

## Liderança e sustentabilidade: percepções dos gestores numa empresa agroindustrial

Eliane Salete Filippim<sup>1</sup>

Silvio Santos Júnior<sup>2</sup>

Luccas Santin Padilha<sup>3</sup>

Matias Trevisol<sup>4</sup>

Fernando Fantoni Bencke<sup>5</sup>

**Resumo:** O objetivo principal deste estudo foi analisar as percepções de gestores sobre as práticas de liderança sustentáveis adotadas por empresa agroindustrial. A pesquisa foi qualitativa, tendo como técnica o estudo de caso, realizado por meio de entrevistas e análise de documentos. O caso estudado é de uma Empresa que atua na região Sul do Brasil na produção de suínos, bem como na industrialização de produtos deles derivados. Foi possível constatar, no caso estudado, que os entrevistados entendem que a Empresa elabora estratégias voltadas para a sustentabilidade, cuja dimensão mais percebida é a ambiental. Com relação à liderança, o estudo permitiu captar a valorização dos tipos de liderança: comportamental, transacional e transformacional. Não foi possível capturar preocupação específica de liderança voltada para a disseminação de princípios e valores relativos à sustentabilidade. Este estudo se situa na exploração das interfaces entre liderança e sustentabilidade, fator preconizado pelo Pacto Global da ONU e visa a contribuir para fomentar novos estudos que possam embasar o caminho de gestores e pesquisadores na compreensão de como a liderança pode colaborar para a sustentabilidade em organizações.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Liderança Sustentável; Agroindústria.

## Leadership and sustainability: the perceptions of managers in an agroindustrial enterprise

**Abstract:** The main objective of this study was to analyze sustainable leadership practices adopted by an agroindustrial company. The research was qualitative, having as a technique the case study, conducted through interviews and document analysis. The case studied is a company that operates in the southern region of Brazil in the production of pigs, as well as in the industrialization of products derived from them. It was possible to verify, in the case studied, that the interviewees understand that the Company elaborates strategies focused on sustainability, whose most perceived dimension is environmental. With regard to leadership, the study allowed to capture the

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (EQESP/FGV). Pesquisadora do Doutorado em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc). Endereço Postal: Rua Paulo Germano Liedke, 272, Bairro Flor da Serra, Joaçaba - SC. CEP 89.600-000 E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

<sup>2</sup> Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (UFRGS). Graduado em Agronomia pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Atua como docente nos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Graduação em Psicologia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Atua como docente nos cursos de Gestão de Recursos Humanos e Gestão Comercial na Faculdade Senac Chapecó.

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Graduação em Psicologia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Atua como docente nos cursos de Gestão de Recursos Humanos e Gestão Comercial na Faculdade Senac São Miguel do Oeste e nos cursos de Administração e Pedagogia da União de Ensino da Tri Fronteira (UNETRI).

<sup>5</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) em associação com a Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande do Sul (PUCRS). Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduado em Administração e Licenciado em Filosofia pela Universidade Comunitária de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Atua como docente nos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).

valorization of the types of leadership: behavioral, transactional and transformational. It was not possible to capture significant perceptions of leadership specifically focused on the dissemination of principles and values aimed at sustainability. This study focuses on the exploration of the interfaces between leadership and sustainability, a factor advocated by the UN Global Compact and aims to contribute to foster new studies that can base the way for managers and researchers in understanding how leadership can contribute to sustainability in organizations.

**Keywords:** Sustainability; Sustainable Leadership; Agribusiness.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, ocorreram inúmeros estudos e desdobramentos práticos no campo da sustentabilidade empresarial e houve adoção de princípios e valores ligados a ela por parte de empresas de todos os portes, setores e procedências (PACTO GLOBAL, 2010). É um conceito carregado de valores (Dahl, 1996, 2012) que atualmente vem sendo adotado por empresas que buscam atender aos princípios da responsabilidade social e da legislação ambiental (Fiksel; Low; Thomas, 2004) e às demandas e expectativas da sociedade (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005). A maioria dos argumentos em favor da sustentabilidade são de que a adoção dessas práticas conduz a um crescimento econômico sustentável, propiciando mais valor ao acionista, mais prestígio e reputação corporativa, melhor relacionamento com clientes e melhoria na qualidade dos produtos e serviços (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005). Para estes últimos autores, entretanto, “longe de ser um fim em si, a abordagem da sustentabilidade é um processo pelo qual as empresas integram seus objetivos econômicos, sociais e ambientais em suas estratégias de negócios e otimizam o equilíbrio entre os três” (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005, p. 628).

São muitas, pois, as dimensões que podem afetar a sustentabilidade de organizações, regiões ou países, entre elas, destacam-se as dimensões social, econômica, ambiental, cultural e política (FILIPPIM; FEGGER, 2008). Além das dimensões envolvidas, a efetivação de princípios de sustentabilidade requer a articulação de diversos atores, cuja cooperação deve ser coordenada por liderança, seja individual, seja coletiva.

A liderança assume, assim, relevância para os processos que envolvem sustentabilidade, os seus princípios e os seus valores. Neste sentido, esta pesquisa teve ênfase na compreensão do fenômeno da liderança voltado a práticas de sustentabilidade, e seu o **objetivo** central foi analisar as percepções de gestores sobre as práticas de liderança sustentáveis adotadas por empresa agroindustrial, foco do estudo de caso.

