de formação dos respondentes do grupo de docentes, 60% concluíram o mestrado e 30%, o curso de doutorado.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado com quatro perguntas abertas e cinco fechadas, com base no fundamento teórico. Para as perguntas fechadas, utilizou-se a escala de Likert para a classificação das respostas (Discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo e nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente). Antes da aplicação, foi realizado um pré-teste com o coordenador do curso para validação das questões.

O questionário foi impresso e aplicado pessoalmente pelas autoras nas salas de aulas para os docentes e discentes. A coleta de dados iniciou-se no dia 25 de outubro e finalizou-se no dia 4 de novembro de 2016. Depois de concluída a coleta de dados com os respondentes, as informações foram examinadas por meio de tabulação em tabelas e análise de conteúdo.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Hargreaves e Fink (2007) defendem que as empresas são as principais causadoras de degradações do meio ambiental e, justamente, elas precisam adotar medidas e ações sustentáveis no seu contexto. Desse modo, verificou-se com os respondentes o nível de concordância sobre a preocupação das empresas que trabalham no que se refere aos meios ambiental e social.

Pôde-se constatar, por meio da tabulação dos dados, que a instituição dos docentes demonstra preocupação com as questões ambientais e sociais, pois todos concordaram totalmente com a afirmação. Desse modo, a organização tem muito a ganhar com as práticas sustentáveis, tanto internamente como externamente, pois o respaldo sobre ela torna-se mais favorável, em relação a uma que não é adepta (HARGREAVES; FINK, 2007). Ulrich e Smallwood (2014) completam que a sustentabilidade vem evoluindo com o passar dos anos, principalmente nas organizações, pois ela exige transformações, desde as práticas desenvolvidas pelos colaboradores até as questões culturais de cada uma. No grupo de discentes, 26 concordaram totalmente e 15 parcialmente com a afirmação.

Em relação à importância da inserção da sustentabilidade nas organizações, na visão dos respondentes, todos os docentes e 64% dos discentes concordam totalmente em incluir a sustentabilidade nas estratégias organizacionais. Constata-se que a maioria dos respondentes percebe a necessidade e a relevância no que diz respeito ao fato de as empresas inserirem as questões relacionadas à sustentabilidade em suas estratégias, o que torna um resultado satisfatório para o estudo. Contudo, chama a atenção o fato de 36% dos discentes não concordarem com essa afirmação.

Dando continuidade ao estudo, perguntou-se aos respondentes se eles têm conhecimento sobre o tema liderança sustentável. A partir dos dados coletados, pôde-se analisar que 50% dos docentes e apenas 11% dos discentes conhecem o tema, o que demonstra ser um novo conceito, inclusive nos meios educacional e profissional dos respondentes. Este fator serve como um dado importante à pesquisa, pois mostra que um grande número de respondentes não conhecem ainda o tema liderança sustentável, inclusive os docentes da área de Recursos Humanos.

No que diz respeito ao conceito de liderança sustentável, alguns docentes e discentes responderam o que compreendiam do assunto na questão aberta. Dentre os respondentes, os discentes definiram que “é uma liderança que tem consciência social e ambiental, que apoia e estimula comportamentos sustentáveis”. Os docentes conceituaram que “é um estilo de liderança que irá se preocupar com o entorno da organização e o impacto que as ações mercadológicas assumidas pela empresa podem acarretar para a comunidade, colaborador, ambiente e economia local”; “é o líder estar preocupado com a qualidade de vida”.

Alguns respondentes associaram o conceito com “gestores focados em práticas estratégicas, sustentáveis e inovadoras”; “lideranças que unem os objetivos da organização com os aspectos sociais e ambientais”; “líderes preocupados com o meio interno e externo da organização”. Pode-se dizer que os respondentes docentes e discentes que responderam à questão aberta compreendem o conceito de liderança sustentável, pois foram envolvidos nas respostas questões de conscientização referentes aos três pilares

da sustentabilidade, fatores internos e externos que favorecem tanto a organização como a comunidade. O conceito de liderança sustentável refere-se ao líder, com o poder de influenciar e conscientizar medidas sustentáveis em sua gestão, atingindo seus colaboradores nas suas ações (BOOG; BOOG, 2012). As lideranças sustentáveis são os propulsores nestas medidas internas na organização, pois elas influem diretamente (BERGAMASCHI, 2010).

