

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANANDA BORGERT ARMANI

**LIDERANÇA SUSTENTÁVEL:
UMA ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUE A CARACTERIZAM
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

2017

ANANDA BORGERT ARMANI

**LIDERANÇA SUSTENTÁVEL:
UMA ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUE A CARACTERIZAM
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maira de Cássia Petrini

Porto Alegre

2017

Ficha Catalográfica

A727L Armani, Ananda Borgert

Liderança Sustentável : Uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional / Ananda Borgert Armani .
– 2017.

128 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Maira de Cássia Petrini.

1. Liderança Sustentável. 2. Responsabilidade Social Corporativa. 3. Desenvolvimento Sustentável. 4. Sustentabilidade. I. Petrini, Maira de Cássia. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANANDA BORGERT ARMANI

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL:
UMA ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUE A CARACTERIZAM
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maira de Cássia Petrini - PUCRS
Orientadora e Presidente da sessão

Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt - UNISINOS

Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos - PUCRS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Teresa, por ter sido fonte de inspiração para iniciar minha carreira acadêmica e por ser exemplo de dedicação, persistência e valorização aos estudos. Além disso, foi uma parceira incansável ao longo de todo o percurso.

Às minhas irmãs, Liana e Camila, aos meus familiares e amigos, agradeço por todo apoio e incentivo, pela compreensão da minha ausência em alguns momentos, por terem me confortado quando o cansaço batia e por terem vibrado com cada etapa vencida.

Agradeço à minha orientadora, Maira Petrini, por ter me acolhido no meio do caminho e por termos estabelecido uma parceria fundamental para que eu conseguisse chegar a este momento. Obrigada por me ajudar a ter tranquilidade e confiança, me mostrando possibilidades e contribuindo de forma importante em todo este processo. Nossas orientações, reflexões e indagações foram sempre de muito aprendizado.

Às avaliadoras do Projeto de Dissertação, Cláudia e Mirian, agradeço pelos pareceres que muito contribuíram para a precisão e qualificação desta pesquisa. Aos professores do PPGAd, obrigada por partilharem seus conhecimentos contribuindo com a construção conjunta de novos saberes.

Aos meus colegas de mestrado, obrigada pela parceria, contribuições e trocas de ideias ao longo desta jornada. Em especial, aos meus amigos Carla, Cláudio, Gicelda e Monique, presentes do mestrado, por terem compartilhado as alegrias e angústias vividas, o que certamente tornou mais leve todo o percurso. À Fernanda, amiga que desde o primeiro instante fez parte desta escolha, obrigada pelos momentos partilhados e pelo fortalecimento da nossa amizade ao longo deste desafio.

Agradeço aos gestores e colegas do Grupo RBS, empresa na qual eu estive vinculada durante todo o período do mestrado, por terem me incentivado à busca de conhecimento. Às minhas gestoras Alessandra, Andressa e Júlia, obrigada pelo apoio e compreensão nos momentos de maior dedicação aos estudos.

Aos profissionais entrevistados, obrigada pelo interesse e tempo disponibilizados a esta pesquisa. Agradeço também às pessoas que contribuíram em diferentes etapas deste estudo, seja revisando o instrumento ou auxiliando nos contatos com os profissionais para coleta de dados. Adriana, Ana Clarissa, Carina, Flávia e Renata, obrigada pelo empenho e dedicação, a contribuição de vocês foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço e dedico esta conquista àquele que sempre foi meu grande mentor, incentivador e cujo abraço faz falta neste dia. Pai, obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis nas organizações. Em contexto no qual questões sociais e ambientais passam a fazer parte da agenda das organizações, incluindo-se nesta pauta a temática da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), pesquisas apontam fortemente o papel fundamental que os gestores exercem na adoção e integração de práticas sustentáveis ao negócio da organização. Lidar com os desafios relacionados à sustentabilidade exige características e competências específicas de tais gestores. Apesar de ser possível encontrar estudos que investiguem com embasamento teórico o tema de lideranças sustentáveis, identifica-se pouca convergência entre eles, a começar pela nomenclatura utilizada ao caracterizar tais lideranças. Características, comportamentos e competências são algumas destas nomenclaturas e, a partir da sua revisita, compilamos todas sob o rótulo de atributos. Desta forma, ao buscar analisar os atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis, o método utilizado foi estudo de casos múltiplos e comparativos, no qual foram entrevistados 14 gestores de quatro diferentes empresas. Os resultados apontam sete atributos importantes das lideranças sustentáveis: Liderança, Habilidade Interpessoal, Foco em Sustentabilidade, Orientação para a Mudança, Alinhamento com a Cultura Organizacional, Valores e Princípios Morais e Visão de Negócio. Estes atributos podem estar relacionados aos aspectos pessoais do gestor ou à cultura da organização da qual o gestor faz parte. Além disso, estes atributos podem estar relacionados entre si, de modo que a importância de um reforça a importância de outro. Por fim, foram identificados três motivadores principais para a RSC nas organizações: Valores da organização, Engajamento e retenção de profissionais e Vantagem competitiva, os quais foram relacionados aos atributos identificados.

Palavras-Chave: Liderança Sustentável. Responsabilidade Social Corporativa. Desenvolvimento Sustentável. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This research had as its goal to analyze the attributes that characterize the sustainable leadership in the organizations. In a context in which social and environmental questions make part of the organizations agenda, including in these issues up to discussion the thematic of sustainability and the Corporate Social Responsibility (CSR), researches point out substantially the fundamental role that leaders exert to encourage adoption and integration of sustainable practices in the organization business. The managing of challenges related to sustainability requires specific characteristics and competences of such leaders. Though it is possible to find out studies that examine the theme sustainable leadership in a theoretical basis, it is denoted little convergence among them, firstly when checking the nomenclature applied to characterize such leadership. Characteristics, behavior and competences are some of these nomenclatures and from its revisit we compiled all of them under the label of attributes. So, when questing to analyze the attributes that characterize the sustainable leadership, the applied method was the study of multiple and comparative cases, interviewing 14 leaders of four different companies. The results point out seven important attributes of sustainable leadership: Leadership, Interpersonal Skill, Focus on Sustainability, Guidance to Change, Alignment with the Culture of the Organization, Moral Values and Principles and Business Vision. These attributes can be related to the leader personal aspects or to the culture of the organization in which he is part of. Also, these attributes can be related to each other in such a way that the importance of one reinforces the importance of the other. Finally, It was identified three main motivational factors for the CSR in the organizations: the Values of the Organization, Commitment and Retention of Professionals and Competitive Advantage, which were tied up with the identified attributes.

Key-words: Sustainable Leadership. Corporate Social Responsibility. Sustainable Development. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Liderança Sustentável.....	42
Figura 2 - Desenho de Pesquisa.....	53
Figura 3 - Motivadores para RSC.....	104
Figura 4 - Atributos da liderança sustentável em Perspectiva.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tríplice Resultado (TR)	20
Quadro 2 – Motivadores para RSC	31
Quadro 3 - Competências chave para sustentabilidade	44
Quadro 4 - Liderança sustentável – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	46
Quadro 5 - Competências de liderança sustentável.....	47
Quadro 6 - Atributos da Liderança Sustentável	50
Quadro 7 - Critérios para seleção das empresas.....	55
Quadro 8 - Perfil dos respondentes	57
Quadro 9 - Categorias e Subcategorias	59
Quadro 10 - Resumo atributos x gestores por área de atuação	91
Quadro 11 - Quadrantes de acordo com o ISE 2016.....	92
Quadro 12 - Resumo atributos x gestores por quadrantes.....	97
Quadro 13 - Motivadores x atributos	106

LISTA DE ABREVIATURAS

GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return on Investment</i>
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade social corporativa
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TR	Tríplice Resultado
WCED	<i>World Commission on Environment and Development.</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES	18
2.1.1	Motivadores para Responsabilidade Social Corporativa	26
2.2	LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.3	LIDERANÇA SUSTENTÁVEL.....	35
2.3.1	Atributos da Liderança Sustentável	39
3	MÉTODO DE PESQUISA	52
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO.....	52
3.2	DESENHO DE PESQUISA.....	53
3.3	COLETA DE DADOS	56
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	58
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	61
4.1	APRESENTAÇÃO DOS ATRIBUTOS.....	61
4.1.1	Liderança	61
4.1.2	Habilidade Interpessoal	64
4.1.3	Foco em Sustentabilidade	66
4.1.4	Orientação para a Mudança.....	68
4.1.5	Alinhamento com a Cultura Organizacional.....	72
4.1.6	Valores e Princípios Morais.....	74
4.1.7	Visão de Negócio	79
4.1.8	Atenção aos <i>Stakeholders</i>	82
4.1.9	Busca por Sustentabilidade na Estratégia.....	85
4.1.10	Conhecimentos Específicos	87

4.1.11	Compreensão da Diversidade Cultural	89
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA POR QUADRANTE.....	92
4.3	ANÁLISE DE MOTIVADORES PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	99
4.3.1	Motivadores x Atributos	104
5	DISCUSSÃO	107
6	CONCLUSÕES	113
6.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	115
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS..	116
	REFERÊNCIAS	118
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	125
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	127

1 INTRODUÇÃO

A composição e o funcionamento dos ecossistemas globais têm mudado consideravelmente, principalmente em decorrência de ações humanas. Estas mudanças no ambiente conduzem a um caminho voltado ao desenvolvimento sustentável, que está relacionado simultaneamente com crescimento econômico, melhoria da qualidade de vida das pessoas e conservação do meio ambiente (TACHIZAWA; POZO, 2014). O desenvolvimento sustentável preocupa-se em suprir as necessidades atuais da população sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras (WCED, 1987).

Neste cenário, as organizações ocupam importante papel, principalmente no entendimento de que deve existir um objetivo comum, e não um conflito, entre o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento econômico (POZO; TACHIZAWA, 2012). A compreensão deste papel é traduzida nas pesquisas envolvendo a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a qual permite um crescimento de forma sustentável para a organização, pois desenvolve pensamento que vai além do lucro de curto prazo, dando enfoque para a sobrevivência e crescimento dos negócios também em longo prazo (MCCANN; SWEET, 2014). Refere-se, dessa forma, a outros âmbitos da organização que não somente o resultado financeiro ou obrigações legais, como a responsabilidade ética e social, por exemplo (KRAMAR, 2014).

Neste contexto, os líderes da organização são atores fundamentais na criação de uma cultura que promova valores compartilhados, influencie condutas éticas dos colaboradores e também aprimore o relacionamento da organização com seus *stakeholders* (MCCANN; SWEET, 2014). As lideranças exercem uma função extremamente importante devido a sua influência direta no desempenho e no atingimento do sucesso organizacional, bem como no bem estar dos colaboradores e demais envolvidos (HOGAN; KAISER, 2005; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012; HALL; ROWLAND, 2016). Junto a isso, os gestores exercem papel fundamental também na atuação com práticas sustentáveis nas organizações, pois lidam diretamente com as pessoas da empresa, que são peças-chave neste processo em busca da competitividade organizacional (FREITAS et al., 2013).

De modo geral, a liderança é um importante fator que afeta tanto o processo quanto o resultado de uma equipe na organização. Em pesquisa realizada com o objetivo de compreender os efeitos do desenvolvimento de lideranças nos resultados organizacionais, Santos, Caetano e Tavares (2015) concluíram que o desempenho de uma equipe na resolução de problemas está atrelado à capacidade do líder de realizar uma série de análises de modo a

identificar a situação, as possibilidades de atuação e, frente a isso, coordenar os próximos passos da equipe. No âmbito da RSC, Renwick, Redman e Maguire (2013) destacam os aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, como fatores importantes na condução de iniciativas sustentáveis nas organizações. A partir deste cenário, o presente trabalho visa contribuir na compreensão dos atributos das lideranças e sua relação com a Responsabilidade Social Corporativa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista as grandes transformações sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas principalmente nas duas últimas décadas, os critérios para avaliação da estratégia e do sucesso nas organizações modificaram-se, deixando de considerar apenas aspectos econômicos e financeiros para incluir também aspectos de natureza social, cultural e ambiental. Junto a isso, as empresas passaram a assumir de forma mais ativa a responsabilidade pelo bem estar dos colaboradores e da sociedade, introduzindo assim práticas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (SANTOS; SILVA, 2010). Entretanto, a adoção de iniciativas sustentáveis nas organizações ainda é um desafio. É preciso que as práticas estejam vinculadas ao contexto da empresa para que façam sentido (WESSELINK et al., 2015). A sustentabilidade deve estar atrelada à cultura e aos valores da organização, de modo a ampliar o engajamento dos envolvidos através da vinculação aos valores individuais e coletivos (NAMBIAR; CHITTY, 2014).

A RSC pode ser implementada por atores de diferentes níveis, como institucional, organizacional e individual (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Na esfera individual, o papel das lideranças surge como fator importante para o desenvolvimento de ações de RSC nas organizações, atuando como agentes de mudança e propulsores de uma nova visão (PETRINI; POZZEBON, 2010). Quando as lideranças acreditam na importância das iniciativas de RSC, elas passam a assumir a responsabilidade e atuam como facilitadores do processo de implementação junto aos colaboradores.

Em outras palavras, a participação ativa dos gestores nas iniciativas sustentáveis é requisito chave para o engajamento dos profissionais e o cumprimento dos resultados esperados (KOEDNOK, 2011; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; PAILLÉ et al., 2014). Uma empresa sustentável relaciona-se em larga escala com o apoio e com o comprometimento das lideranças, as quais devem implementar iniciativas que avancem na

direção do aprimoramento do desempenho ambiental (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014).

Dessa forma, o desenvolvimento de práticas sustentáveis nas organizações depende fortemente do compromisso das lideranças, que são os principais responsáveis por implementar as políticas e garantir a melhoria do desempenho ambiental. Independentemente do tamanho da empresa e do seu compromisso ambiental estabelecido legalmente, as lideranças desempenham papel chave na adoção de iniciativas sustentáveis (EGRI; HERMAN, 2000). Em função disso, Waldman e Siegel (2008) pontuam que estudos que não considerem o papel das lideranças na RSC podem estar produzindo conclusões imprecisas sobre os antecedentes e as consequências destas atividades.

Pesquisas nesta temática têm indicado que a congruência entre os valores pessoais dos líderes e os valores organizacionais, bem como o interesse pessoal dos gestores por temas sustentáveis, contribuem consideravelmente para o desenvolvimento do perfil de liderança sustentável nas organizações (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Mais especificamente, os valores pessoais têm forte impacto pois fazem parte do processo de tomada de decisão e, assim, influenciam o engajamento das equipes junto à RSC. A liderança pelo exemplo é fator necessário para construção do caminho de mudanças rumo à sustentabilidade (NAMBIAR; CHITTY, 2014). Frente a isso, as lideranças sustentáveis têm sido associadas a diversos benefícios organizacionais, como melhoria da imagem corporativa, aumento da motivação dos colaboradores e aumento da produtividade (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014).