Para guardar confidencialidade, o nome da organização investigada foi suprimido, sendo aqui nominada simplesmente como Empresa. Trata-se de uma organização criada em 1994, no Meio Oeste de Santa Catarina, Sul do Brasil, que atua na produção de suínos e no processamento de produtos alimentares deles derivados, por meio de 10 unidades. Para o estudo, foi aplicada a técnica do estudo de caso único, por meio de uma abordagem qualitativa. Acredita-se que o estudo pode contribuir para o avanço do conhecimento na área de estudos da organização, da liderança e da sustentabilidade, uma vez que, ao relacionar liderança e sustentabilidade por meio de um estudo de caso, podem-se trazer aprendizados para outras organizações cuja sustentabilidade é um valor cultivado.

Após a revisão de literatura sobre liderança e sustentabilidade, seguem os procedimentos metodológicos adotados, a apresentação do contexto da Empresa pesquisada, a percepção captada junto aos gestores ouvidos, as considerações finais e as referências.

## 2 Revisão da Literatura

Não há consenso acerca das teorias, abordagens, tampouco sobre os comportamentos e estilos dos líderes (BURNS, 1978; BOWDITCH; BUONO, 2002). Diferentes abordagens surgiram nos estudos sobre liderança, uma das pioneiras foi a teoria dos traços, segundo a qual as características de personalidade do líder são os elementos responsáveis pela sua assertividade, e aspectos de personalidade e inteligência podem identificar características universais de um líder (BERGAMINI, 1994). Alguns exemplos dos traços são: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros (SOBRAL; PECCI, 2008; XU et al., 2017).

Bergamini (2002, p. 35) declara que “a teoria dos traços e a crença de que a competência em liderar é o resultado apenas de características inatas não conseguiram subsistir a uma comprovação empírica mais profunda”. A autora acredita que não só os traços de personalidade determinam a eficácia do líder, mas também a interação com outros fatores, como o processo de trocas entre líderes e seguidores, a legitimação do líder e a percepção do seguidor em relação ao líder (BERGAMINI, 2002).

Outra abordagem da liderança é percebida pelas teorias comportamentais que, de acordo com Tolfo (2004), enfatizam os comportamentos e ações do exercício da liderança e não as características inatas. A observação recai sobre o que o líder faz, gerando a relação de exemplo para seus subordinados (MELO, 2004). Para esta abordagem, os tipos de liderança podem ser resumidos em três, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1:** Tipos de liderança

Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal ( <i>laissez-faire</i> )
O líder fixa as diretrizes sem a participação do grupo e toma as providências técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de escolher quem e com quem desempenhará a tarefa.	O líder debate as decisões com o grupo, o grupo esboça as providências técnicas e realiza a tarefa. Quando necessário, solicita auxílio ao líder. O grupo decide quem e com quem serão realizadas as tarefas.	O líder tem participação mínima, o grupo decide quem e com quem serão desempenhadas as tarefas.

Fonte: Adaptado de Minicucci (1995).

Outras abordagens de liderança, a transacional e a transformacional, foram propostas por Burns (1978). Bass e Avolio (2004) destacam que na liderança transacional o foco é a produção, e os seguidores são conduzidos aos objetivos da organização por meio do esclarecimento das funções e tarefas. Já na liderança transformacional, é mais comum que os seguidores estejam inspirados a deixar de lado seus

próprios interesses, para beneficiar a equipe e a organização. A liderança transformacional é um processo baseado na reciprocidade entre líder e seguidor, nele não são apenas os líderes que influenciam seus seguidores, mas também são influenciados por eles (BERGAMINI, 2002). A eficácia de um líder não está na forma como ele influencia seus seguidores, mas sim, no quão aberto ele está para ser influenciado (BURNS, 1978 apud BASS; AVOLIO, 2004).

A abordagem da liderança relacional, outra forma de perceber liderança, segundo Uhl-Bien (2006), é um processo de influência social que ocorre por meio de uma ordem social, ou seja, como as relações entre líderes e seguidores. Na perspectiva relacional, os líderes compartilham a responsabilidade com seus seguidores para adotar uma construção particular de relacionamentos que é construída na relação líder-seguidor e seguidor-líder (SANT'ANNA; NELSON, 2014; SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2015).

Outra abordagem de liderança, a liderança autêntica, tem o objetivo de explicar o papel do líder em relação aos seus seguidores sob a perspectiva de relações mais positivas (ESPER; CUNHA, 2015). O líder autêntico tem consciência da sua forma de agir e pensar no contexto em que atua e também é otimista, resiliente e possui respaldo moral (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). A literatura sugere que os líderes autênticos possuem um grau de influência ética significativo com seus funcionários (BROWN; TREVIÑO, 2006; BEDI; ALPASLAN; GREEN, 2015). O líder pode contribuir para que a organização e os indivíduos nela inseridos agreguem competências voltadas para a sustentabilidade, gerando valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Desta maneira, Kantabutra (2009) destaca que as questões de sustentabilidade devem ser impulsionadas pela alta liderança da organização. As organizações precisam distinguir que o resultado é medido não apenas pelo desempenho financeiro, mas harmonizando os interesses econômicos com as preocupações sociais e ambientais (MCCANN; HOLT, 2011). A estratégia para a sustentabilidade consiste em planejar e programar de maneira sistêmica e conduzir a uma estratégia final de economia de recursos que engloba quatro componentes: a) social (agir levando em conta as outras pessoas); b) econômico (operar com lucro); c) ambiental (proteger e reestabelecer o ecossistema) e d) cultural (proteger e valorizar a diversidade cultural) (WERBACH, 2010).