Em relação aos fatores que os respondentes acreditam ser essenciais para o líder sustentável adotar em suas práticas, 70% dos respondentes afirmaram que os líderes necessitam estar preocupados com o meio em que estão inseridos, promovendo ações sustentáveis. Em seguida, as opções mais citadas foram: os líderes devem elaborar processos estratégicos; devem pesquisar e estudar sobre o tema, aperfeiçoando-se constantemente; devem apresentar ideias inovadoras e se preparar para assumir as mudanças e transformações exigidas pelo paradigma da sustentabilidade.

Desse modo, as percepções dos respondentes estão de acordo com Árabe e Spitzbeck (2014), que ressaltam que o líder sustentável deve ser inovador e sustentável, promovendo práticas e estando disposto a enfrentar desafios, promovendo meios de desenvolver seus colaboradores e sua organização. Ainda, Ulrich e Smallwood (2014) destacam que o líder necessita reavaliar-se constantemente, tanto suas estratégias como também suas ações, pois esta análise permite que ele verifique possíveis falhas em seus resultados e consiga saná-los ou minimizá-los. Os líderes devem trazer consigo suas experiências e embasamentos teóricos, buscar e pesquisar continuamente, mas, principalmente, conhecer o meio em que está inserido (BERNARD et al., 2014).

Para todos os docentes e a maioria dos discentes, as principais barreiras para implantação do novo modelo de liderança sustentável no meio organizacional é a cultura organizacional. Ainda, discentes destacaram a inflexibilidade e a resistência a mudanças. Vale ressaltar que as decisões e as transformações que ocorrem em uma empresa dependem da sua cultura, pois ela reflete as ações e as práticas de uma organização (LACOMBE, 2011). Sendo assim, quando implantadas novas estratégias em uma organização, devem estar alinhadas e ser compreendidas pelos colaboradores, para que não sejam barreiras; por isso, faz-se necessário que a direção acompanhe e desenvolva estes novos procedimentos (DIAS, 2012).

No que se refere à implantação do projeto de liderança sustentável no contexto organizacional, todos os docentes e os 43 discentes relataram vantagens. Seguem as principais respostas na Tabela 3.

Tabela 3: Vantagens da implantação do projeto de liderança sustentável

Discentes	Docentes
<p>“Acredito que favoreça muito; pois, além de promover ações sociais/ ambientais, ajuda o meio ambiente e acaba estimulando o trabalho em equipe”.</p> <p>“Maior engajamento, fidelidade com a empresa; ampliar e produzir conhecimento, diversidade de ideias”.</p> <p>“Melhor qualidade de vida, ambiente organizacional participativo e agradável, estratégias inovadoras no processo de gestão da empresa”.</p> <p>“Diz respeito à redução de custos da empresa, aumento de produtividade dos colaboradores, melhores condições de trabalho”.</p> <p>“Maior interação das empresas com os cuidados ambientais, sociais e econômicos, ideias inovadoras, desenvolvimento organizacional, informações e conhecimentos para os colaboradores”.</p> <p>“Reaproveitamento da matéria-prima, conscientização, projetos inovadores e estratégicos, além disso, auxilia a empresa a cumprir leis e regulamentações exigidas para atender os impactos ambientais”.</p>	<p>“A prática de uma liderança sustentável irá despertar um olhar mais amplo das pessoas. Assim, os colaboradores irão despertar para questões ambientais e sociais e terão ações para esse contexto”.</p> <p>“O exemplo irá contagiar e isso transformará as culturas das pessoas e do emprego”.</p> <p>“Favorece a cultura da empresa, expandindo as ações para a comunidade, fortalecendo a conscientização e o desenvolvimento de ações que contribuam para as futuras gerações”.</p> <p>“Tornará as pessoas e empresas mais conscientes de suas responsabilidades sociais, comunitárias e ambientais. Auxiliará a preservação da economia local. Promoverá a postura crítica e responsável de colaboradores e consumidores”.</p> <p>“Pode favorecer a empresa através da inovação em processos, maximizando inclusive os lucros”.</p> <p>“Para a empresa: melhora na imagem, melhora clima organizacional, atendimento a legislação. Colaborador: Formação, ambiente mais adequado, leva informação para a família e a comunidade”.</p> <p>“Este novo modelo de liderança auxilia a empresa a cumprir as leis e as regulamentações exigidas para atender aos aspectos ambientais e sociais, além disso, pode se tornar uma estratégia diferenciadora da organização no mercado”.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