Lideranças sustentáveis são profissionais que valorizam o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem deixar de lado a importância do capital financeiro e estrutural das organizações. Além disso, reforçam os recursos internos da organização para solucionar desafios sociais e ambientais, gerando assim valor para o negócio e responsabilizando-se pelo desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridos (VOLTOLINI, 2011). Antunes e Franco (2016) complementam este conceito ao afirmarem que as lideranças sustentáveis são caracterizadas por uma profunda responsabilidade pelo bem estar dos outros, incentivando assim um ambiente que proporcione o desenvolvimento de força, resiliência e vitalidade das pessoas.

Para isso, é também importante que os gestores detenham as competências necessárias para o desempenho da sua função. O desenvolvimento de competências é fator importante para atingimento do sucesso da estratégia organizacional (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). Neste sentido, o desenvolvimento de competências sustentáveis torna-se fundamental

para que as lideranças apoiem o avanço da organização na continuidade das práticas sustentáveis (WESSELINK et al., 2015).

Lidar com os desafios relacionados à sustentabilidade exige competências específicas que podem ser desenvolvidas pelos indivíduos da organização. Esses conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos têm, provavelmente, relação direta com as características individuais de cada colaborador da organização ao vincular-se com a atuação sustentável (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). Ainda, o desenvolvimento de competências sustentáveis perpassa por aspectos fundamentais de como o gestor vê o mundo e da forma como atribui valor a determinados comportamentos organizacionais (HIND; WILSON; LENSSEN, 2009).

Junto a isso, as lideranças sustentáveis ocupam papel importante nas organizações por serem responsáveis por interagir, aprender e adaptar-se aos diferentes *stakeholders* envolvidos. Mccann e Sweet (2014) afirmam ainda que é preciso compreender as raízes morais e éticas das lideranças, bem como os seus comportamentos que facilitam o engajamento dos colaboradores em práticas mais humanas, pois o comprometimento das lideranças com RSC é um fator importante para o empenho dos colaboradores (AGUINIS; GLAVAS, 2012).

Apesar do crescente avanço de estudos que investiguem a liderança sustentável na área acadêmica, a literatura não apresenta um consenso a respeito da definição deste perfil, utilizando diferentes nomenclaturas para sua descrição, tais como características, comportamentos, competências, habilidades, atitudes, papéis, etc. Para fins deste estudo, utilizou-se o termo “atributo” para referir-se à descrição dos elementos que caracterizam a liderança sustentável, em função desta nomenclatura ser ainda pouco utilizada nas pesquisas até então desenvolvidas nesta área.

Por fim, desvendar a liderança sustentável ainda é um grande desafio para as organizações, frente ao mercado cada vez mais global e em crescente expansão e competitividade (MCCANN; SWEET, 2014). Dessa forma, é possível identificar uma oportunidade de pesquisa que enfoque a esfera individual no contexto organizacional e busque compreender como caracterizar as lideranças sustentáveis em sua atuação nas organizações. Este trabalho visa, portanto, contribuir com os estudos na área, a partir da seguinte questão de pesquisa: **Que atributos caracterizam as lideranças sustentáveis nas organizações?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os atributos que descrevem as lideranças sustentáveis;
- b) Identificar relações entre atributos de lideranças sustentáveis e entre os motivadores para RSC;
- c) Mapear semelhanças e diferenças entre o perfil dos gestores e o perfil das organizações em relação à RSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa foi introduzido nos anos 50 e, desde então, vem recebendo crescente atenção, principalmente no início do século XXI, de modo que o número de publicações feitas no tema na última década é dez vezes maior que o total de publicações de todo período anterior (LU; LIU, 2014). Adicionalmente, as ideias discutidas em torno das temáticas de sustentabilidade e meio ambiente estão ganhando cada vez mais espaço também na agenda corporativa. Questões referentes à sustentabilidade estão se tornando significativas para o planejamento dos negócios e, ao mesmo tempo, já são parte integrante das estratégias organizacionais, inclusive ampliando valor para o acionista (NAMBIAR; CHITTY, 2014). Em virtude do aumento da demanda vinda de consumidores, fornecedores, investidores e também colaboradores em relação às questões vinculadas à RSC, as organizações estão em busca de auxílio para saber como gerir estas atividades e como alocar recursos de forma produtiva. Por isso, há uma demanda crescente por pesquisas que abordem a RSC e direcionadores para sua adoção (MORGESON et al., 2013).

Apesar dos grandes avanços nas pesquisas sobre Responsabilidade Social Corporativa nos últimos anos, segundo Aguinis e Glavas (2012) ainda são escassos os estudos que analisam a perspectiva individual neste processo. Os autores mapearam os avanços acadêmicos sobre o tema e identificaram que a grande maioria utiliza os níveis institucional

ou organizacional para análise e havia poucos artigos que adotavam o âmbito individual. Paillé et al. (2014) corroboram ao afirmarem que nos últimos anos pesquisadores têm destacado a importância de iniciativas sustentáveis individuais no ambiente de trabalho.

A RSC é uma abordagem corporativa, entretanto, são as pessoas que criam a estratégia, tomam as decisões e executam as iniciativas propostas. No âmbito individual, cada vez mais pesquisas têm comprovado a importância e a influência das lideranças neste processo (WALDMAN; SIEGEL, 2008; YUKL, 2008; PETRINI; POZZEBON, 2010; KOEDNOK, 2011; DENTONI et al., 2012; HUANG, 2013; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; NAMBIAR; CHITTY, 2014; PAILLÉ et al., 2014).

Segundo Wesselink et al. (2015), o âmbito individual é de suma importância para o sucesso dos objetivos sustentáveis, pois refere-se ao agente de mudança, responsável pela iniciativa da ação, no qual o gestor tem grande importância. Estudos a respeito do papel das lideranças nas organizações têm recebido especial atenção, principalmente em função do cenário de crescimento e expansão exigir estratégias inovadoras que visem a adesão das pessoas aos objetivos corporativos (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012). As lideranças exercem papel de influência e interação mútua com as equipes, de modo a traçar objetivos que estejam alinhados aos objetivos organizacionais (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Estudos nesta temática têm sido desenvolvidos principalmente em quatro frentes: 1) práticas e responsabilidades sustentáveis, 2) motivações para atuação com RSC, 3) impactos econômicos atrelados à RSC e 4) valores pessoais dos líderes (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014). Aguinis e Glavas (2012) salientam a importância do desenvolvimento de estudos qualitativos que avancem na compreensão dos mecanismos subjacentes à RSC. Mccann e Sweet (2014) sugerem que sejam desenvolvidas mais pesquisas qualitativas para aprofundar a investigação a respeito de lideranças sustentáveis. Corroborando com estas ideias, Renwick, Redman e Maguire (2012) apontam para a falta de estudos que investiguem com embasamento teórico o tema de lideranças sustentáveis, seus valores, conhecimentos e personalidade, bem como possíveis antecedentes deste perfil.

Boiral, Cayer e Baron (2009) afirmam ainda que as características pessoais necessárias para modificar o modo de pensar e agir em relação à sustentabilidade nas organizações foram pouco exploradas. Brunstein e Rodrigues (2014) corroboram ao afirmarem que a temática de competências de gestores para sustentabilidade é um tema emergente em um campo ainda carente de estudos, considerando o processo de assimilação do conceito de sustentabilidade nas organizações e o papel dos gestores na tradução deste conceito em suas ações cotidianas.

Frente a este panorama, entende-se que o propósito deste estudo, ao investigar os atributos das lideranças sustentáveis nas organizações, apresenta relevância e oportunidade de importantes avanços, visto que o tema é extremamente atual e ainda pouco explorado pela literatura. Acredita-se que, ampliando a compreensão sobre este fenômeno, seja possível contribuir com a estratégia de gestão de pessoas das organizações que operam de forma ativa no desenvolvimento de práticas sustentáveis. Ao mesmo tempo, almeja-se gerar insumos para novas pesquisas e estudos na temática, de modo a contribuir com o avanço científico na área.

Para embasar o estudo, será abordado no referencial teórico, capítulo 2, a sustentabilidade e as organizações (2.1), especialmente explorando os motivadores para RSC (2.1.1). Na sequência, será apresentado o enfoque de lideranças nas organizações (2.2), compreendendo o papel das lideranças neste contexto. Será também apresentado o conceito de liderança sustentável (2.3), juntamente com os atributos que compõem este perfil (2.3.1). A seguir, no capítulo 3, será possível compreender o método utilizado na pesquisa, por meio da escolha do método (3.1), do desenho de pesquisa (3.2) e do modo como ocorrerá a coleta (3.3) e análise dos dados encontrados (3.4). O capítulo 4 apresenta a análise de resultados obtidos na pesquisa, sendo dividida em três partes: análise dos atributos da liderança sustentável (4.1), análise comparativa por quadrante (4.2) e análise de motivadores para RSC (4.3). No capítulo 5 é apresentada a discussão do trabalho, aprofundando alguns temas trazidos na análise de resultados. Por fim, o capítulo 6 traz as conclusões da pesquisa, juntamente com as contribuições acadêmicas e gerenciais (6.1) e limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras (6.2), seguido das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados os conceitos e teorias que irão embasar este estudo, a fim de gerar maior compreensão a respeito do tema pesquisado. O referencial teórico inicia com aspectos relacionados à Sustentabilidade e as organizações, abordando temas como o desenvolvimento sustentável, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, bem como aspectos vinculados aos Motivadores para RSC. Na sequência, trata-se do tema de Lideranças nas organizações, contemplando a identificação e descrição do papel dos líderes. Por fim, é abordado especificamente o tema das Lideranças sustentáveis, especificando os Atributos vinculados a este perfil.

2.1 SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

A crescente preocupação e busca pela sustentabilidade dá foco a investigações a respeito da sobrevivência global e da crise ecológica, bem como das suas relações com valores, objetivos e práticas tradicionalmente corporativas (NAMBIAR; CHITTY, 2014). Com o passar do tempo e com o crescimento do enfoque dado a este tema, os países se conscientizaram de que era preciso encontrar uma forma de fomentar o seu crescimento econômico sem destruir o meio ambiente ou sacrificar futuras possibilidades de desenvolvimento (SAVITZ; WEBER, 2007).

Ao longo das últimas décadas foi possível constatar que o modo como se está vivendo traz sérios prejuízos para os sistemas naturais, colocando em perigo sua sobrevivência e recuperação. Frente a isso, foi preciso pensar novas formas de produção e consumo, práticas que fazem parte de escolhas e ações feitas por diferentes indivíduos (VAN KLEEF; ROOME, 2007). Entretanto, apesar do aumento de interesse no desenvolvimento de práticas sustentáveis, a efetiva incorporação deste conceito ainda encontra importantes obstáculos, o que traz a necessidade de maior aprofundamento das pesquisas nesta temática (PETRINI; POZZEBON, 2010).

Apesar de ser um tema já tratado há algumas décadas, a discussão ganhou amplitude na Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development - WCED*), criada em 1987 pela Nações Unidas e presidida por Gro Harlem Brundtland, com o objetivo de discutir estratégias para o desenvolvimento sustentável futuro. Desta comissão derivou o Relatório Brundtland, também chamado de “Nosso Futuro Comum”, o qual conceitua desenvolvimento sustentável como um

desenvolvimento que atenda as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (WCED, 1987).

De acordo com Kramar (2014), a definição de sustentabilidade ainda é confusa na literatura. Isso ocorre porque a sustentabilidade depende de fatores diversos que moldam sua configuração, como pressupostos teóricos, *stakeholders* envolvidos, contexto do qual o ambiente faz parte, dentre outros. Entretanto, apesar de não haver dúvidas da importância da implantação de ações para o desenvolvimento sustentável, o conceito não fornece indicações claras sobre como avançar nesta direção, tornando-se difícil compreender como operacionalizá-lo na prática (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014).

Este cenário complexo e, em alguns casos, controverso, a respeito da definição de sustentabilidade também pode ser encarado, segundo Nambiar e Chitty (2014), como parte do seu valor funcional, pois o próprio processo de atribuição de significados diversos traz em si uma complexidade política com interesses e expectativas diferentes. O caráter participativo do conceito traz para a discussão aspectos referentes a problemas globais, múltiplas causas e futuro comum (NAMBIAR; CHITTY, 2014).

A sustentabilidade é, portanto, um desafio partilhado que contempla objetivos econômicos (lucro), sociais (pessoas) e ambientais (planeta) para diferentes partes da sociedade (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). A gestão integrada destes três pilares torna-se fator crucial para o sucesso do desenvolvimento sustentável nas organizações (MUNCK; GALLELLI; SOUZA, 2013). Complementando estas ideias, Savitz e Weber (2007) argumentam que a sustentabilidade relaciona-se com interdependência em diferentes formas, sendo pautada por respeito, aceitação e reconhecimento. Lans, Blok e Wesselink (2014) defendem que é algo não somente para agir de acordo, concordar ou engajar-se, mas sim, uma grande fonte de oportunidades.

O cenário atual de grande competitividade faz com que as organizações busquem novas estratégias, processos e modelos de gestão. Dentre eles, a adoção de práticas sustentáveis, cujo conceito ficou conhecido como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), é uma alternativa escolhida por cada vez mais empresas (TODOROV; KNISS; MARTINS, 2013).

De forma a tangibilizar o conceito de desenvolvimento sustentável advindo do relatório Brundtland para as organizações, Elkington (1997) propôs um modelo denominado *Triple Bottom Line* (TBL), conhecido também como Tríplice Resultado (TR), no qual o autor integrou três importantes dimensões da RSC: econômica, ambiental e social. Este modelo representa um importante avanço na área em função de ter trazido nova ferramenta para medir

o desempenho organizacional, ampliando a perspectiva de análise para além do âmbito econômico, incluindo os aspectos ambientais e sociais como importantes fatores de avaliação do desempenho de uma organização (HUBBARD, 2009). As três dimensões devem ser desenvolvidas de maneira equilibrada, de modo que a organização possa atuar em conformidade com preceitos das três esferas (MUNCK; GALLELLI; SOUZA, 2013).

Segundo Nambiar e Chitty (2014), os aspectos econômicos e ambientais da sustentabilidade foram os primeiros a receber atenção global dos estudiosos. O âmbito social levou mais tempo para ser notado como importante fonte de impactos sustentáveis, em decorrência de este ser o âmbito que considera aspectos que são difíceis de serem medidos, como o impacto que a atuação de uma organização gera na comunidade com a qual interage, por exemplo (HUBBARD, 2009).

O TR traz, segundo Savitz e Weber (2007), a essência da sustentabilidade, pois mede os impactos causados pelas atividades organizacionais no mundo de forma ampla. Os autores destacam ainda que as empresas devem ser capazes de medir, analisar e responder pelos resultados das três dimensões – econômica, social e ambiental, bem como a respeito do papel dos *stakeholders* em cada esfera. Junto a isso, as organizações sentem cada vez mais a necessidade de reportar aos seus *stakeholders* os resultados vinculados a cada dimensão, de modo a prestar contas a respeito das suas reações a mudanças sociais e ambientais do mundo (SAVITZ; WEBER, 2007).