A Sant'Anna e Vaz (2012) apontam que a temática da liderança ganha importância num cenário contemporâneo que requer estratégias diferenciadas para conquista e adesão das pessoas aos objetivos corporativos e, mais ainda, quando estes objetivos têm como princípio a sustentabilidade.

A sustentabilidade parece ser um imperativo estratégico na atualidade (Galpin; Wittington, 2012), tanto para indivíduos, quanto para organizações, o que gera a demanda pelo desenvolvimento de lideranças com princípios voltados à sustentabilidade, nas suas dimensões política, cultural, ambiental, econômica e social (GHALY, 2011).

Apesar da importância atribuída à questão da sustentabilidade no âmbito organizacional, parece haver uma lacuna teórica sobre como efetivamente se dá o processo de incorporação de práticas sustentáveis

(METCALF; BENN, 2012). A liderança para a sustentabilidade requer líderes com a capacidade de engajar diferentes atores na implementação de práticas voltadas à sustentabilidade, assim os líderes constituem-se em ponto-chave para esclarecer como a sustentabilidade organizacional se conecta com o ambiente no qual a organização está inserida (METCALF; BENN, 2012).

A liderança sustentável pode ser vista como um comprometimento de longo prazo que implica não apenas a mudança pessoal do líder, mas, sobretudo, a mudança do mundo em que vive e trabalha (ULRICH; SMALLWOOD, 2013). Ela pode também ser percebida como “os principais fatores que sustentam o desenvolvimento em longo prazo. [...] Constrói uma cultura de liderança baseado no propósito moral, que fornece sucesso e é acessível a todos” (DAVIES, 2007, p. 11).

A liderança sustentável supera o modelo baseado em ações, projetos e iniciativas pontuais de sustentabilidade e estabelece política de negócios ampla e abrangente, que altera a lógica de negócio e é voltada para a sustentabilidade. Procura minimizar ou eliminar todos os impactos socioambientais de suas atividades, trata a sustentabilidade a partir da ótica da oportunidade, incentiva a inovação em processos e produtos e orienta as ações de funcionários, colaboradores, fornecedores e parceiros. Além disso, uma empresa voltada à sustentabilidade cuida para que ela esteja inserida no seu planejamento estratégico, integrando os compromissos, as estratégias e as metas (OS PRINCÍPIOS..., 2015).

Outro aspecto relevante para uma empresa que se preocupa com a sustentabilidade é a educação de todos os seus públicos de interesse para que sejam capazes de perceber o valor da sustentabilidade (OS PRINCÍPIOS..., 2015). Esta tarefa educativa começa pela liderança, sendo que, de acordo com Voltolini (2011), um líder sustentável deve apresentar as seguintes características: ter coragem para mudar modelos consagrados; introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização; ser exemplo vivo das mudanças; ter alta energia nas iniciativas de sustentabilidade; ser inovador com determinação, consciência coletiva e paixão; valorizar a interdependência; dialogar com a cadeia produtiva; ter abertura para empreender; ter serenidade, vontade e humildade.

Merece atenção também a educação para a sustentabilidade que a liderança deve fomentar. Para Roman e Ferreira (2016), a educação para a sustentabilidade ocorre em contextos distintos, desde a educação básica, passando pela educação superior e atingindo também o ambiente organizacional. Palma, Alves e Silva (2013) destacam o aumento de trabalhos voltados a reflexões sobre como seria uma educação pautada na sustentabilidade. Um ponto de convergência nos estudos consiste no entendimento de que a educação é um componente fundamental para alicerçar práticas de sustentabilidade.

Salienta-se a relevância de se conscientizar quanto às consequências dos efeitos negativos gerados pelas atividades produtivas das empresas na sociedade, visando a ampliar a consciência individual e organizacional sobre a responsabilidade social e ambiental (CLOSS; ANTONELLO, 2014).

O Plano para Liderança em Sustentabilidade, lançado pelo Pacto Global das Nações Unidas, em 2010, destacou 20 atributos de liderança em sustentabilidade. No Quadro 2, eles foram resumidos em 11 atributos.

**Quadro 2:** Atributos de uma empresa líder em sustentabilidade

Quesito
A Empresa elabora estratégias voltadas para a sustentabilidade.
A Empresa busca a cooperação entre as diferentes áreas, fazendo com que o conceito de sustentabilidade permeie a cultura organizacional nos diversos departamentos da empresa.
A Empresa avalia riscos e impactos socioambientais relacionados a questões de sustentabilidade decorrentes de suas atividades.
A Empresa desenvolve ações de educação de funcionários e liderança para a sustentabilidade.
A Empresa monitora e mensura desempenho com base em métricas para gestão de água, energia, emissões de gases de efeito estufa, poluição, efluentes e biodiversidade e/ou outros.
A Empresa analisa cada elo da cadeia de valor, mapeando impactos, riscos e oportunidades.
A Empresa envolve e educa os <i>stakeholders</i> e os fornecedores para que eles conheçam as políticas de sustentabilidade da empresa.
Quando a Empresa desenvolve produtos e serviços, pensa em contribuir para a sustentabilidade.
A Empresa contribui para a sustentabilidade social por meio de atividades alinhadas com as competências da empresa.
A Empresa coopera com empresas do mesmo setor para implantação de práticas sustentáveis.
A Empresa comunica suas práticas de sustentabilidade à sociedade.