A questão da sustentabilidade no meio organizacional pode beneficiar a empresa, tanto em questões de custos como em vantagens de competitividade organizacional, pois é uma forma de inovar e desenvolver a organização no meio em que está inserida (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013). Hargreaves e Fink (2007) defendem que a liderança sustentável favorece no que diz respeito a repensar atitudes e hábitos, buscando alternativas e práticas sustentáveis, partindo do meio em que está inserido. Sendo assim, investir em ações sustentáveis, além das exigidas por lei, pode trazer para a organização diversas vantagens.

Na opinião dos respondentes sobre a questão de como desenvolver as lideranças sustentáveis, foram apontadas as seguintes opções: treinamentos com foco em ações sustentáveis; educação continuada por meio de cursos, palestras, programa de conscientização e sensibilização; participação em projetos com foco na sustentabilidade e desenvolvimento da cultura organizacional. Sendo assim, as lideranças devem aperfeiçoar suas práticas constantemente, por meio de pesquisas, estudos, processos e acompanhamentos de *coach*, desenvolvendo e treinando competências voltadas para as suas necessidades e prioridades (ULRICH; SMALLWOOD, 2014). Bernard et al. (2014) enfatizam que, para o desenvolvimento de líderes sustentáveis, faz-se necessário que eles compreendam a ideia da sustentabilidade e saibam empregá-la em seu contexto organizacional.

Os docentes reforçaram a importância da criação de projetos que estimulem as pessoas a engajarem-se com o contexto externo, além do interno da organização; salientaram o papel do RH em desenvolver a visão sistêmica dos colaboradores para sustentabilidade por meio de contextos práticos fundamentados em conceitos teóricos e com a utilização de evidências. Ainda, pontuaram a importância de trazer esta discussão para empresas e universidades. Nessa linha, Ulrich e Smallwood (2014) defendem as sete disciplinas que inspiram e desenvolvem os líderes sustentáveis, que são questionamentos quanto a sua prática e seu papel, pois é imprescindível que o líder esteja engajado com as propostas da organização, pois é ele o principal influente em seus colaboradores.

No que diz respeito à questão “quais são as suas dúvidas sobre o conceito liderança sustentável?”, as principais dúvidas apontadas pelos discentes foram: “de que forma implementar e aplicar o programa?”; “por quais motivos as empresas ainda não aderiram a este tipo de liderança?”; “quais são os custos?”; “qual o conceito em si?”; “é possível implantar a liderança sustentável em qualquer empresa?”; “existe um curso específico com enfoque neste tipo de liderança?”; “como seria a mudança na organização?”; “quais são os seus benefícios?” e “como seria um líder sustentável em um chão de fábrica?”.

Os docentes apresentaram as seguintes dúvidas sobre o tema liderança sustentável: “como formar líderes sustentáveis?”; “como inserir estes assuntos em sala de aula?”; “qual é a relação entre liderança sustentável e a comunidade em que as empresas estão inseridas?”; “o quanto a cultura empresarial está pronta para adotar esse conceito?”.

Verifica-se, diante destes questionamentos, que os docentes e os discentes têm curiosidades sobre o conceito. Compreende-se que o assunto é recente, inclusive no âmbito profissional dos professores, pois tiveram dúvidas referentes à inserção do conceito em sala de aula. Observa-se que o assunto desperta interesse daqueles preocupados com o futuro das organizações e do meio ambiente, uma vez que demonstraram isso com as indagações realizadas a partir dos dados levantados.

5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi o de conhecer a visão de docentes e discentes do Curso de Gestão de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior sobre o tema liderança sustentável. Os principais resultados da pesquisa mostram que o conceito é pouco conhecido pelos discentes e docentes, o que demonstra que o tema ainda não é abordado no curso de Gestão de Recursos Humanos dessa instituição. Contudo, os respondentes reconhecem a importância das questões relacionadas com a sustentabilidade no contexto organizacional e posicionam-se como favoráveis para a implantação de um projeto de liderança sustentável nas organizações.