De modo a simplificar o entendimento a respeito das três esferas propostas pelo TR, econômica, social e ambiental, Savitz e Weber (2007) desenvolveram indicadores típicos que classificam/identificam cada um dos âmbitos, conforme explicitado no quadro 1:

Quadro 1 - Trílice Resultado (TR)

Indicadores típicos	Econômicos	Ambientais	Sociais
	Vendas, lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
	Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
	Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos Humanos
	Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos

Fonte: Savitz e Weber (2007, p. 5).

Frente a estes indicadores, os autores afirmam que, muitas vezes, a sustentabilidade nas organizações é erroneamente entendida como filantropia ou como boa cidadania

empresarial, em função de alguns dos aspectos envolvidos, como por exemplo a criação de empregos, o controle da qualidade do ar e da água, a atenção aos impactos sobre a comunidade e os direitos humanos. Ao contrário, a prática deve ser vista como uma gestão estratégica e inteligente, que conduz as empresas para resultados mais consolidados e duradouros (SAVITZ; WEBER, 2007).

No âmbito da esfera econômica, há alguns anos a literatura já vem discutindo as controvérsias a respeito da relação entre RSC e o desempenho financeiro das organizações, com estudos empíricos que apontam resultados positivos, negativos e neutros a respeito deste fenômeno (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000). Não é tarefa simples quantificar os impactos financeiros advindos da sustentabilidade corporativa devido ao fato de que, mesmo quando parecem óbvios, eles podem ter um tempo de retorno mais longo do que outros processos (AZAPAGIC, 2003).

McWilliams e Siegel (2000) investigaram essa relação, com o objetivo de esclarecer o tema e compreender como estimar o impacto da RSC sob o desempenho financeiro nos negócios. Os autores identificaram que a RSC está positivamente correlacionada com investimentos na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), devido ao fato de que estes dois aspectos estão associados à inovação e melhoria de produtos e processos e, por isso, esta é uma variável que deve ser considerada nesta análise. Ao final do estudo, os autores concluíram que quando a organização investe em P&D, os efeitos da RSC no desempenho financeiro tornam-se neutros, não trazendo prejuízo para os seus objetivos estratégicos.

Haden, Oyler e Humphreys (2009) utilizam o termo Gestão Verde neste mesmo sentido, e o definem como sendo o processo de utilizar a inovação para alcançar a sustentabilidade, redução do desperdício, responsabilidade social e vantagem competitiva através de aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Para isso, a empresa deve incorporar metas e estratégias ambientais que estejam integradas aos objetivos e estratégias da organização, visando também, como parte deste processo, o lucro financeiro e o aumento das iniciativas de inovação (HADEN; OYLER; HUMPHREYS, 2009).

Avançando nesta perspectiva, Young (2007) afirma que crescimento econômico e qualidade ambiental podem ser complementares e conduzirem a um ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável. Segundo o autor, é preciso desconstruir a ideia de que investimentos ambientais e crescimento financeiro são incompatíveis. Ao contrário, empresas podem lucrar com posturas sustentáveis, pois os investimentos em gestão ambiental podem, por exemplo, reduzir custos de produção ao evitarem desperdícios e ineficiências de consumo de matérias-primas e energia. Além disso, melhoram a imagem da empresa e de seus produtos

junto aos consumidores, o que traz uma recíproca por parte do mercado na valorização destas empresas (YOUNG, 2007).

A gestão ambiental no contexto corporativo pode ser entendida como um processo amplo que utiliza a inovação para alcançar a sustentabilidade, redução de resíduos, responsabilidade social e vantagem competitiva para as organizações através de aprendizagem e desenvolvimento contínuos, além de incorporar metas e estratégias ambientais que estejam profundamente integradas com os objetivos e estratégias da organização (HADEN; OYLER; HUMPHREYS, 2009). Jabbour et al. (2012) complementam ao afirmarem que, dessa forma, a gestão ambiental torna-se integrada também com a estratégia de negócio, a qual acaba sendo estendida para a estratégia ambiental.

No passado, as organizações eram reconhecidas majoritariamente pelo que faziam. Com o passar do tempo, outros aspectos foram tornando-se importantes, como o que a organização apoia e de que modo produz seus produtos e serviços. A partir disso, a busca por vantagem competitiva foi se alterando nos últimos anos, nos quais a incorporação de desenvolvimento sustentável tornou-se cada vez mais reconhecida como fonte de sucesso (SAHA, 2014). Barbieri (2004) corrobora ao afirmar que a adoção de práticas ambientais e sociais passou a ter importante impacto sobre a competitividade dos países e das organizações, principalmente no âmbito do comércio internacional. Além disso, trouxe à tona também o dilema economia x meio ambiente nas preocupações gerenciais.

Diversos são os termos vinculados à implementação de práticas sustentáveis nas organizações. Gestão verde, gestão ambiental, consciência ecológica, sustentabilidade corporativa e ambientalismo corporativo, juntamente com uma chamada para redução no consumo de recursos, desperdício e poluição, são alguns dos termos utilizados desde a Revolução Industrial (HADEN; OYLER; HUMPHREYS, 2009). Mais recentemente, o termo Responsabilidade Social Corporativa vem ganhando atenção e espaço ao longo dos últimos anos, tanto nos estudos acadêmicos quanto junto às organizações (ANGUS-LEPPAN; METCALF, 2010).

Desde as primeiras iniciativas vinculadas à RSC, a prática tem evoluído de forma consistente, deixando de ser um compilado de ações voluntárias e desconexas e tornando-se compromissos explícitos tanto atuais quanto futuros (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009). As organizações têm cada vez mais reconhecido a importância do seu papel frente ao Desenvolvimento Sustentável. Através da adoção de RSC, as empresas objetivam conquistar o equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas práticas de negócios (OSAGIE et al., 2016).

Segundo Cosby (2014), as organizações têm criado processos atrelados às novas tecnologias verdes e, com isso, a quantidade de atividades de negócios e programas de inovação empresarial na área de desenvolvimento sustentável é cada vez maior. Ainda assim, o processo de implementação de RSC envolve constante aprendizado e o desenvolvimento de habilidades para compreender o contexto e também para consolidar expectativas de diferentes frentes (HUBBARD, 2009).

De acordo com Carroll (1999), o termo RSC começou a ganhar espaço na literatura durante o século XX, especialmente a partir da década de 50, época na qual as publicações referiam-se a esta prática como Responsabilidade Social (RS). Com o passar do tempo, o tema foi ganhando cada vez mais atenção nos avanços acadêmicos, incorporando a nomenclatura utilizada atualmente. No final da década de 70, após estudar os diversos avanços anteriores na temática, o autor concluiu a definição de RSC: “a Responsabilidade Social das organizações abrange expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo” (CARROLL, 1979, p.500).

Em uma perspectiva mais recente, Waldman e Siegel (2008) conceituam a RSC de forma ampla, ao classificarem como ações da organização que denotam iniciativas para promover os objetivos e interesses dos diferentes grupos de *stakeholders*. Maon, Lindgreen e Swaen (2009) postulam que o objetivo da RSC é alinhar os objetivos da organização com as demandas vindas tanto do negócio quanto do ambiente social do qual a empresa faz parte, ao mesmo tempo em que identifica e faz a gestão das expectativas dos seus diferentes *stakeholders*.

Savitz e Weber (2007) concebem a sustentabilidade como um território compartilhado por interesses dos *stakeholders* financeiros, dos quais a organização é um deles, e dos *stakeholders* não financeiros, onde se encontra a sociedade em geral. Neste sentido, Cosby (2014) argumenta que conforme o desenvolvimento sustentável vai ocupando primeiro plano nas iniciativas organizacionais, os líderes devem estar atentos às expectativas dos diferentes *stakeholders* frente a estes esforços.

Saha (2014) pontua que o termo foi evoluindo ao longo do tempo e mesclando diversas disciplinas, como gestão, ciência organizacional, ciência ambiental, engenharia de produção, lógica, dentre outras. Em função disso, diversas são as definições atribuídas à RSC. De modo geral, as iniciativas de RSC devem estar integradas à estratégia de diferenciação e aos objetivos centrais da organização e de seus *stakeholders* (WALDMAN; SIEGEL, 2008).

Entretanto, a adoção de práticas sustentáveis ainda é um desafio para as organizações (WESSELINK et al., 2015). Traduzir e transportar os princípios do desenvolvimento sustentável para práticas e políticas corporativas não é tarefa simples (AZAPAGIC, 2003). Segundo Lans, Blok e Wesselink (2014), cada oportunidade de ação sustentável deve ser abordada como um novo desafio, porque o que deu certo no passado não necessariamente funcionará da mesma forma no futuro. Por isso, é fundamental que o desenvolvimento de práticas de RSC esteja associado ao contexto no qual a empresa está inserida, o que faz com que práticas *standard* sejam vistas como isoladas, descontextualizadas e não suficientes (WESSELINK et al., 2015). As estratégias de RSC precisam ser cuidadosamente adaptadas para estarem de acordo com as especificidades de cada organização e, assim, poderem ser colocadas em prática (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016).

A RSC caracteriza-se por abranger diversos aspectos do relacionamento ético de uma organização com diferentes grupos de interesse da sociedade (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009). Brunstein e Rodrigues (2011; 2014) afirmam que aspectos referentes à sustentabilidade e ética ressignificam a atuação humana nas organizações. A sustentabilidade traz a necessidade da organização redefinir sua relação com os problemas sociais, econômicos e ambientais que ocorrem em seu entorno. Além disso, a contribuição que as organizações passaram a trazer para o bem-estar social é especialmente significativa quando confrontada com problemas econômicos, sociais e ambientais recorrentes, como mudanças climáticas, por exemplo (KUDLAK; LOW, 2015).

Neste sentido, Kramar (2014) postula que a RSC dá ênfase a outras responsabilidades de uma organização que não somente relacionadas às questões econômicas e legais, como responsabilidade ética e filantrópica. Dessa forma, o conceito considera o impacto das atividades organizacionais em relação a diferentes *stakeholders* e amplia a avaliação de resultados para outras esferas, como impactos internos e externos e análises de curto e longo prazo.

A empresa sustentável mantém sua saúde financeira e gera lucro para seus acionistas ao mesmo tempo em que se preocupa com o meio ambiente do qual faz parte e conduz ações para melhoria de vida das pessoas com quem se relaciona (SAVITZ; WEBER, 2007). Em sua atuação, trabalha para promover a inter-relação entre os interesses do negócio e os interesses do ambiente e da sociedade, oportunizando assim a continuidade de seu sucesso e prosperidade em longo prazo. Em essência, a RSC envolve a utilização de recursos da organização para avançar em aspectos que vão além do âmbito corporativo (WALDMAN; SIEGEL, 2008).

Mccann e Sweet (2014) defendem que as práticas sustentáveis são importantes para as organizações porque fazem com que tanto a empresa quanto as lideranças desenvolvam pensamento que vai além do lucro de curto prazo, dando enfoque para a sobrevivência dos negócios em longo prazo. A adoção de práticas sustentáveis promove melhoria nos processos organizacionais, visando redução de resíduos e impactos ambientais e promovendo o desenvolvimento econômico de longo prazo (FREITAS et al., 2013). Estes resultados permitem um crescimento de forma sustentável, o que só é possível quando uma cultura ética é criada pelos gestores da organização, fazendo com que as lideranças estabeleçam valores compartilhados que influenciem condutas éticas dos colaboradores e também melhorem o relacionamento com os *stakeholders* (MCCANN; SWEET, 2014).

Para isso, Maon, Lindgreen e Swaen (2009) identificaram fatores chave para o sucesso do desenvolvimento e implementação de RSC, que estão distribuídos entre os âmbitos corporativo, organizacional e gerencial de uma empresa. Estes fatores englobam questões que envolvem diferentes etapas do processo de implementação de RSC, como, por exemplo, a construção de uma sistemática de feedbacks, a identificação de ganhos de curto prazo e o investimento em programas de marketing interno que eduquem membros da organização a respeito dos programas de RSC (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009).

A adoção de RSC exige um planejamento prévio robusto que contemple três importantes esferas: 1) compreensão das questões-chave de sustentabilidade, bem como ações necessárias para conduzi-las; 2) definição da forma de medição do desempenho e avaliação do progresso, de modo a garantir melhoria contínua, e 3) planejamento da comunicação das políticas sustentáveis e do progresso de implantação para os diversos *stakeholders*. Para alcançar estes tópicos, cada organização precisa avaliar individualmente seu cenário e necessidades elencadas a partir de suas características específicas (AZAPAGIC, 2003).

Complementando estas ideias, Engert e Baumgartner (2016) desenvolveram recente estudo no qual identificaram fatores de sucesso para a implementação de RSC, de modo que fique mais claro quais são os passos necessários para traduzir a estratégia de RSC para a prática. Seis foram os fatores levantados pelos autores: estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança, controle de gestão, qualificação e motivação dos colaboradores e comunicação interna e externa. Além disso, é importante que a sustentabilidade tenha clara prioridade na organização e seja integrada à estratégia central existente.

Ampliando esta temática, Petrini e Pozzebon (2010) corroboram com a concepção de que a sustentabilidade no âmbito corporativo envolve múltiplos âmbitos de análise, mas também múltiplos *stakeholders*, como colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores,

comunidade, etc. E nestes diferentes contextos, a RSC interage com aspectos das três esferas contempladas: social, ambiental e econômica. Aguinis (2011) complementa ao afirmar que a RSC refere-se a ações e políticas organizacionais que consideram as expectativas dos *stakeholders* junto ao desempenho da organização nestes três âmbitos.

A partir da literatura revisada, foi possível identificar importantes aspectos relacionados à RSC. O alinhamento com os objetivos e expectativas dos *stakeholders* é um tema bastante abordado por estudos na área. Ao mesmo tempo, a importância da integração entre as práticas de RSC e a estratégia organizacional também foi bastante levantada, bem como a ampliação da análise estratégica, para considerar o planejamento de longo prazo além do de curto prazo e a valorização de aspectos éticos da organização. Todos esses temas apontam para a necessidade de maior aprofundamento e compreensão a respeito dos motivadores para Responsabilidade Social Corporativa, conforme será discutido a seguir.

2.1.1 Motivadores para Responsabilidade Social Corporativa

As organizações têm se envolvido cada vez mais ativamente com questões relativas à sustentabilidade, buscando encontrar formas de contribuir com o desenvolvimento sustentável nos âmbitos econômico, social e ambiental. Diversos são os motivadores para este crescente interesse. Sem dúvida, porém, a legislação foi uma importante propulsora de práticas de Responsabilidade Social Corporativa, ao começar a se adaptar, com o passar dos anos, no sentido de promover iniciativas nesta frente (AZAPAGIC, 2003).