Fonte: Adaptado de Pacto Global ONU (2010).

### 3 Procedimentos Metodológicos

O fenômeno da liderança pode ser examinado a partir de três níveis: micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro-organizacional (organização) (FONSECA *et al*, 2015). Neste estudo, a liderança observada foi no nível macro-organizacional, embora, como salientam Sant’Anna e Vaz (2012, p. 58), “as perspectivas do indivíduo, do grupo e da sociedade se integram ao campo da liderança, como formas de compreendê-lo em suas várias facetas e interseções”.

O estudo teve abordagem qualitativa aplicada a um estudo de caso de empresa que atua com produtos alimentares. O caso único foi escolhido devido ao fato de a Empresa estar classificada como a maior produtora individual de suínos do Brasil. É sabido que a atividade da suinocultura gera grande quantidade de dejetos que afetam o meio ambiente (Oliveira, 2004), o que requer práticas sustentáveis para o equacionamento desta externalidade (HUANG *et al*, 2016). A compreensão acerca das percepções de gestores sobre as práticas de liderança sustentáveis da Empresa pesquisada pode gerar aprendizagens para outros casos similares.

Após a revisão bibliográfica acerca do tema liderança sustentável, como técnica de coleta de dados,

foram utilizadas a análise de documentos e a entrevista. A análise de documentos foi realizada pela busca, no site da Empresa e nos documentos cedidos pela Empresa (Código de Ética, Sistema de Gestão) aos pesquisadores, e por evidências que contribuíssem para atender ao objetivo da pesquisa de analisar as percepções de gestores sobre as práticas de liderança sustentáveis adotadas por empresa agroindustrial. A entrevista, também norteadada pelo objetivo da pesquisa, foi do tipo semiestruturada e realizada com seis gestores relacionados ao caso. A escolha dos entrevistados foi pautada por ouvir pessoas que ocupam cargos de gestão na Empresa e que possuem conhecimento sobre as práticas de sustentabilidade realizadas por ela. Algumas características dos entrevistados estão descritas no Quadro 3.

**Quadro 3:** Características dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa	Sexo
E1	60 anos	Superior	23 anos	Masculino
E2	34 anos	Pós-graduada	9 anos	Feminino
E3	35 anos	Pós-graduado	15 anos	Masculino
E4	41 anos	Superior	9 anos	Masculino
E5	46 anos	Mestrado	6 anos	Masculino
E6	49 anos	Superior	16 anos	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O roteiro de entrevista versou sobre a percepção dos entrevistados sobre liderança e sustentabilidade (questões abertas) e também contemplou a checagem da visão dos entrevistados sobre os atributos da empresa em relação à sustentabilidade. Para tal, foi agregada ao instrumento de pesquisa utilizado na entrevista uma escala tipo Likert, adotada para medir atitudes e compreender afirmações relacionadas ao objeto pesquisado (Mattar, 2014), que apresentava as opções: nunca; raramente; de vez em quando; sempre. Os quesitos investigados foram construídos com base nos atributos da liderança em sustentabilidade, presentes no Pacto Global das Nações Unidas (2010), sintetizados no Quadro 2. As entrevistas foram transcritas e analisadas. Procurou-se triangular as evidências obtidas pelos documentos, pelas entrevistas e pela literatura examinada, com vista a atingir o objetivo do estudo, como se descreve a seguir.

#### 4 Descrição e Análise

Neste bloco, está apresentado o caso estudado, bem como a análise dos dados coletados por meio da busca documental e das entrevistas, tendo como base os critérios de interpretação: o contexto da Empresa, a percepção sobre liderança e sustentabilidade, as percepções de gestores sobre as práticas de liderança sustentável adotadas pela Empresa e os atributos (Quadro 2).

##### 4.1 O Contexto da Empresa<sup>6</sup>

A empresa analisada no estudo de caso foi fundada em 1994, na região Meio Oeste de Santa

<sup>6</sup> Informações verbais e documentais foram fornecidas pela Empresa aos pesquisadores, em agosto de 2017.

Catarina, Sul do Brasil. Atua na produção e processamento de suínos, em sistema de parceria com agroindústria e produtores rurais. Está classificada como a maior produtora individual de suínos do Brasil, e suas atividades tem base em 10 unidades, situadas, além do Meio Oeste de SC, nas regiões do Planalto Norte Catarinense e de Rio Verde, no estado de Goiás. O foco central de sua atuação é a produção e o processamento de suínos.

Em 2015, Empresa lançou e implantou um Sistema de Gestão (SG), como um conjunto de práticas padronizadas e inter-relacionadas com a finalidade de gerir a empresa e produzir resultados de alta *performance*, visando a ordenar o crescimento da empresa. Neste SG, a Empresa declara que são seus os valores centrais: Ética, Confiabilidade, Pessoas, Disciplina, Simplicidade, Profissionalismo e a Sustentabilidade.