Apesar de o tema sustentabilidade não ser um conceito novo, verifica-se a partir dos resultados que o conceito de liderança sustentável necessita ser estudado e disseminado nos contextos acadêmico e organizacional; pois, conforme Bernard et al. (2014), esse conceito vem sendo inserido de modo inicial e é uma tendência futura. É importante enfatizar que a liderança sustentável é uma questão paralela à

sustentabilidade (ULRICH; SMALLWOOD, 2014). Sendo assim, ao inserir a sustentabilidade como estratégia organizacional, paralelamente, é necessário desenvolver a liderança sustentável para a empresa obter êxito nos resultados; pois, segundo Boog e Boog (2012), é esse estilo de liderança que poderá influenciar e conscientizar os seus colaboradores para ações sustentáveis em sua gestão.

Os líderes sustentáveis podem ser desenvolvidos por meio de programas de treinamento e desenvolvimento com enfoque na sustentabilidade, participação em palestras, projetos, cursos, ou seja, por meio do desenvolvimento continuado. Ulrich e Smallwood (2014) complementam sobre a importância do *coaching* para o desenvolvimento desse estilo de liderança. Vale destacar um exemplo apontado por um respondente sobre a promoção de eventos para gerar reflexões entre empresas e universidades com o objetivo de desenvolver contextos práticos fundamentados em teóricos sobre o tema, visando a disseminar conhecimentos para o meio acadêmico e empresarial.

Pode-se observar que os resultados corroboram o embasamento teórico de que a principal barreira para a implementação da liderança sustentável é a cultura organizacional.

Por fim, pode-se concluir, para o universo pesquisado neste artigo, que o tema liderança sustentável é um conceito emergente, que necessita ser disseminado para orientar ações com enfoque na sustentabilidade. Ressalta-se a importância de o tema ser abordado no meio acadêmico para conscientizar os discentes sobre a sua relevância, pois são eles os responsáveis pela implementação dos conceitos em suas empresas.

A partir desse estudo exploratório e descritivo, foi possível identificar alguns questionamentos apontados pelos respondentes que podem gerar novos estudos: “Por quais motivos as empresas ainda não aderiram a este tipo de liderança?”; “Quais são os custos para esse investimento?”; “É possível implantar a liderança sustentável em qualquer empresa?”; “Existe um curso específico com enfoque neste tipo de liderança?”; “Como conduzir esse tipo de mudança em uma organização?”; “Quais são os seus benefícios?”; “Como o líder sustentável deve atuar em um chão de fábrica?”; “Como formar líderes sustentáveis?” e “Como inserir estes assuntos em sala de aula?”.

O estudo apresentou limitações em relação à generalização dos achados, pois os dados foram coletados em apenas um curso de graduação de uma universidade. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa com lideranças de uma ou mais empresas, para compreender o conhecimento que elas possuem sobre o tema liderança sustentável e sua preparação para adotar ações sustentáveis em suas práticas. Também, averiguar seus posicionamentos e anseios, para que, de fato, a liderança sustentável seja implementada nas organizações.

Referências

ALIGLERI, L. M. A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas. *Tese* (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2011.

ÁRABE, M. P.; SPITZECK, H. H. A Influência da História de Vida na Tomada de Decisões Sustentáveis

por Lideranças Corporativas: Um estudo de caso. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVIII, 2014. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1084&cod_evento_edicao=73&cod_edicao_trabalho=17599. Acesso em: 15 out. 2016.

ARAÚJO, A. R.; ZUPPANI, T. dos S. Potenciais desafios para líderes contratados em empresas familiares de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.10, n. 1, p. 29-43, 2016. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/737/pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

BERGAMASCHI, C. do C. P. O desenvolvimento sustentável e a empresa moderna: o caso da Bunge Brasil. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

BERNARD, M.; SPITZECK, H. H.; ÁRABE, M.; ALT, E. de R.; GRASSI, M. R.; SANT’ANNA, A. de S. **Liderança sustentável além do líder**. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2014.

BOOG, M.; BOOG, G.. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas-SP: Editora Alínea, 2012.

ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a Sustentabilidade Imbricadas na Missão Social das Organizações: A percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, p. 8-24, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273446628002.pdf>. Acesso em: 15 out. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, N.; PATAH, L. A. A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 90-112, Jan./Abril 2016. Disponível em: <https://revistafuture.org/FSRJ/article/download/223/335>. Acesso em: 16 set. 2016.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L. D.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão Estratégica da Sustentabilidade e Inovação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, p. 465-480, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/10020/pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

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