De acordo com Barbieri (2004), existem três importantes forças que influenciam a adoção de práticas sustentáveis em uma organização: o governo, a sociedade e o mercado. Especificamente o governo, com a criação de legislações ambientais, e a sociedade, com a percepção e ativação frente a problemas ambientais, exercem importantes pressões para que as organizações envolvam-se com estas questões. De outra forma, os acionistas e os investidores também são importantes influências, ao se preocuparem com a redução dos riscos de seus investimentos.

Atualmente, o alinhamento entre a RSC e a missão e os valores da organização é um importante preditor para a continuidade das práticas e políticas implementadas (AGUINIS; GLAVAS, 2012). As empresas aderem à RSC primeiramente por razões instrumentais, como resultados financeiros, por exemplo. Porém, também são motivadas por razões mais normativas, que estejam alinhadas aos valores da organização. Mccann e Swett (2014) complementam ao afirmarem que o real valor na adoção de práticas sustentáveis está no uso

da sustentabilidade como uma força que acompanha todo tipo de inovação, tecnologia e processo que busque uma melhor forma de conduzir os negócios de maneira ética e sustentável.

Seguindo nesta mesma concepção, Kashmanian, Keenan e Wells (2010) identificaram dois importantes aspectos que conduzem a organização à adoção de práticas sustentáveis. Primeiramente, os valores corporativos, como ética e preocupação com o meio ambiente, ocupam importante papel na tomada de decisão nas organizações, atuando como lentes em busca de iniciativas sustentáveis. Junto a isso, os objetivos estratégicos, incluindo a busca por vantagem competitiva, geração de valor para os acionistas e preocupação com a imagem da marca, são impulsionadores fundamentais neste processo.

Corroborando com estas ideias, Waldman e Siegel (2008) afirmam que a decisão da empresa de engajar-se em iniciativas sustentáveis deve ser vista como uma importante escolha estratégica. A adoção de práticas de RSC pode levar a organização a melhorar sua reputação, bem como ampliar a fidelidade dos clientes e a consequente avaliação dos seus produtos (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Dessa forma, o que poderia ser visto como um problema, relacionado à necessidade do atendimento de normas ambientais, passa a ser uma fonte importante de vantagem competitiva, garantindo ganhos de rendimento, produtividade e mercado (YOUNG, 2007).

Para dar conta disto, as empresas preocupam-se cada vez mais em reportar e comunicar suas ações para mitigar os efeitos negativos e ampliar os impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Neste sentido, é possível perceber um crescente interesse e preocupação internacional a respeito dos impactos sociais e ambientais causados pelas atividades organizacionais (GUZIANA; DOBERS, 2013).

O desempenho ambiental de uma organização, por exemplo, é um resultado que demonstra o quanto a empresa está comprometida com a proteção do ambiente natural do qual participa, e pode ser avaliada a partir de diferentes indicadores, como baixos resíduos ambientais, prevenção à poluição e atividades de reciclagem (PAILLÉ et al., 2014). O perfil ambiental corporativo da organização, conforme Guziana e Dobers (2013), é embasado pelos impactos ambientais relacionados aos seus produtos e a sua produção. Segundo estes autores, os aspectos ambientais relacionados ao produto e os relacionados à produção são os dois principais âmbitos do perfil ambiental corporativo de uma organização e são fatores chave para identificação de líderes ambientais e negócios sustentáveis.

A integração da gestão ambiental com a estratégia de produção torna-se relevante também porque pode levar à redução do impacto das atividades organizacionais no meio

ambiente (JABBOUR et al., 2012). Ao mesmo tempo, investimentos em RSC promovem diferenciação para o produto e também para a organização, pois estabelecem uma imagem corporativa socialmente responsável, o que cria uma reputação de empresa confiável e honesta (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000).

Ampliando o conhecimento a respeito da importância da visibilidade e imagem da organização em relação às práticas sustentáveis, Gavana, Gottardo e Moiselto (2017) desenvolveram recente pesquisa com empresas familiares, a fim de investigar o quanto a preocupação com a imagem da organização está relacionada com a presença da família fundadora na organização. Segundo os autores, a divulgação de práticas sustentáveis é uma forma de demonstrar aos *stakeholders* que as ações conduzidas pela empresa estão de acordo com os valores compartilhados pela sociedade da qual ela faz parte.

Os autores concluíram que as empresas familiares são mais sensíveis à exposição de suas iniciativas sustentáveis do que empresas não familiares e que a presença de um membro da família na gestão aumenta o interesse pela divulgação das ações sustentáveis. Isto ocorre porque neste tipo de empresa o negócio é visto como uma extensão da família. A imagem da família é a imagem da organização, de modo que estas empresas preocupam-se com esta visibilidade de forma mais intensa (GAVANA; GOTTARDO; MOISELLO, 2017).

No Brasil, as empresas ainda enxergam a gestão ambiental como um custo adicional, e não como uma oportunidade de adquirir vantagem competitiva (JABBOUR et al., 2012). Este tema foi abordado em pesquisa realizada com indústrias brasileiras certificadas pela ISO 14001, para investigar se estas empresas consideravam a gestão ambiental uma prioridade competitiva de manufatura. A pesquisa identificou que as empresas brasileiras assumem uma abordagem preventiva em se tratando de sustentabilidade, ou seja, não consideram todo o potencial competitivo da gestão ambiental, mas atuam de forma a garantir ações sustentáveis através da utilização, por exemplo, do princípio dos 3Rs (Reduzir, Reciclar e Reutilizar). Por fim, a pesquisa concluiu que a gestão ambiental nestas empresas não é considerada uma prioridade competitiva, apesar de influenciar as quatro prioridades competitivas da indústria: custo, qualidade, flexibilidade e entrega (JABBOUR et al., 2012).

Com o objetivo de compreender quais as motivações para a adoção de práticas ambientais nas organizações, Bansal e Roth (2000) desenvolveram pesquisa na qual identificaram três principais razões: competitividade, legitimação e responsabilidade ambiental. A busca pela competitividade ocorre em função da organização acreditar que a capacidade de gestão ambiental pode levar à melhoria da rentabilidade a longo prazo, por meio da gestão de energia e de desperdício, por exemplo. Já a legitimação decorre de um

desejo da empresa de aprimorar a adequação de suas ações junto ao estabelecimento de um conjunto de regras, normas, valores e crenças, visando análise dos impactos ambientais na comunidade local. A responsabilidade ambiental, por sua vez, corresponde a aspectos éticos e ao interesse da organização frente às obrigações e valores sociais, como aproveitamento de áreas verdes e fornecimento de materiais recicláveis.

Além disso, cada vez mais as organizações sofrem pressão de seus *stakeholders* para que não enfoquem apenas em resultados econômicos, enfatizando a busca por resultados sociais e ambientais também (GUZIANA; DOBERS, 2013). Segundo Hubbard (2009), o sucesso da implementação de políticas de sustentabilidade depende altamente do nível de envolvimento dos *stakeholders*.

Aguinis e Glavas (2012) complementam ao afirmarem que os *stakeholders* assumem diferentes papéis e engajam-se em ações diversas para influenciar a organização na adoção de práticas de RSC. Tornam-se, portanto, importantes catalisadores do processo, atuando principalmente em frentes como faturamento/resultado econômico, alocação de recursos e cuidado com a reputação da organização.

Em pesquisa realizada em uma empresa brasileira com o intuito de compreender o papel dos *stakeholders* no processo de sustentabilidade nas empresas, Lyra, Gomes e Jacovine (2009) comprovaram que há interesse por parte dos *stakeholders* no processo de sustentabilidade empresarial, e a sua participação ativa se torna importante impulsionador do processo. Os autores concluíram que a administração dos diversos grupos interessados interfere neste cenário, e trazem a concepção de que a perspectiva ideal para as organizações seria encontrar uma forma de administrar todas as partes interessadas, de modo que elas atuassem com foco em cooperar com a empresa apesar dos interesses conflitantes.

Pless, Maak e Stahl (2012) também enfatizam a importância dos *stakeholders* neste processo, ao afirmarem que uma tendência corporativa que tem crescido atualmente é a expectativa dos *stakeholders* de que as organizações, e principalmente seus líderes, enderecem questões ambientais, sociais e econômicas que transitam na sociedade e, além disso, que adquiram papel ativo na luta contra alguns dos grandes problemas mundiais hoje, como a pobreza, a proteção aos direitos humanos e a degradação ambiental. Os autores afirmam que os executivos de grandes empresas reconhecem a responsabilidade das organizações em relação à sociedade, apesar de ainda haver um *gap* entre este reconhecimento e a efetiva ação (PLESS; MAAK; STAHL, 2012).

Maon, Lindgreen e Swaen (2009) também pontuam a pressão que as organizações sofrem pelos seus acionistas, para que não somente apresentem seus lucros e resultados, mas

também uma perspectiva de negócios equilibrada. Frente a isso, as organizações desenvolvem e implementam programas e políticas com foco na mensuração de seu desempenho social e ambiental, ao mesmo tempo em que envolvem seus *stakeholders* nas ações e comunicam constantemente seus valores para colaboradores, grupos ambientais, comunidades locais, governos, etc. Por isso, segundo os autores, RSC já deixou de ser uma ideologia para tornar-se uma prática nas organizações, representando uma importante dimensão nos negócios atuais.

Com o objetivo de compreender qual significado vem sendo atribuído à sustentabilidade pelas organizações, Nambiar e Chitty (2014) desenvolveram pesquisa na Índia com CEOs de grande influência no contexto corporativo. Segundo este trabalho, ressignificar o conceito de sustentabilidade, de modo que o conecte a aspectos da cultura e valores locais, amplia o interesse e o engajamento dos profissionais. Isto ocorre porque o valor de aspectos como natureza, ambiente e sustentabilidade está atrelado à cultura local, o que faz com que a visão de sustentabilidade nas organizações também esteja contextualizada a estes aspectos. Dessa forma, estabelecer uma conexão entre valores individuais e coletivos pode constituir uma base importante para as organizações consolidarem a sustentabilidade em suas práticas em qualquer nível corporativo (NAMBIAR; CHITTY, 2014).

Trabalhar para uma organização socialmente responsável pode elevar patamares de identificação organizacional, engajamento, retenção, comportamento de pertencimento, comprometimento, envolvimento criativo e melhoria nas relações interpessoais, além de possibilitar maior atração na prospecção de novos colaboradores (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Neste sentido, a RSC abre espaço para que a organização gere valor compartilhado entre os interesses pessoais dos gestores e as causas sociais pelas quais a empresa luta (HUANG, 2013).

Seguindo nesta mesma temática, a percepção dos funcionários a respeito das atividades de RSC da organização afeta seu nível de participação e envolvimento com a empresa, o que faz com que sejam parte importante do resultado da eficácia organizacional. Im, Chung e Yang (2017) realizaram pesquisa sobre o tema e concluíram que a participação dos colaboradores nas iniciativas de RSC das organizações afeta os níveis de satisfação com o trabalho, identificação e comprometimento com a organização. A participação dos funcionários permite que eles percebam os valores da organização, o que pode conduzir à satisfação das suas próprias necessidades e levar à iniciativa de compartilhar valores com a organização. Os autores concluíram também que esta identificação do funcionário com a organização afeta positivamente os resultados organizacionais.

Ao proporem o desenvolvimento de um modelo para facilitar a adoção de práticas sustentáveis nas organizações, Petrini e Pozzebon (2010) identificaram fatores institucionais que atuam como propulsores neste processo, os quais estão distribuídos em três macro categorias: visão corporativa, estrutura organizacional e mecanismos organizacionais. De modo geral, a visão corporativa e a estrutura organizacional juntas criam espaço para a implementação de mecanismos organizacionais que legitimam e consolidam o papel da sustentabilidade na organização.

Dentre os aspectos discutidos pelas autoras referidas acima, destaca-se a importância do comprometimento da alta gestão e das demais lideranças no processo, como agentes de mudança e propulsores de uma nova visão. O comprometimento da alta gestão cria condições para que os líderes intermediários ocupem seu papel mais próximo aos colaboradores, ao mesmo tempo em que traz para todos da organização a confirmação de que é possível conciliar resultados financeiros com responsabilidade social e ambiental. O quadro 2 resume os principais achados na literatura a respeito dos motivadores para RSC:

Quadro 2 – Motivadores para RSC

Motivadores	Autores
Engajamento e retenção dos colaboradores	Aguinis e Glavas (2012); Im, Chung e Yang (2017)
Fidelização de clientes, ganho de mercado, legitimação	Bansal e Roth (2000); Young (2007); Aguinis e Glavas (2012)
Ganho de produtividade, resultados financeiros	Bansal e Roth (2000); Young (2007); Aguinis e Glavas (2012); Im, Chung e Yang (2017)
Legislação, governo	Azapagic (2003); Barbieri (2004)
Objetivos estratégicos, busca por vantagem competitiva	Bansal e Roth (2000); Young (2007); Kashmanian, Keenan e Wells (2010); Petrini e Pozzebon (2010)
Preocupação com a imagem da marca, reputação	McWilliams e Siegel (2000); Kashmanian, Keenan e Wells (2010); Aguinis e Glavas (2012); Guziana e Dobers (2013); Gavana, Gottardo e Moisello (2017)
Pressão dos <i>stakeholders</i>	Hubbard (2009); Lyra, Gomes e Jacovine (2009); Maon, Lindgreen e Swaen (2009); Aguinis e Glavas (2012); Pless, Maak e Stahl (2012); Guziana e Dobers (2013)
Retorno para acionistas e investidores	Barbieri (2004); Kashmanian, Keenan e Wells (2010)
Sociedade, pressões sociais	Barbieri (2004)
Valores da organização, preocupação com responsabilidade ambiental	Bansal e Roth (2000); Kashmanian, Keenan e Wells (2010); Petrini e Pozzebon (2010); Aguinis e Glavas (2012); Jabbour et al. (2012); Mccann e Swett (2014); Nambiar e Chitty (2014)

Fonte: A autora (2017).

Dessa forma, conforme constatado na literatura pesquisada, evidencia-se a importância do alinhamento entre a visão organizacional e os valores dos colaboradores, principalmente dos gestores, para a RSC nas organizações. Destaca-se, ainda, o papel das lideranças como fonte importante de engajamento dos indivíduos ao encontro das iniciativas sustentáveis. Frente a isso, a próxima seção irá abordar aspectos referentes à Liderança nas organizações, para que posteriormente seja possível compreender seus impactos no desenvolvimento da RSC.

2.2 LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Liderança é um dos principais tópicos de estudo dentro das ciências humanas, devido ao seu importante papel nas organizações (HOGAN; KAISER, 2005). Este tema ganhou notoriedade na literatura a partir do século XX, ampliando o foco das características pessoais dos líderes para o comportamento observável por meio das relações interpessoais estabelecidas (MÜLLER; TURNER, 2010).