A Empresa conta com granjas próprias, fábricas de rações, indústria e um centro administrativo. Fixou suas atividades em regiões onde a produção suína é uma atividade tradicional. O crescimento da Empresa se deu de forma acelerada, na ordem de 22 a 23% ao ano, se comparado, por exemplo, com o crescimento total do setor de produção de suínos no Brasil, que foi de 2,9% ao ano, de 2000 a 2006 (RODRIGUES et al., 2015). Na sua fundação em 1994, produzia animais para a reprodução e abate, com capacidade de 1.800 matrizes e 54.000 suínos ao ano. Expandiu suas unidades e sua área de atuação para, além da entrega de suínos, a produção de derivados acabados. Atualmente, em suas unidades próprias, a Empresa produz 31.150 matrizes e 887.650 suínos ao ano. Em unidades de terceiros, fomenta a produção de 1.000 matrizes e 26.000 suínos ao ano. Nos seus frigoríficos, são produzidas 19.200 toneladas de produtos de suínos acabados ao ano.

A empresa conta com 802 trabalhadores, destes 285 mulheres e 517 homens. Sobre a divisão do trabalho, 13% atuam em atividades administrativas, enquanto que 87% atuam nos demais processos da Empresa. Quanto à escolaridade, 366 trabalhadores possuem ensino fundamental (completo ou incompleto), 300 possuem ensino médio (completo ou incompleto), 118 ensino superior (completo ou incompleto), e os demais possuem pós-graduação, sendo que 02 possuem doutorado.

Conta, ainda, com estruturado sistema de integração, com 272 produtores integrados, que atuam nas etapas de creche e terminação da produção de suínos. O sistema de integração, por meio de contratos, objetiva a garantia do suprimento de matéria-prima em quantidade, qualidade e regularidade para o abastecimento da indústria frigorífica e a necessidade de maior segurança na comercialização para os produtores (SANTOS NETO; SAUER. s.d). A Empresa também verticaliza o abate de animais, por um matadouro terceirizado.

## 4.2 A Percepção Sobre Liderança e Sustentabilidade

Na visão dos entrevistados, a liderança é expediente fundamental para o desempenho organizacional e foi constatada uma tendência entre eles pela valorização da liderança do tipo democrático, em detrimento da autocrática e da liberal (MINICUCCI, 1995).

De acordo com a Entrevistada 2 (E2), a organização possui cerca de 70 lideranças, reconhecidas como tal e legitimadas pela Empresa. A entrevistada demonstrou percepção coerente com o que afirma Kantabutra (2009), que as questões de sustentabilidade devem ser impulsionadas pela alta liderança da organização.

A entrevistada E2 entende que estas lideranças têm sua ação pautada pelo Sistema de Gestão (SG), implantado em 2015, porém sempre tiveram “foco em resultados, mas cuidando de pessoas”. De acordo com ela, o crescimento acelerado da Empresa demonstra a capacidade impulsionadora e mobilizadora de seus líderes, especialmente o fundador, ao qual atribui a habilidade em “dar o norte” para organização, seus trabalhadores e fornecedores. Esta percepção aponta para características da abordagem relacional da liderança, na linha dos estudos de Uhl-Bien (2006).

O E1 entende que a principal característica do líder é “ser íntegro, motivador, persistente e ter atitude proativa”. O E2 atribui ao líder as características de “influenciar, conduzir”. Para o E3, o líder deve “ter a capacidade de fazer sua equipe render ao máximo, buscando eficiência e efetividade”. Nesta direção, as percepções estão alinhadas com a liderança transacional, que, segundo Bass e Avolio (2004), tem foco na produção e na condução dos seguidores para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

As marcas comportamentais do líder também foram valorizadas pelos entrevistados. Para o E4, “fazer uma correta leitura dos momentos, sendo atuante e proporcionando oportunidades”, é a principal característica de um líder. O E5 citou que a determinação é a marca de um líder, enquanto que, para o E6, o líder deve ser “atuante, responsável, tomador de decisões, que saiba reconhecer os méritos e identificar talentos”.

As organizações percebem que resultado é medido não apenas pelo desempenho financeiro, mas também por aspectos sociais e ambientais (MCCANN; HOLT, 2011). Deste modo, buscou-se captar a percepção dos entrevistados sobre estes aspectos da sustentabilidade. Com relação às práticas de liderança sustentável adotadas pela Empresa, na dimensão ambiental da sustentabilidade, foram citadas pelo E1: cuidado para com os recursos naturais a exemplo do consumo de água; coleta seletiva de lixo com destinação orientada, todas as unidades são licenciadas pelos órgãos de controle e no convênio com EMBRAPA (**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**) na validação de tecnologia de tratamento de dejetos suínos. O uso dos dejetos em sistema de biodigestão com uso do metano na cogeração de energia elétrica foi citado por E 1 e por E6. Outro aspecto, na dimensão ambiental, foi de que as unidades de produção de suínos da Empresa são certificadas com ISO 14001 (citado por E1 e por E3).

Na dimensão social, o E6 mencionou a prática da Empresa de adoção do “sistema de produção de suínos em regime de Parceria rural que, além de gerar e difundir conhecimentos técnicos, proporciona alternativa de renda e redução de custos através do uso racional dos biofertilizantes gerados na suinocultura integrada nas áreas agrícolas”.