O conceito de liderança pode ser entendido a partir da perspectiva de um papel formal de gestão frente a uma equipe de trabalho e definido como o processo pelo qual o gestor interage com a equipe e a influencia, bem como a equipe também interage e influencia o gestor, em busca de objetivos comuns (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014). Os líderes organizam os esforços coletivos da organização, atuando fortemente na busca pela eficiência e prosperidade organizacional. Quando a empresa atinge sucesso, o bem estar dos seus colaboradores, tanto financeiro quanto psicológico, também se eleva (HOGAN; KAISER, 2005).

Para sobreviver e prosperar no atual cenário de incertezas e ambientes turbulentos, as organizações necessitam de líderes que sejam flexíveis e tenham habilidade de adaptação, de modo a identificar o que deve ser feito para o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Modificar comportamentos e alterar a estratégia de estruturas e programas previamente estabelecidos podem fazer parte deste momento (YUKL, 2008).

Hogan e Kaiser (2005) complementam ao afirmarem que as lideranças têm o desafio de construir e manter equipes eficientes, unificando os objetivos individuais para que todos foquem no objetivo comum da organização. Para isso, os autores defendem que a personalidade do líder afeta o desempenho do time, pois determina a forma do exercício da liderança. Alinhados com esta ideia, Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012) afirmam que o desenvolvimento do papel de liderança requer esforço constante de autoconhecimento,

conhecimento dos outros, do ambiente interno da organização e também da sociedade ao redor.

Por meio da atuação junto aos objetivos estratégicos organizacionais, os líderes exercem grande influência no desempenho da organização. Segundo Yukl (2008), existem três diferentes formas de exercer esta influência, que podem ser utilizadas em conjunto para garantir a efetiva liderança estratégica. Uma das formas é o uso de comportamentos de liderança específicos em interações junto a subordinados, pares e outras interações fora do ambiente da organização. A segunda maneira envolve tomada de decisão sobre programas e sistemas de gestão e a estrutura organizacional. A terceira e última forma de influência trata de decisões sobre estratégia competitiva para a organização.

Yukl (2008) apresenta também três diferentes tipos de comportamento de lideranças, de acordo com o objetivo principal e alinhamento à estratégia da organização. O primeiro tipo de comportamento é orientado à tarefa, com planejamento de curto prazo e foco na melhoria da eficiência dos objetivos da empresa. O segundo é orientado para as relações, com foco no suporte e acompanhamento dos colaboradores da organização. E por fim, o comportamento orientado à mudança, através da identificação de oportunidades e ameaças do ambiente, com foco em adaptações a novas situações.

Para garantir equipes com alto desempenho, os líderes devem desenvolver habilidades que promovam a continuidade da eficácia dos resultados organizacionais. Atrair e reter profissionais talentosos, bem como motivá-los e desenvolvê-los a partir de uma perspectiva futura, são componentes importantes neste processo (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003).

Além disso, uma má gestão pode ter o efeito contrário e perpetuar negativamente frente às pessoas e aos resultados de forma geral. Neste sentido, segundo Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012), estudar o fenômeno liderança implica ampliar a visão para além do indivíduo ou da organização, compreendendo que os âmbitos individual, grupal e social afetam e são afetados por ela dentro e fora do ambiente corporativo.

A efetividade da gestão pode estar relacionada também à expressão de competências de liderança (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014). É possível concluir, segundo estes autores, que os gestores necessitam desenvolver competências específicas de liderança para atingirem sucesso organizacional. Modelos de competências podem ser utilizados para o desenvolvimento dos líderes, tanto por meio de ações formais (treinamentos e capacitações) quanto a partir de ações informais (estratégias de aprendizagem no trabalho), com o objetivo de identificar e sanar lacunas referentes a competências.

Com o objetivo de ampliar o conhecimento a respeito das competências de gestores, Dulewicz e Higgs (2005) desenvolveram um instrumento composto por quinze dimensões divididas em competências intelectuais, competências de gestão e competências emocionais e sociais, sendo que cada uma destas competências associa-se ao contexto organizacional no qual a liderança é exercida. Nas competências intelectuais encontram-se três dimensões: análise e julgamento críticos, visão e imaginação e perspectiva estratégica. Já as competências de gestão englobam cinco dimensões: gestão de recursos, comunicação envolvente, habilidade de delegar, habilidade de desenvolver os outros e atingimento de resultados. Por fim, dentre as competências emocionais e sociais encontram-se sete dimensões: autoconsciência, resiliência emocional, ser intuitivo, sensibilidade interpessoal, influência, motivação e comportamento ético.

Estes mesmos autores trazem a concepção de que a relação entre as competências dos líderes e o contexto organizacional é dinâmica, visto que diferentes estratégias organizacionais requerem mudanças no comportamento das lideranças, ao mesmo tempo em que determinada mudança no comportamento dos líderes pode levar a uma abordagem estratégica diferente por parte da organização. Em essência, quaisquer alterações no contexto do qual a empresa faz parte podem conduzir a mudanças na forma como os líderes operam nas organizações, o que também traz consequências para a estratégia organizacional (DULEWICZ; HIGGS, 2005).

No contexto brasileiro, Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar quais são as competências necessárias para a liderança atual. Os resultados do estudo apontaram uma série de competências, que estão vinculadas a diferentes âmbitos, tais como: capacidade de assumir responsabilidades, curiosidade, capacidade de lidar com o erro, capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, credibilidade, pioneirismo, postura firme, disciplina e equilíbrio, visão sistêmica, capacidade de delegar funções, capacidade de negociação, capacidade de agregação, capacidade de alinhar interesses, capacidade de assumir riscos, otimismo e bom humor, capacidade de mobilização e capacidade de lidar com as pessoas. Ao final do estudo, os autores destacaram a importância e os desafios relacionados ao desenvolvimento de lideranças, incluindo aspectos voltados tanto à atração quanto à retenção de líderes que contenham os atributos individuais requeridos pelo contexto específico de cada negócio e organização (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

Conforme elencado até aqui, diversos são os fatores que destacam e comprovam a importância das lideranças para as organizações, tais como a busca pela eficiência através de

equipes com alto desempenho, o alinhamento entre os valores pessoais e os objetivos estratégicos para condução de projetos junto às equipes e o desenvolvimento de competências alinhadas ao cenário organizacional. Faz-se importante, então, a compreensão do papel das lideranças no contexto da Responsabilidade Social Corporativa, de modo a analisar sua atuação frente às iniciativas estratégicas de RSC bem como junto aos demais colaboradores. Com este cenário, a próxima seção desenvolve as bases teóricas que relacionam as lideranças com a sustentabilidade.

2.3 LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

Quando uma organização passa a incorporar práticas de RSC, ela precisa apresentar também comportamentos éticos e socialmente responsáveis, além de promover uma boa gestão que esteja alinhada a estes comportamentos e da qual os líderes devem ser fortes representantes (SAHA, 2014). Neste contexto, as lideranças da organização ocupam papel fundamental na formulação e implementação de iniciativas de RSC (WALDMAN; SIEGEL, 2008).

A liderança sustentável pode ser entendida como uma perspectiva gerencial que é reconhecida por gerar resultados superiores e mais sustentáveis, atuando também na diminuição do *turnover* indesejado dos colaboradores e acelerando as inovações (KALKAVAN, 2015). Avançando nesta concepção, Paillé et al. (2014) identificaram que a participação ativa dos gestores no suporte às ações sustentáveis é requisito importante para o atingimento de resultados de sucesso.

Diante dos constantes desafios sustentáveis que as organizações vêm enfrentando, o envolvimento ativo de gestores para adaptação de estratégias, sistemas e práticas é fundamental para seguir o caminho em direção a comportamentos sustentáveis (BOIRAL; CAYER; BARON, 2009). Segundo estes mesmos autores, as preocupações ambientais manifestadas por líderes atuam como propulsores da integração destas considerações nas organizações.

Frente a isso, a estratégia vinculada às lideranças é um fator que impacta fortemente no sucesso das iniciativas sustentáveis das organizações (KOEDNOK, 2011). Complementando esta ideia, Brunstein e Rodrigues (2011) afirmam que é a interpretação particular que cada empresa e cada um de seus gestores fazem do contexto onde estão inseridos que materializa a sustentabilidade. Dessa forma, o desenvolvimento de líderes para a sustentabilidade é uma demanda normativa do ambiente no qual estão inseridas as

organizações (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012). Hansen et al. (2016) reforçam a importância do papel das lideranças sustentáveis ao afirmarem que as percepções a respeito da RSC influenciam as opiniões dos colaboradores a respeito dos líderes da organização e estas opiniões, por sua vez, interferem na percepção de um ambiente ético organizacional. A constante preocupação a respeito das lideranças sustentáveis em estudos sobre desenvolvimento sustentável demonstra a responsabilidade direta da gestão junto às organizações para corresponder às expectativas e valores da sociedade (BOIRAL; CAYER; BARON, 2009).

Nesta perspectiva, Antunes e Franco (2016) aprofundaram estudos a respeito do conceito de Liderança Responsável, que pode ser caracterizado como um profundo foco na responsabilidade e atenção pelos outros, principalmente pelos que atua como líder. A partir deste comportamento, estas lideranças incentivam um ambiente que proporciona o desenvolvimento de força, resiliência e vitalidade dos indivíduos. Com isto amplia-se uma visão holística e integradora sobre os *stakeholders*, onde destacam-se as relações interpessoais e princípios éticos voltados ao ambiente e à comunidade. Como resultado, as organizações e suas lideranças são, segundo os autores, cada vez mais responsabilizados pelo que fazem e pelo que não fazem, tanto pelos *stakeholders* quando pela sociedade em geral.

Segundo Egri e Herman (2000), as características específicas relacionadas às questões sustentáveis (como longo prazo, complexidade e multidisciplinaridade) exigem que as lideranças sustentáveis sejam diferentes das lideranças tradicionais. A definição de liderança sob a perspectiva sustentável embasa-se na ideia de que as organizações são parte de um ambiente natural externo no qual é possível gerar valor sustentável e receita para o negócio. A ideia de liderança sustentável surgiu junto com a definição de sustentabilidade nas organizações, mas veio ganhando espaço ao longo do tempo (MCCANN; SWEET, 2014).

Egri e Herman (2000) utilizam o termo “liderança ambiental” para referirem-se à capacidade de influenciar pessoas e mobilizar a organização em direção a uma visão sustentável de longo prazo. Embasados por valores sustentáveis, estes líderes buscam modificar sistemas econômicos e sociais quando os percebem como atualmente ou potencialmente ameaçadores do meio ambiente do qual fazem parte. Além disso, são responsáveis por mobilizar indivíduos e incentivar uma visão voltada ao desenvolvimento sustentável nas equipes (BOIRAL; CAYER; BARON, 2009).

As lideranças ocupam, portanto, papel chave no processo de adoção de práticas de sustentabilidade nas organizações (PETRINI; POZZEBON, 2010). Quando os gestores da organização acreditam na importância das iniciativas ambientais, eles assumem a

responsabilidade e atuam como facilitadores do processo de implementação da estratégia junto aos colaboradores, contribuindo assim para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (PAILLÉ et al., 2014). Como consequência, a liderança sustentável mantém um equilíbrio entre os indivíduos, os resultados financeiros da organização e o meio ambiente, buscando garantir que a empresa crie o capital social necessário para sobreviver aos desafios que possam surgir (KALKAVAN, 2015).

Complementando, Egri e Herman (2000) afirmam que as lideranças são responsáveis por propagarem os valores sustentáveis nos processos, atividades e relacionamentos organizacionais. Especificamente, a alta gestão desempenha um papel de extrema importância na condução de práticas de RSC, desde tomar a frente nas iniciativas de implementação de processos até no engajamento dos *stakeholders* (FRIAS-ACEITUNO; RODRIGUEZ-ARIZA; GARCIA-SANCHEZ, 2013).

Com o objetivo de compreender o papel da alta liderança nas iniciativas de RSC das organizações, Huang (2013) investigou a relação entre o perfil demográfico de CEOs e o desempenho das organizações em relação à RSC. Utilizando como base de fundo a teoria dos *stakeholders*, a qual defende que o atendimento dos gestores aos interesses dos *stakeholders* está amplamente relacionado com os valores e orientações morais dos gestores, o autor postula que os ideais dos CEOs moldam suas práticas de liderança e gestão e exercem influência importante sobre a estratégia de RSC. Conclui, portanto, que as crenças e valores do “decisor-chave” auxiliam na condução do modo como a organização vai atender às demandas de sustentabilidade dos seus diferentes *stakeholders* (HUANG, 2013).

O comprometimento das lideranças com as ações sustentáveis é um importante preditor do processo de implementação de RSC (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Isto ocorre porque os colaboradores são diretamente afetados pelo comportamento dos seus superiores, de modo que os colaboradores que percebem sinais de engajamento dos seus líderes têm mais probabilidade de desenvolver e implementar ações que afetem positivamente o ambiente. Entretanto, segundo os mesmos autores, apesar da importância do comprometimento dos líderes nesse processo, ainda faltam pesquisas que aprofundem como isso ocorre e de que forma o comprometimento dos gestores pode gerar maior engajamento dos colaboradores.

As lideranças vêm deparando-se cada vez mais com pressões para atuarem com foco em responsabilidade social sem deixar de dar seguimento a outros objetivos organizacionais, como a produtividade e a rentabilidade. Segundo Mccann e Sweet (2014), é fundamental que os gestores priorizem a integridade nas suas decisões e comportamentos sustentáveis, para que atinjam os objetivos estratégicos da organização, evitando que a empresa seja conduzida para

situações que levem a problemas morais e decisões inconsistentes. Neste sentido, é importante atentar-se para o fato de que os recursos alocados nas ações de RSC (de tempo, financeiro ou de pessoal) podem ser utilizados de diferentes maneiras e é papel dos gestores a identificação da melhor forma de atuação visando os retornos obtidos com estas iniciativas (WALDMAN; SIEGEL, 2008).

Ao incluir a sustentabilidade na estratégia das organizações, os gestores devem estar atentos às modificações do ambiente e, a partir disso, gerir as mudanças necessárias para o atendimento das novas premissas e valores instituídos. Frente a isso, os gestores precisam preocupar-se em identificar formas de equilibrar ações gerenciais em busca de melhores resultados com os impactos na sociedade e no meio ambiente (LUCCI; BRUNSTEIN; GODOY, 2013).

Entretanto, a busca por maximização de lucro ainda é um objetivo importante dos gestores nas organizações e as iniciativas de RSC devem estar alinhadas a este objetivo estratégico. Os melhores líderes estratégicos desenvolvem maneiras de utilizar a RSC em benefício também deste objetivo, pois ser um líder responsável significa estar constantemente atento às demandas e necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders*, tanto internos quanto externos à organização (WALDMAN; SIEGEL, 2008).

Junto a isso, as lideranças de uma organização possuem a responsabilidade de estabelecer credibilidade através de ações sustentáveis e, a partir disso, incorporar novas práticas em suas políticas e processos organizacionais. Para isso, não é preciso reinventar métodos de gerenciamento, mas sim, desenvolver nova orientação cultural e fazer refinamentos em seus sistemas, práticas e procedimentos cotidianos (SAHA, 2014).

Integrar o pensamento e a prática sustentável à estratégia da organização não é tarefa simples, a qual requer visão focada, compromisso e liderança à frente deste processo (AZAPAGIC, 2003). O desafio que ainda permanece é compreender de que modo as lideranças integram estes âmbitos com a estratégia organizacional e, a partir disso, formulam um plano de implementação que enfoque o capital humano como fonte de eficácia organizacional (KOEDNOK, 2011).

É possível observar que a liderança sustentável ganha um espaço importante nos estudos atuais, que têm focado a busca pela compreensão de seu papel nas organizações, tanto em relação às responsabilidades de liderança quanto ao impacto para o resultado organizacional. Frente a isso, constata-se a importância de que sejam identificados os aspectos pertencentes a estes líderes para atuação com iniciativas vinculadas à Responsabilidade Social

Corporativa, aqui neste estudo denominados de Atributos da Liderança Sustentável, conforme será abordado na próxima seção.

2.3.1 Atributos da Liderança Sustentável

No contexto organizacional, alguns líderes têm maior propensão a assumir “comportamento responsável” frente às iniciativas e atividades sustentáveis (WALDMAN; SIEGEL, 2008). Estes mesmos autores afirmam, ainda, que determinadas características e comportamentos individuais dos líderes influenciam a forma de implementação de iniciativas de RSC, bem como a condução dos processos decorrentes e seu consequente sucesso ou readequações.

Neste sentido, o nível de desenvolvimento de consciência de um gestor tem forte impacto sobre sua capacidade de resolver situações complexas, bem como realizar as mudanças necessárias e promover inovação que conduza ao sucesso organizacional (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014). De acordo com esta perspectiva, Nambiar e Chitty (2014) defendem que é preciso explorar o que os gestores entendem por sustentabilidade, para desenvolver ações específicas de acordo com cada contexto, tanto em relação ao setor de negócio quanto à cultura local.

Renwick, Redman e Maguire (2013) destacam a importância dos aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, para a condução de iniciativas sustentáveis nas corporações. Líderes sustentáveis são guiados por profunda valorização e identificação com a natureza, o que faz com que seus valores pessoais sejam essenciais na criação de práticas sustentáveis (SHRIVASTAVA, 1994). Boiral, Cayer e Baron (2009) também salientam os valores voltados a ações ambientais como características importantes destes líderes, juntamente com o cuidado com a expectativa dos *stakeholders* e o compromisso pessoal com a mudança organizacional rumo à sustentabilidade.

Junto a isso, a motivação que está por trás da busca por legitimidade social e pelo atingimento das expectativas dos *stakeholders* é também um aspecto relevante no estudo a respeito de lideranças sustentáveis (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014). Diferenças culturais, visão colaborativa, constante aprendizado e desenvolvimento podem, da mesma forma, fazer parte deste processo de inserção na estratégia sustentável (WILLIAMS; TURNBULL, 2015). Entretanto, apesar do crescente avanço em pesquisas que enfocam a importância, as motivações e os impactos do envolvimento das lideranças na adoção de

práticas sustentáveis nas organizações, ainda são escassos os estudos que exploram a natureza e o escopo deste envolvimento (BOIRAL; BARON; GUNNLAUGSON, 2014).

A partir de uma perspectiva individual, o desenvolvimento das competências necessárias permite o atingimento do desempenho esperado e a resolução de problemas em relação às demandas organizacionais, aos desafios e às oportunidades identificadas. As competências podem, dessa forma, serem vistas como catalisadores na criação de uma cultura mais crítica, inovadora e reflexiva que questiona constantemente a sua própria rotina, premissas e princípios (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). Segundo Wiek, Withycombe e Redman (2011), as competências sustentáveis são um conjunto complexo de conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzem ao sucesso na execução de alguma tarefa ou resolução de problemas em relação aos desafios e oportunidades de sustentabilidade no mundo.

Para garantir a identificação, avaliação e exploração de oportunidades de negócio relacionadas ao desenvolvimento sustentável, é importante que as organizações valorizem profissionais que atuem voltados às iniciativas sustentáveis (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). Para isso, o papel das lideranças é fundamental como detentores de competências que envolvam não somente a habilidade de reconhecimento de oportunidades sustentáveis, mas também habilidades interpessoais que os permitam interagir, aprender e se adaptar aos diversos *stakeholders* envolvidos (DENTONI et al., 2012).

Williams e Turnbull (2015) afirmam que os líderes da próxima geração precisam entender a sustentabilidade nos seus diferentes aspectos e, ao mesmo tempo, possuir as habilidades necessárias para incentivar que outras pessoas da organização também passem a aderir às práticas sustentáveis. Frente a isso, os autores investigaram o que é preciso desenvolver na geração de futuros líderes para que atinjam os objetivos sustentáveis das organizações, e chegaram a quatro macro frentes: ampliação do conceito de negócios para uma perspectiva que abranja o aspecto social; compreensão do papel das lideranças; discussão sobre ética, injustiça, confiança e integridade, e compreensão das diferenças culturais como parte do caminho para um mundo mais sustentável.

Os autores concluíram, ainda, que os futuros líderes discutem temas como poder, equidade e justiça social quando refletem a respeito do papel das lideranças frente à responsabilidade global e desejam um ambiente mais cooperativo nas organizações. Ao mesmo tempo, consideram importante que os gestores pensem nos seus próprios valores, princípios éticos e atitudes tanto quanto nas políticas organizacionais (WILLIAMS; TURNBULL, 2015).

Hansen et al. (2016) também reforçam a importância do aspecto ético nas lideranças sustentáveis, relacionando positivamente com a percepção dos colaboradores a respeito dos aspectos de RSC da organização. Líderes éticos gerenciam a organização com base em valores morais que buscam promover o interesse social, ao invés de simplesmente maximizar o lucro da empresa (CHOI; ULLAH; KWAK, 2015).

Corroborando com estes achados, Wu et al. (2015) investigaram aspectos da liderança ética do CEO da organização e concluíram que o comportamento ético do CEO facilita uma cultura ética na organização como um todo. Como resultado, os colaboradores tendem a compartilhar valores éticos também. Isto afeta diretamente aspectos de RSC na organização, pois os colaboradores tendem a atuar de forma ética ao interagirem com diferentes *stakeholders*.

A liderança ética, por meio do seu comportamento, pode influenciar as crenças dos colaboradores a respeito da RSC na organização. Segundo pesquisa realizada por Choi, Ullah e Kwak (2015), existe uma correlação positiva entre a liderança ética e as atitudes dos colaboradores que se relacionam com estes líderes. A liderança ética inspira os colaboradores para olharem além dos seus próprios interesses e considerarem os interesses sociais dos diversos *stakeholders* em uma perspectiva mais ampla, na qual os valores associados à RSC são incorporados.

Avançando em estudos a respeito da liderança sustentável, já na década de 90 Shrivastava (1994) identificou quatro atributos principais destas lideranças: empoderamento dos colaboradores, identidade com valores sustentáveis, equilíbrio econômico nos negócios e pensamento global e atuação local. Segundo o autor, o envolvimento intenso e amplo com questões locais é uma importante característica das lideranças sustentáveis.

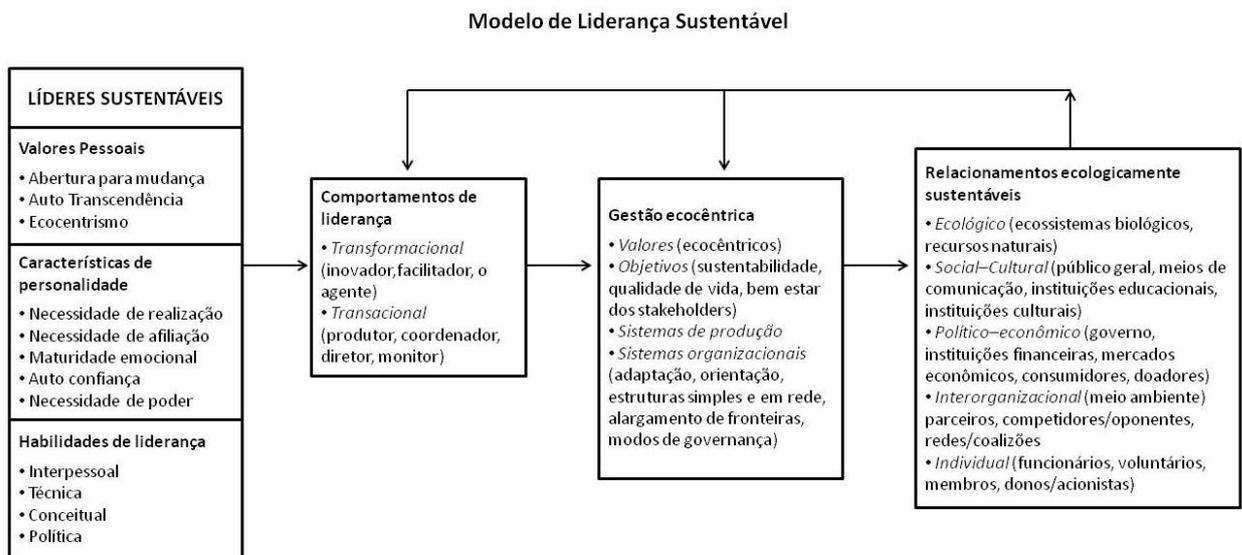
Egri e Herman (2000) também desenvolveram importantes avanços no estudo das lideranças sustentáveis. Segundo as autoras, estes líderes são normalmente orientados à mudança e fortemente preocupados com o bem-estar dos outros e do meio ambiente. Ao mesmo tempo, conseguem equilibrar valores sociais e ambientais com tradicionais valores econômicos. Possuem elevada necessidade de realização, seguida de altos níveis de afiliação, poder, autoconfiança e maturidade emocional. Todas estas características individuais compõem o estilo das lideranças sustentáveis, influenciando seu comportamento frente aos colaboradores e demais interações organizacionais.

Em uma pesquisa que analisou a gestão de pessoas junto à gestão ambiental, Renwick, Redman e Maguire (2013) mapearam diversas frentes que relacionavam estas temáticas. Dentre outros achados, os autores concluíram que o treinamento e desenvolvimento das

lideranças para atuação com práticas sustentáveis é fundamental para que a organização atinja sucesso neste âmbito. Saha (2014) complementa ao afirmar que uma gestão sustentável requer conhecimentos específicos e habilidades que conduzam às mudanças planejadas e isso só é possível se as lideranças forem capacitadas para desenvolver estes atributos necessários para a condução de uma organização sustentável.

As demandas relacionadas aos líderes sustentáveis são complexas e desafiadoras. Neste contexto, é necessário que os líderes consigam equilibrar um número diverso de papéis organizacionais. Frente a isso, as lideranças sustentáveis reconhecem a importância de adquirirem altos índices de habilidade interpessoal, técnica e conceitual, para que as decisões tomadas sejam baseadas em estratégias que conciliem valores e princípios sustentáveis junto aos já tradicionais valores e princípios organizacionais (EGRI; HERMAN, 2000).

Figura 1 – Modelo de Liderança Sustentável



Fonte: Egri e Herman (2000, p. 598).

Ao final do estudo, estas autoras desenvolveram um modelo de liderança sustentável, conforme apresentado na figura 1. O modelo inicia com os valores, características de personalidade e habilidades tipicamente encontradas em lideranças sustentáveis. Estas características definem o estilo e os comportamentos das lideranças que, por sua vez, influenciam a gestão sustentável da organização. Esta gestão baseia-se nos valores organizacionais, objetivos corporativos, sistemas de produção e sistemas da organização. Por fim, o último componente do modelo representa os objetivos e processos das lideranças sustentáveis e da gestão organizacional nos mais diversos níveis. Este é um processo dinâmico e em constante evolução, no qual o último componente influencia os anteriores.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) avançaram mais recentemente neste cenário e desenvolveram uma análise a respeito dos valores e habilidades de lideranças sustentáveis, com o objetivo de compreender as razões pelas quais os gestores engajam-se em ações sustentáveis. Os autores identificaram cinco características distintas e que, ao mesmo tempo, são complementares entre si: motivações e valores pessoais, visão e foco para a mudança, reconciliação e integração de objetivos organizacionais conflitantes, capacidade de resposta às pressões externas e às expectativas dos *stakeholders* e gestão da complexidade e aprendizado colaborativo.

Seguindo nesta mesma temática, Saha (2014) descreve sete atributos que as lideranças precisam desenvolver para avançar e obter sucesso na condução de ações sustentáveis: estabelecer políticas e objetivos de desenvolvimento sustentável, capacitar e delegar tarefas para os colaboradores, desenvolver medidas e padrões de desempenho, realizar a concepção e a execução de um plano de implantação, ser transparente, não enganar e promover o consumo consciente. Ao final do estudo, a autora conclui que as lideranças devem ter paixão pelo desenvolvimento sustentável para a sociedade e para o meio ambiente e que a transparência é a peça chave para a construção de uma reputação positiva para as organizações, tanto em relação aos seus colaboradores quanto em relação à sociedade em geral.

Corroborando com estas ideias, Sharma (2000) afirma que as lideranças devem legitimar as questões sustentáveis como parte integral da identidade organizacional, permitindo assim que recursos sejam utilizados para inovação e resolução de problemas desta esfera. Ainda nesta temática, Lans, Blok e Wesselink (2014) pontuam que as organizações precisam de gestores e colaboradores que possuam as competências necessárias para reconhecer a sustentabilidade como uma oportunidade.

Avançando nesta perspectiva, Casserley e Critchley (2010) afirmam que o bom desempenho de um líder sustentável decorre da combinação de três processos essenciais. Primeiramente, o líder deve constantemente refletir sobre suas ações, gerando aprendizado para futuras experiências. Além disso, o líder precisa ter inteligência psicológica, que se refere basicamente à clareza de seu propósito e motivações individuais. Por fim, o líder precisa garantir também seu bem-estar físico, através da gestão de seu stress e cuidados pessoais. A integração destas três esferas proporciona, juntamente com o engajamento com a cultura organizacional, uma efetiva condução das lideranças rumo a uma organização sustentável.