Na dimensão econômica da sustentabilidade, as práticas citadas foram “a completa transparência nas suas atividades junto a parceiros e governos, mantendo sua competitividade nos seus 22 anos de existência”

(E3). Para o E4, “ser economicamente viável e socialmente justa” é uma prática de sustentabilidade da Empresa. O depoimento do Entrevistado 5 corrobora Székely e Knirsch, (2005):

“uso de planejamento estratégico, na definição de metas de curto, médio e longo prazo, elementos que permitem à organização a permanência no mercado, [...] mantendo o respeito e harmonia com o ambiente e a sociedade onde atua”. (E5).

Nesta linha, o E5 também entende que a “avaliação constante de seus processos, identificando o resultado gerado, adaptando-se a novas demandas, corrigindo distorções e atualizando-se” consiste em práticas de sustentabilidade que permitem à Empresa “manter-se competitiva no âmbito econômico, mantendo-se alinhada aos interesses da sociedade e atuando de forma ambientalmente correta”. Para E2, “ser ética, oferecer produtos de qualidade” são práticas de sustentabilidade executadas pela Empresa, concordando com Fiksel, Low e Thomas (2004).

Quanto à estratégia para a sustentabilidade englobando as dimensões social, econômica, ambiental e cultural (Werbach, 2010), foi possível perceber que a econômica e a ambiental estão bem presentes nas falas dos entrevistados, enquanto que a social e a cultural mereceram pouco destaque para eles.

Os entrevistados foram convidados a declarar sua percepção sobre os atributos da liderança em sustentabilidade, presentes no Pacto Global das Nações Unidas (2010) e o resultado está expresso no Quadro 4.

**Quadro 4:** Percepção sobre atributos de liderança em sustentabilidade da Empresa

Quesito	Nunca	Raramente	De vez em quando	Sempre
A Empresa elabora estratégias voltadas para a sustentabilidade.	-	-	-	06 citações
A Empresa busca a cooperação entre as diferentes áreas, fazendo com que o conceito de sustentabilidade permeie a cultura organizacional nos diversos departamentos da empresa.	-	01 citação	02 citações	03 citações
A Empresa avalia riscos e impactos socioambientais relacionados a questões de sustentabilidade decorrentes de suas atividades.	-	-	02 citações	04 citações
A Empresa desenvolve ações de educação de funcionários e liderança para a sustentabilidade.	-	-	02 citações	04 citações
A Empresa monitora e mensura desempenho com base em métricas para gestão de água, energia, emissões de gases de efeito estufa, poluição, efluentes e biodiversidade e/ou outros.	-	-	01 citação	05 citações
A Empresa analisa cada elo da cadeia de valor, mapeando impactos, riscos e oportunidades.	-	-	02 citações	04 citações
A Empresa envolve e educa os <i>stakeholders</i> e os fornecedores para que eles conheçam as políticas de sustentabilidade da empresa.	-	-	04 citações	02 citações
Quando a Empresa desenvolve produtos e serviços, pensa em contribuir para a sustentabilidade.	-	-	01 citação	05 citações

A Empresa contribui para a sustentabilidade social por meio de atividades alinhadas com as competências da empresa.	-	-	05 citações	01 citação
A Empresa coopera com empresas do mesmo setor para implantação de práticas sustentáveis.	-	01 citação	05 citações	-
A Empresa comunica suas práticas de sustentabilidade à sociedade.	-	03 citações	03 citações	-

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pelas escolhas dos participantes da pesquisa, é possível observar que eles são unânimes na percepção de que a Empresa elabora estratégias voltadas para a sustentabilidade. Para cinco dos seis entrevistados, a empresa sempre mensura e monitora os impactos ambientais das suas atividades, denotando que a empresa busca atender aos princípios da responsabilidade social e da legislação ambiental (Fiksel; Low; Thomas, 2004), bem como sempre tem a intenção de gerar produtos que contribuam com a sustentabilidade, tentando atender às demandas e expectativas da sociedade (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005).

Com relação ao mapeamento dos riscos e oportunidades ao longo da cadeia de valor, observa-se uma tendência de reconhecimento desta prática pela Empresa entre os entrevistados, embora 02 deles entendam que ela acontece somente às vezes. Do mesmo modo, o desenvolvimento e a educação dos atores internos e externos para que conheçam as suas políticas de sustentabilidade são percebidos como uma prática permanente para quatro entrevistados. Durante as entrevistas, foram citadas como ações deste quesito o próprio Sistema de Gestão, que é perpassado pela ideia de que a sobrevivência e a sustentabilidade da companhia, de funcionários, parceiros, fornecedores e clientes consiste em tratar o meio ambiente como parte essencial do processo produtivo. Nos documentos analisados, a Empresa declara como sua política ambiental: assegurar o atendimento pleno dos requisitos legais; buscar o equilíbrio entre as atividades da empresa e o meio ambiente; melhorar continuamente os processos, minimizando os impactos ao meio ambiente; promover a sustentabilidade através da conscientização e do comprometimento dos funcionários, fornecedores, parceiros e sociedade.