Seguindo nesta temática e com o objetivo de mapear as competências chave necessárias para atuar com sustentabilidade, Wiek, Withycombe e Redman (2011)

desenvolveram estudo no qual identificaram, por meio de revisão da literatura, cinco competências importantes para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, conforme detalha o quadro 3:

Quadro 3 - Competências chave para sustentabilidade

Competência	Conceito
Pensamento Sistêmico	Habilidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia, etc.) e em diferentes escalas (local ao global), considerando as características sistêmicas relacionadas com as questões sustentáveis.
Competência Antecipatória	Capacidade de analisar coletivamente, avaliar e criar imagens do futuro relacionadas com questões sustentáveis.
Competência Normativa	Capacidade de coletivamente mapear, especificar, aplicar, reconciliar e negociar valores, princípios, objetivos e metas sustentáveis.
Competência Estratégica	Habilidade de desenhar e implementar coletivamente intervenções, transições e estratégias de governança de transformação em direção à sustentabilidade.
Competência Interpessoal	Capacidade de motivar, permitir e facilitar participação colaborativa em práticas sustentáveis.

Fonte: Wiek, Withycombe e Redman (2011).

Os autores destacam, ainda, que estas competências chave identificadas são um compilado de uma série de competências necessárias para o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Entretanto, é importante que as competências sustentáveis estejam integradas a outras competências básicas dos profissionais para garantir o sucesso das ações propostas, alinhamento que ocorre normalmente com a competência interpessoal (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). Wesselink et al. (2015) complementam ao afirmarem que a competência somente adquire significado em determinado contexto, no qual os profissionais interagem entre si.

Alinhado à definição de competências sustentáveis exposta acima desenvolvida por Wiek, Withycombe e Redman (2011), Lans, Blok e Wesselink (2014) identificaram que as competências interpessoais exigem habilidade de comunicação, negociação, colaboração e empatia, além da capacidade de compreender e facilitar diversidade cultural entre grupos sociais e comunidades. Seguindo nesta mesma temática, com o objetivo de mapear o desenvolvimento de competências sustentáveis para as lideranças de organizações e baseados nos avanços desenvolvidos por Wiek, Withycombe e Redman (2011), Dentoni et al. (2012) identificaram sete competências chave para lideranças que buscam envolver-se ativamente com sustentabilidade em seu ambiente de trabalho:

- a) **Pensamento Sistêmico:** habilidade de identificar e analisar de modo amplo todos os sistemas relevantes através dos diferentes envolvidos (pessoas, meio ambiente, etc.), suas fronteiras e interdependências;
- b) **Abranger a diversidade e a interdisciplinaridade:** compreender as relações entre as estruturas, reconhecer a legitimidade de diferentes pontos de vista, principalmente na tomada de decisão sobre questões ambientais, sociais e econômicas. Envolver os diversos *stakeholders* a fim de maximizar trocas de ideias e aprendizado entre grupos internos e externos à organização;
- c) **Pensamento Preventivo:** analisar, avaliar e imaginar possibilidades futuras que impactem em decisões de curto ou longo prazo, em escala local ou global, a respeito de questões ambientais, sociais e econômicas;
- d) **Competência Normativa:** habilidade de mapear, avaliar e melhorar sistemas sustentáveis a partir de valores e princípios organizacionais;
- e) **Competência para a Ação:** envolver-se ativamente em ações responsáveis pela melhoria da sustentabilidade dos sistemas;
- f) **Competência Interpessoal:** habilidade de motivar, permitir e facilitar atividades colaborativas e participativas para a sustentabilidade;
- g) **Gestão Estratégica:** coletivamente desenhar projetos e implementar intervenções e estratégias através de práticas de desenvolvimento sustentável.

Voltolini (2011) também desenvolveu estudo nesta temática, com objetivo de compreender o que distingue uma liderança sustentável de uma liderança convencional, e identificou determinados conhecimentos, habilidades e atitudes específicos de lideranças sustentáveis. Sete foram os conhecimentos identificados como necessários: tendências relacionadas à sustentabilidade, cadeia de valor, fundamentos técnicos de sustentabilidade, indicadores e métricas de gestão sustentável, cultura global e local, noções de ecologia e ecoeconomia e autoconhecimento para identificar potenciais e limites no exercício da liderança sustentável.

Dentre as habilidades, foram identificadas 15 referentes ao líder sustentável. Estas habilidades são: ser facilitador e disseminador da sustentabilidade, transformar valores e crenças em planos e ação, comunicar ideias de forma clara e objetiva, mobilizar diferentes públicos de interesse, converter riscos em oportunidades, visão projetada para o futuro, saber escutar e conversar, pensar de modo sistêmico, analisar o todo de forma ampla, promover

ajustes entre o que é necessário para o negócio e o que é certo para a sociedade e ambiente, saber atuar em rede, exercitar a empatia, incorporar os diferentes públicos no planejamento, reconhecer e trabalhar com as dinâmicas da organização e catalisar as energias para as mudanças necessárias.

Por fim, o autor identificou também 19 atitudes de lideranças sustentáveis. As atitudes relacionadas pelo autor são: coragem para mudanças, coerência entre o discurso e a prática, introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização, flexibilidade, agir com alegria e senso de humor, abertura para aprender com o outro, ser exemplo da mudança, valorizar a adoção de estratégias de negócio, ser voltado à execução, ser proativo, prestar contas sempre, estabelecer padrões para avaliar pessoas e sistemas, influenciar diferentes públicos, conversar com todos os envolvidos, ensinar os outros a lidar com antagonismos, criar ambiente favorável, ter autoridade, determinação e serenidade (VOLTOLINI, 2011). O quadro 4 compila os achados do autor:

Quadro 4 - Liderança sustentável – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Liderança Sustentável		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Autoconhecimento	Catalisar energias para as mudanças necessárias	Abertura para aprender com o outro / Flexibilidade
Cadeia de valor	Comunicar ideias de forma clara e objetiva	Agir com alegria e senso de humor
Cultura glocal e local	Converter riscos em oportunidades	Coerência entre discurso e prática
Fundamentos técnicos de sustentabilidade	Incorporar os diferentes públicos no planejamento / Saber atuar em rede	Conversar com todos os envolvidos / Influenciar diferentes públicos
Indicadores e métricas de gestão sustentável	Mobilizar diferentes públicos de interesse	Coragem para mudanças / Ser exemplo da mudança
Noções de ecologia e ecoeconomia	Pensar de modo sistêmico / Analisar o todo de forma ampla	Criar ambiente favorável / Prestar contas sempre
Tendências de sustentabilidade	Promover ajustes entre negócio, sociedade e ambiente	Ensinar os outros a lidar com antagonismos
	Saber escutar e conversar / Exercitar a empatia	Estabelecer padrões para avaliar pessoas e sistemas
	Ser facilitador e disseminador	Introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização
	Trabalhar com as dinâmicas da organização	Ser voltado à execução / Ser proativo
	Transformar valores e crenças em planos de ação	Ter autoridade, determinação e serenidade
	Visão projetada para o futuro	Valorizar a adoção de estratégias de negócio

Fonte: Voltolini (2011).

Em trabalho posterior, Voltolini (2012) resumiu estes achados em cinco traços comuns dentre os líderes sustentáveis. O primeiro deles diz respeito à Crença firme nos valores que

estruturam o conceito de sustentabilidade, o que contempla coerência entre discurso de prática e uma profunda valorização dos aspectos pertinentes à sustentabilidade, como justiça, ética e respeito à diversidade. O segundo traz a Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social, por meio do entendimento de que resultados financeiros não justificam tudo e de que é preciso que haja um equilíbrio entre lucro, proteção ambiental e justiça social para garantir a legitimidade das ações. O terceiro trata da Coragem para enfrentar dilemas e persistência para conduzir as mudanças necessárias, trazendo a importância do líder inserir a sustentabilidade na estratégia da organização e engajar os demais colaboradores para estruturar a mudança. No quarto traço, o autor traz a Sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade, onde os líderes são vistos como facilitadores e catalisadores, auxiliando na inserção da sustentabilidade no negócio. Por fim, o quinto e último traço trata da Coragem de dialogar, comunicar ideias e propósitos, envolver colaboradores e identificar sinergias, incorporando assim aspectos como escuta ativa, relações menos verticais e o papel dos líderes como comunicadores habilidosos para engajar os demais profissionais (VOLTOLINI, 2012).

Outro estudo que avançou na identificação de competências de líderes sustentáveis foi desenvolvido por Cosby (2014). A autora identificou quatro fatores críticos que se inter-relacionam para o desenvolvimento de competências sustentáveis: visão estratégica de sustentabilidade, alinhamento de sistemas, engajamento dos funcionários, medição e métricas. Estes quatro fatores incorporam diferentes competências, conforme especificado no quadro 5:

Quadro 5 - Competências de liderança sustentável

Fator	Competências
Visão Estratégica de Sustentabilidade	Competência Ecológica
	Visão de Negócios
	Planejamento Estratégico
	Gestão de Mudança
Alinhamento de Sistemas	Inovação
	Justiça
	Advocacia
	Análise de necessidades
Engajamento dos funcionários	Comunicação de apoio
	Ativismo de confiança
	Parceria com Recursos Humanos
	Tecnologia de comunicação emergente
Medição e Métricas	Implantação de gestão do conhecimento
	Análise de necessidades
	Informar e comunicar relatórios

Fonte: Cosby (2014).

Mais recentemente, Osagie et al. (2016) realizaram estudo com o objetivo de mapear as competências individuais necessárias especificamente para os gestores de RSC, de modo a compreender quais são as competências requeridas para a efetiva implementação de RSC nas organizações. Oito competências específicas de gestores de RSC foram identificadas: 1) Antecipação dos desafios de RSC; 2) Compreensão dos sistemas e subsistemas importantes para RSC; 3) Compreensão das normas relevantes para RSC; 4) Competências de gestão de RSC, que incluem 4a) Liderança de programas de RSC; 4b) Gestão de programas de RSC, e 4c) Identificação e realização de oportunidades de negócio relacionadas a RSC; 5) Realização de processos interpessoais de apoio à RSC; 6) Incorporação de características e atitudes pessoais à RSC; 7) Competências pessoais orientadas por valor, que incluem 7a) Competências normativas e éticas; 7b) Equilíbrio de valores éticos pessoais e objetivos organizacionais, e 7c) Realização de comportamento e envolvimento ativo autorregulados; 8) Reflexão sobre opiniões e experiências pessoais com RSC. Os autores concluíram também que estas competências são inter-relacionadas e os gestores de RSC utilizam mais de uma simultaneamente.

No Brasil, estudos já foram desenvolvidos com o objetivo de mapear e conhecer as competências necessárias para o desenvolvimento de líderes sustentáveis. Todorov, Kniess e Martins (2013) desenvolveram uma pesquisa para analisar quais competências de gerentes de projetos são mais aderentes a projetos de sustentabilidade. A partir de entrevistas com gerentes de projetos de empresas reconhecidas por sua adoção de práticas sustentáveis, os autores concluíram que as competências mais importantes para um gerente de projetos sustentável são liderança, comunicação, domínio de indicadores e métricas voltados à gestão sustentável e desenvolvimento do lado ético e emocional (TODOROV; KNISS; MARTINS, 2013).

Ainda no contexto brasileiro, o tema de competências de lideranças voltadas à sustentabilidade também foi estudado por Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012), que voltaram-se aos aspectos pertinentes aos novos paradigmas de gestão socialmente responsável. As autoras propuseram o conceito de competência societal, que pode ser entendido como a “capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais da gestão das organizações em múltiplos grupos de interesse e estabelecer diálogos entre empresas e sociedade em direção à construção de uma nova ordem mundial” (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012, p. 584).

Este conceito contempla elementos de diferentes naturezas, como social, política e ambiental e traz a perspectiva de que possuir a competência societal significa desenvolver

novas habilidades além daquelas tradicionalmente observadas em gestores. O conceito traz a concepção de que o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade deve incorporar dimensões de poder e de política, ao tratar da importância de ações que contemplem múltiplos grupos de interesse, relações com *stakeholders* e tomada de decisão sem polarização entre as partes envolvidas (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2011; 2014). Neste sentido, os interesses organizacionais e os impactos em *stakeholders* devem ser balanceados, pois o entendimento da interdependência entre empresa e sociedade, a compreensão da diversidade interna e externa e a busca por engajamento devem fazer parte das competências dos gestores sustentáveis (LUCCI; BRUNSTEIN; GODOY, 2013).

O quadro 6 consolida os atributos da Liderança Sustentável identificados na literatura, com os respectivos autores. Este quadro referencial foi usado como base para a elaboração do instrumento de pesquisa, servindo de guia inicial para a pesquisa de campo.

Quadro 6 - Atributos da Liderança Sustentável

(Continua)

Atributos	Descrição	Autores
Alinhamento com a cultura organizacional	Engajamento com a cultura organizacional / Trabalhar com as dinâmicas da organização	Casserley e Critchley (2010); Voltolini (2011)
Atenção aos stakeholders	Foco e cuidado no atingimento das expectativas dos <i>stakeholders</i> / Responder às pressões externas / Envolver os diferentes <i>stakeholders</i> / Aprender e se adaptar aos diferentes <i>stakeholders</i> / Mobilizar diferentes públicos / Incorporar diferentes públicos no planejamento	Boiral, Cayer e Baron (2009); Voltolini (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014)
Busca por sustentabilidade na estratégia	Introduzir a sustentabilidade na estratégia / Ampliar conceito de negócio para perspectiva social / Integrar objetivos organizacionais conflitantes / Estabelecer políticas e objetivos de desenvolvimento sustentável / Competência Estratégica / Gestão Estratégica / Estratégias de governança de transformação / Visão Estratégica de Sustentabilidade / Promover ajustes entre negócio, sociedade e ambiente / Competência Normativa / Valores, princípios, objetivos e metas sustentáveis / Valorizar adoção de estratégia de negócio / Social, ambiental e econômico / Analisar fronteiras e interdependências / Sistemas e subsistemas	Sharma (2000); Egri e Herman (2000); Voltolini (2011, 2012); Wiek, Withycombe e Redman (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Saha (2014); Cosby (2014); Williams e Turnbull (2015); Osagie et al. (2016)
Compreensão da diversidade cultural	Abranger diversidade e interdisciplinaridade / Compreensão das diferenças culturais / Gestão da complexidade / Busca por legitimidade social / Envolvimento com questões locais / Pensamento global e atuação local / Atuar em rede / Compreender e facilitar diversidade cultural, entre grupos sociais e comunidade / Cultura global e local / Pensamento Sistêmico / Analisar coletivamente	Shrivastava (1994); Voltolini (2011); Wiek, Withycombe e Redman (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Lans, Blok e Wesselink (2014); Williams e Turnbull (2015)
Conhecimentos específicos	Habilidade técnica e conceitual / Aprendizado constante / Treinamento e desenvolvimento / Conhecimentos específicos / Competência Ecológica / Conhecimento de sustentabilidade, ecologia e economia / Tendências / Compreensão de normas relevantes	Egri e Herman (2000); Voltolini (2011); Renwick, Redman e Maguire (2013); Cosby (2014); Saha (2014); Williams e Turnbull (2015); Osagie et al. (2016)
Foco em sustentabilidade	Consciência sobre sustentabilidade / Compromisso pessoal com a mudança para a sustentabilidade / Promover consumo consciente / Atuação voltada às iniciativas sustentáveis / Legitimar questões sustentáveis da organização / Equilibrar valores sociais, ambientais e econômicos / Reconhecer oportunidades sustentáveis	Shrivastava (1994); Egri e Herman (2000); Boiral, Cayer e Baron (2009); Voltolini (2012); Renwick, Redman e Maguire (2013); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Lans, Blok e Wesselink (2014); Saha (2014); Williams e Turnbull (2015)