De outro lado, apontando certa inconsistência na estratégica voltada à sustentabilidade, verifica-se que a cooperação intraorganizacional parece não estar bem disseminada na cultura organizacional (apenas três gestores entendem que a cooperação interna sempre ocorre). No mesmo sentido, a cooperação interorganizacional (com empresas do mesmo setor) ocorre apenas esporadicamente.

A empresa também não parece ter a preocupação de comunicar suas práticas sustentáveis à sociedade. Segundo Vasconcelos (2012), a sustentabilidade pode ser um vetor estratégico para a empresa. Entretanto, para que as organizações alcancem algum tipo de vantagem, será necessária a adoção, a implementação e o relato da existência dos indicadores de sustentabilidade, que sejam perceptíveis pelos grupos de interesses da organização (*stakeholders*). No site da Empresa, foi possível verificar que a comunicação de práticas de sustentabilidade por ela desenvolvidas é pouco efetiva, remetendo dimensão social da sustentabilidade como incentivo ao esporte, ou a sustentabilidade ambiental por nota sobre a certificação ISO 14001. A

família de normas ISO 14000 fornece às organizações ferramentas de gerenciamento para o controle de seus aspectos ambientais e para a melhoria de seu desempenho ambiental. A ISO 14001 “é a única norma da série ISO 14000 certificável e diz respeito ao sistema de gestão ambiental (SGA) da organização” (POMBO, MAGRINI, 2008, p.2).

A Entrevistada E2 declarou que não há nenhuma prática específica pela qual a Empresa esteja educando os seus líderes para o tema da sustentabilidade, mas que a questão, sobretudo na dimensão ambiental, está presente desde a estratégia até o Sistema de Gestão da organização. Citou a atividade de elaboração e disseminação, em todas as unidades, do Código de Ética da Empresa, o qual, nas palavras do Diretor Presidente (E1), deve “nos ajudar a agir corretamente”. Além de um guia para a conduta ética, o Código apresenta seu compromisso com a responsabilidade ambiental, afirmando que toda sua produção está alinhada com os mais rigorosos padrões de preservação ambiental e não causa nenhum impacto negativo em seus processos produtivos. Na questão social da sustentabilidade, a Empresa declara em Código de Ética que sua comunicação com a comunidade é pautada na transparência e que mantém abertos canais de comunicação.

#### 4 Considerações Finais

A liderança é um elemento central para a promoção da sustentabilidade e, com o objetivo de analisar as percepções de gestores sobre as práticas de liderança sustentáveis adotadas por empresa agroindustrial, foi realizado este estudo de caso. Foi possível constatar, no caso estudado, que os depoentes entendem que a Empresa elabora estratégias voltadas para a sustentabilidade, cuja dimensão mais percebida é a ambiental. Esta valorização da dimensão ambiental pelos entrevistados pode estar relacionada ao fato de a atividade ligada à produção de suínos, foco da Empresa, ser geradora de diversos efluentes, resíduos e dejetos que afetam sobremaneira o meio ambiente. É possível que os entrevistados entendam que é compromisso da Empresa voltar-se para práticas de sustentabilidade, sobretudo na dimensão ambiental, como forma de minimizar este impacto. Neste sentido, foram citadas práticas efetivas da Empresa relacionadas à dimensão ambiental, sobretudo relacionadas ao uso da água e ao manejo de efluentes.

Outra percepção captada foi a de que, ao elaborar e colocar no mercado produtos que, ao ver dos entrevistados, contribuem com a sustentabilidade, a Empresa executa relevante prática de sustentabilidade.

Com relação à liderança, apareceram, nas falas dos sujeitos de pesquisa, traços da liderança comportamental, transacional e transformacional. Contudo, não foi possível capturar percepções significativas de liderança especificamente voltada para a disseminação de princípios e valores voltados à sustentabilidade. O que se observou na fala dos entrevistados e nos documentos analisados é a crença de que o conceito de sustentabilidade perpassa as atividades da Empresa, sem carecer de ênfase específica. O que se nota é que a Empresa procura cumprir com zelo e excelência seus processos internos, adotando uma postura de valorização da qualidade de seus produtos como principal compromisso enquanto finalidade para com a sociedade. É possível que possa haver uma oportunidade de melhoria ao reforçar também seu

compromisso com a educação para a sustentabilidade, cooperação com outras organizações e intensificação de sua comunicação, todas relacionadas ao papel da liderança para a sustentabilidade.

Este estudo é exploratório no que se refere à investigação das interfaces entre liderança e sustentabilidade, fator preconizado pelo Pacto Global da ONU, uma vez que ainda são incipientes os estudos empíricos sobre o papel da liderança no fomento de práticas de sustentabilidade. Contudo, apesar desta limitação, típica de estudos iniciais, espera-se contribuir para fomentar novos estudos que possam embasar o caminho de gestores e pesquisadores na compreensão de como a liderança pode colaborar para a sustentabilidade em organizações.

## Referências

- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual Review Of Psychology**, [s.l.], v. 60, n. 1, p.421-449, jan. 2009. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire**: Manual and Sample. Set 3. ed. USA: Mind Garden Inc., 2004.
- BEDI, A.; ALPASLAN, C. M.; GREEN, S. A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 139, n. 3, p.517-536, 1 abr. 2015. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. Revista de Economia e Administração, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BROWN, M.; TREVIÑO, L. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 595–616, 2006.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 221-252, 2014.
- DAHL, A.L. **The Eco Principle**: Ecology and Economics in Symbiosis. Zed Books, London, 1966.
- DAHL, A.L. Achievements and gaps in indicators for sustainability. **Ecological Indicators**: Integrating Sciences for Monitoring, Assessment and Management, v.17, p. 14–19, 2012
- DAVIES, B. **Developing Sustainable Leadership**. London: Paul Chapman Educational Publishing/Sage, 2007.
- ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 60-72, Abril-Junho, 2015.
- FIKSEL, J.; LOW, J. THOMAS, J. Linking Sustainability Value. **EM Magazine**, June, p. 19-25, 2004
- FILIPPIM, E. S.; FEGER, J. E. **Consensos e Controvérsias no entendimento do desenvolvimento**.

- In: Filippim, E.S; Rossetto, A. M. (Org.). Políticas Públicas, Federalismo e Redes de Articulação para o Desenvolvimento. Joaçaba: Editora da Unoesc, 2008, v. 01, p. 07-23.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, p. 290-310, Maio/Jun. 2015.
- GALPIN, T.; WITTINGTON, J. L. Sustainability leadership: from strategy to results. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 40-48, 2012.
- GHALY, A. M. Teaching the qualities of leadership and management in the age of sustainability. **Leadership and Management in Engineering**, v. 11, n. 2, p. 113-120, 2011.
- HUANG, W.; QIAO, F.; LIU, H.; JIA, X.; LOHMAR, B. From backyard to commercial hog production. **China Agricultural Economic Review**, v. 8, n. 1, p. 22–36, 13 Feb 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/CAER-10-2014-0100>>. Acesso em: 7 set. 2017.
- KANTABUTRA, S. Sweet Success Beyond the Triple Bottom Line: Honeybee Practices Lead to Sustainable Leadership at Thailand's True Corp. **Global Business and Organizational Excellence** DOI: 10.1002/joe.21461, November/December 2012.
- KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 3, p. 428-444, 2017.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing-edição compacta**. Elsevier Brasil, 2014.
- MCCANN, J. T.; HOLT, R.A. Sustainable leadership: a manufacturing employee perspective. **SAM Advanced Management Journal**, autumm, 2011.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- METCALF, L.; BENN, S. Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 3, p. 369-384, 2012.
- MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, P. A. V. de. **Tecnologias para o manejo de resíduos na produção de suínos**: manual de boas práticas. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2004. 109 p. (PNMA, II).
- OS PRINCÍPIOS DA EMPRESA APOIADORA DA PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL. Disponível em < <http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/category/apoiadores/>>. Acesso em 5 ago. 2017.
- PACTO GLOBAL DA ONU. Plano para liderança em sustentabilidade empresarial. 2010. Disponível em < <http://www.quay.com.br/Files/PlanoSustentabilidade.pdf>>. Acesso em 6 set. 2017.
- PALMA, L. C.; ALVES, N. B.; SILVA, T. N. Educação para a sustentabilidade: a construção de caminhos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 83-118, 2013.
- POMBO, F. R.; MAGRINI, A. Panorama de aplicação da norma ISO 14001 no Brasil. **Gestão & Produção**, 15.1, p. 1-10. 2008.
- RODRIGUES, G. Zinato et al. Evolução da produção de carne suína no Brasil: uma análise estrutural-diferencial. **Revista de Economia e Agronegócio-REA**, v. 6, n. 3, 2015.
- ROMAN, D. J.; FERREIRA, M. Mapeamento da Produção Científica sobre Educação para a Sustentabilidade no período de 2005 a 2015. *In*: ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação

- em Administração). **Anais...** Costa do Saúpe: XL ENANPAD, 2016.
- SANT'ANNA, A. D. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do mainstream. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2015.
- SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Liderança relacional: **Dom – Revista da Fundação Dom Cabral**, n. 26, 2015.
- SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. M. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Impresso), v. 13, p. 48-76, 2012.
- SANTOS NETO, A. A.; SAUER, S. A integração agroindustrial sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: o caso da suinocultura brasileira. Disponível em < [http://www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/trabalhos/uploads/artigoaintegra\\_c\\_eoagroindustrialsobaperspectivadodesenvolvimentosustent\\_avel.pdf](http://www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/trabalhos/uploads/artigoaintegra_c_eoagroindustrialsobaperspectivadodesenvolvimentosustent_avel.pdf)>, acesso em 07 set. 2017.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility. **European Management Journal** Vol. 23, No. 6, pp. 628–647, December 2005
- TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. Leadership sustainability: what's next for leadership improvement efforts. **Leader & Leader**, v. 2013, n. 70, p. 32-38, 2013.
- VASCONCELOS, P. H. **Viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade da diretriz GRI na estratégia de sustentabilidade organizacional em rede de micros e pequenas empresas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.
- VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac, 2011.
- WERBACH, A. **Estratégia para a sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- XU, L.; PANG, D.; GE, J.; XI, Y. Understanding the categories of leader traits in socialization: the case of Haier group's CEO in China. **Nankai Business Review International**, v. 8, n. 3, p. 344–366, 7 Ago 2017. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/NBRI-11-2016-0039>>. Acesso em: 7 set. 2017.