(Conclusão)

Atributos	Descrição	Autores
Habilidade interpessoal	Competência Interpessoal / Habilidade Interpessoal / Facilitar participação colaborativa / Comunicação / Negociação / Colaboração / Empatia / Motivação / Flexibilidade / Empoderamento dos colaboradores / Incentivar outras pessoas / Capacitar e delegar tarefas aos colaboradores / Visão colaborativa / Ambiente mais cooperativo / Aprendizado colaborativo / Engajamento dos funcionários / Ativismo	Shrivastava (1994); Egri e Herman (2000); Voltolini (2011, 2012); Wiek, Withycombe e Redman (2011); Dentoni et al. (2012); Todorov, Kniess e Martins (2013); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Cosby (2014); Lans, Blok e Wesselink (2014); Saha (2014); Williams e Turnbull (2015); Osagie et al. (2016)
Liderança	Compreensão do papel das lideranças / Garantir bem-estar físico / Necessidade de realização / Aprendizado e desenvolvimento constante / Liderança / Facilitador / Disseminador / Coerência entre discurso e prática / Ser proativo / Ter autoridade / Criar ambiente favorável / Ser exemplo da mudança	Egri e Herman (2000); Casserley e Critchley (2010); Voltolini (2011); Todorov, Kniess e Martins (2013); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Williams e Turnbull (2015); Osagie et al. (2016)
Orientação para a mudança	Compromisso com a mudança organizacional / Realizar plano de implantação / Gestão da mudança / Inovação / Competência para a ação / Melhoria da sustentabilidade dos sistemas / Orientação para a mudança / Converter riscos em oportunidades / Catalizar energias para as mudanças necessárias / Coragem para a mudança / Persistência para conduzir as mudanças necessárias	Egri e Herman (2000); Boiral, Cayer e Baron (2009); Voltolini (2011, 2012); Dentoni et al. (2012); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Cosby (2014); Saha (2014)
Valores e princípios morais	Valores e princípios morais pessoais / Valorização e identificação com a natureza / Busca por legitimidade social / Clareza de propósitos / Autoconhecimento / Ética, justiça, confiança e integridade / Ser transparente / Identidade com valores sustentáveis / Refletir sobre ações, gerar aprendizado / Valores voltados a ações ambientais / Justiça / Estabelecer padrões para avaliar pessoas e sistemas / Desenvolvimento do lado ético e emocional / Autoconhecimento / Preocupação com o bemestar das pessoas e do meio ambiente / Paixão pelo desenvolvimento sustentável para a sociedade e para o meio ambiente / Aspectos éticos	Shrivastava (1994); Egri e Herman (2000); Boiral, Cayer e Baron (2009); Casserley e Critchley (2010); Voltolini (2011, 2012); Renwick, Redman e Maguire (2013); Todorov, Kniess e Martins (2013); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Cosby (2014); Nambiar e Chitty (2014); Saha (2014); Choi et al. (2015); Williams e Turnbull (2015); Wu et al. (2015); Hansen et al. (2016); Osagie et al. (2016)
Visão de negócio	Equilíbrio econômico nos negócios / Integração de objetivos organizacionais conflitantes / Desenvolver medidas e padrões de desempenho / Medição e Métricas / Análise de necessidades / Informar relatórios / Análise de Indicadores / Visão de negócios / Competência Antecipatória / Pensamento preventivo / Analisar impactos de curto e longo prazo / Visão de futuro / Valorizar a adoção de estratégias de negócio / Antecipação de desafios	Shrivastava (1994); Egri e Herman (2000); Voltolini (2011); Wiek, Withycombe e Redman (2011); Dentoni et al. (2012); Todorov, Kniess e Martins (2013); Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014); Cosby (2014); Saha (2014); Wu et al. (2015); Osagie et al. (2016)

Fonte: A autora (2017).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Um importante momento na condução de uma pesquisa é a escolha do método mais adequado ao que o trabalho se propõe. Frente a isso, este capítulo descreve os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. São apresentados a escolha do método, o desenho de pesquisa, a coleta de dados e, por fim, a análise dos dados coletados.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

A pesquisa científica é uma forma de estudo sistemático a respeito de um objeto, com a finalidade de descobrir, explicar e compreender fenômenos que ocorrem em determinada realidade (BARROS; LEHFELD, 2001). Para cumprir com os objetivos propostos neste trabalho, foi utilizado o enfoque exploratório, o qual visa proporcionar maior familiaridade com o tema estudado, de modo a torná-lo mais explícito (GIL, 2009).

Neste trabalho, foi adotado o método de pesquisa de natureza qualitativa, por entender-se que é o método mais adequado para os objetivos propostos em relação ao fenômeno estudado. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa também é indicada quando há preocupação em relação ao entendimento das relações sociais e culturais que se estabelecem dentro das organizações. Compreender que o indivíduo está incorporado na organização, bem como a organização faz parte de um contexto cultural e social, faz com que pesquisadores ampliem seu campo de estudo e avancem no entendimento deste fenômeno, visto que o papel do contexto é fundamental para o entendimento das manifestações de RSC (MORGESON et al., 2013).

A estratégia de pesquisa escolhida para este trabalho é o estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2009, p. 54). Nas ciências sociais, o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa para contribuir com o avanço no conhecimento sobre fenômenos individuais, sociais, políticos e de grupo, bem como outros fenômenos relacionados (YIN, 2005).

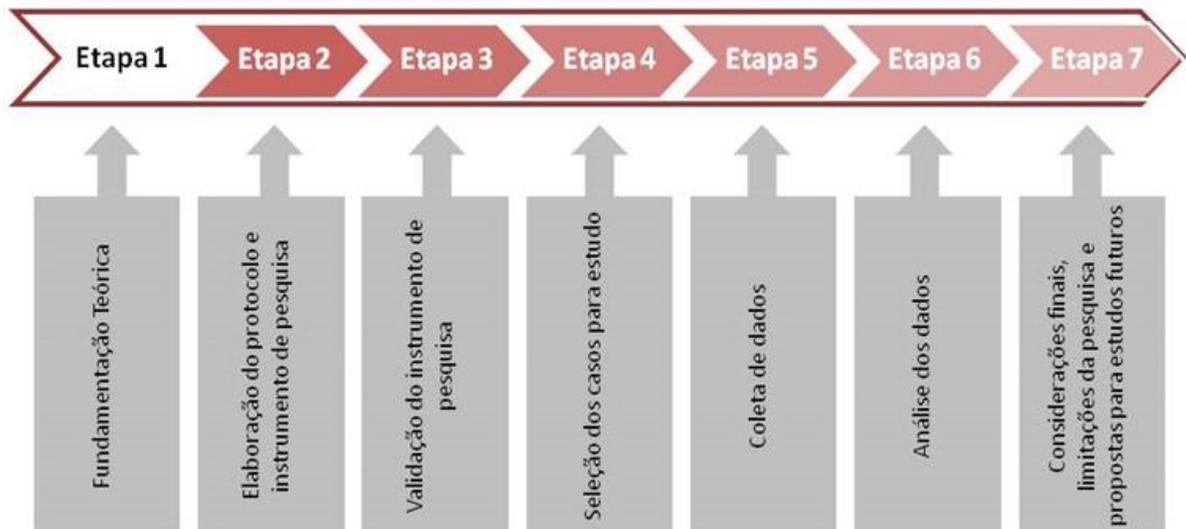
A determinação do número de casos utilizados faz parte do desenvolvimento de um estudo de caso, que pode conter mais de um caso único (GIL, 2009). Quando envolve mais de um caso, denomina-se estudo de casos múltiplos que, segundo Yin (2005), trata-se de uma lógica de replicação que busca maiores informações para prever resultados semelhantes.

Utilizando-se mais de um caso, é possível compreender a realidade a partir das especificidades de cada contexto. Desta forma, para este trabalho foi utilizada a estratégia de estudo de casos múltiplos e comparativos, a fim de compreender o perfil das lideranças em diferentes contextos organizacionais em relação à RSC.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa está representado na Figura 2, que traz as etapas e atividades realizadas no decorrer do estudo. Na sequência, é apresentado o detalhamento de cada uma das etapas.

Figura 2 - Desenho de Pesquisa



Fonte: A autora (2017).

- a) **Etapa 1 – Fundamentação teórica:** Etapa que compreende a leitura, identificação e construção de referencial teórico que dá sustentação ao trabalho. Os temas abordados foram desenvolvimento sustentável, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), motivadores de RSC, lideranças nas organizações e lideranças sustentáveis. Esta etapa permeou todas as demais etapas da pesquisa, visto que a construção do referencial teórico acompanha todo o estudo.
- b) **Etapa 2 – Elaboração do protocolo e instrumento de pesquisa:** Esta etapa comporta a criação do protocolo e do instrumento de pesquisa a partir do Quadro 8. No Apêndice B encontra-se o protocolo utilizado para as entrevistas, que inclui

dados da empresa, dados do gestor e as questões que auxiliaram na identificação dos atributos das lideranças sustentáveis.

- c) **Etapa 3 – Validação do instrumento de pesquisa:** O instrumento de pesquisa foi validado com dois grupos de profissionais, a fim de confirmar a clareza e compreensão das questões levantadas. Primeiramente, o instrumento de pesquisa foi validado com uma pesquisadora acadêmica em sustentabilidade, doutora em Administração de Empresas, para verificar se as questões estavam coerentes com a literatura da área (validação de conteúdo). Após, o instrumento foi validado com uma profissional de mercado da área de RSC, que ocupa o cargo de Coordenadora de Projetos Sociais em uma organização, a fim de verificar a clareza das questões e se estas eram pertinentes ao contexto vivido pelos gestores nas organizações (validação de face). Foram feitos pequenos ajustes a partir das sugestões dos validadores, tais como mudança na ordem das questões, inclusão de exemplos específicos em algumas perguntas e alteração de alguns termos utilizados. Após, o instrumento de pesquisa foi finalizado para aplicação.
- d) **Etapa 4 - Seleção dos casos para o estudo:** esta etapa contemplou o mapeamento e definição das empresas que participaram da pesquisa. Para isso, foi utilizado como referência o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, desenvolvido pela Bovespa. O ISE é uma ferramenta de análise do desempenho das empresas sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Tem o objetivo de criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade atual e também estimular a responsabilidade ética das corporações (ISE, 2016). Foram utilizados dois critérios de análise para escolha das empresas do estudo: a lista de empresas do ISE de 2016 e o nível (tempo) de permanência no índice. A partir do cruzamento destes critérios, foram selecionadas quatro empresas, uma representante de cada quadrante, de modo que fosse possível traçar comparações entre os gestores das diferentes empresas participantes do estudo. O quadro 7 explicita o cruzamento dos critérios para seleção das empresas:

Quadro 7 - Critérios para seleção das empresas

	Empresas listadas no ISE em 2016	Empresas não listadas no ISE em 2016
Nível de permanência	Quadrante 1 - Ind1 No ISE há mais de 6 anos consecutivos	Quadrante 3 - Ind2 Estava no ISE há pelo menos 5 anos e saiu em 2016
	Quadrante 2 - Serv1 No ISE há no máximo 3 anos	Quadrante 4 - Serv2 Nunca esteve no ISE

Fonte: A autora (2017).

Após análise das empresas potenciais respondentes, foi feito contato para questionar interesse e possibilidade de participação na pesquisa, considerando a participação de pelo menos três gestores representantes de cada empresa. Segue abaixo breve descrição das empresas participantes:

- **Ind1:** Indústria de grande porte do ramo petroquímico localizada em diferentes estados do Brasil e no exterior.
- **Serv1:** Empresa de grande porte do ramo de serviços na área da saúde, localizada em diferentes estados do Brasil.
- **Ind2:** Indústria de grande porte do ramo metal mecânico localizada em diferentes estados do Brasil e no exterior.
- **Serv2:** Empresa de grande porte do ramo de serviços de comunicação, localizada em diferentes estados do Brasil.

e) **Etapa 5 – Coleta de dados:** A coleta de dados foi realizada em quatro diferentes empresas por meio de três técnicas distintas. Primeiramente, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com gestores representantes das empresas selecionadas. Além disso, foi feita coleta de dados secundários, como sites, documentos e outros materiais das organizações. Por fim, foi realizada também observações nos locais, para complementar os materiais já coletados. A etapa de coleta de dados está descrita de forma mais completa no item 3.3 deste trabalho.

f) **Etapa 6 – Análise dos dados:** Esta etapa iniciou com a transcrição das entrevistas realizadas, sendo estas de duração média de quarenta e cinco minutos. Foi feita a análise de cada entrevista e análises conjuntas entre os respondentes e as

respectivas empresas. Também foram considerados para análise outros materiais coletados, como anotações feitas na observação do local e materiais impressos e eletrônicos das organizações. Foi realizada análise comparativa entre as respostas dos gestores de diferentes áreas de atuação e entre as empresas dos diferentes quadrantes de acordo com o ISE, de modo a identificar semelhanças e diferenças entre os gestores entrevistados. A etapa de análise de dados está descrita de forma mais completa no item 3.4 deste trabalho.

- g) Etapa 7 – Considerações finais:** a etapa final do trabalho contemplou a identificação das conclusões geradas a partir da análise dos dados, bem como implicações acadêmicas e gerenciais. Além disso, foram levantadas também as limitações desta pesquisa, bem como indicações para futuros estudos nesta temática.

3.3 COLETA DE DADOS

Os estudos de caso normalmente combinam técnicas diversas, como pesquisas em arquivos, observações, entrevistas e questionários, com evidências que podem ser qualitativas e/ou quantitativas (EISENHARDT, 1989). Corroborando com esta ideia, Yin (2005) destaca a necessidade da utilização de fontes distintas que tragam evidências que convirjam ou não em relação ao mesmo conjunto de fatos.

Para cumprir com os objetivos estipulados neste trabalho, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados. Inicialmente, optou-se por realizar entrevista semi estruturada a fim de conhecer com mais profundidade os gestores participantes. Esta técnica é guiada por pontos de interesse que o pesquisador vai explorando ao longo da entrevista e é uma modalidade que aumenta a comparabilidade dos dados, visto que conta com um guia estruturado previamente para condução da entrevista (GIL, 2009).

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir dos atributos identificados no quadro 6 e foi organizado em três blocos. O primeiro bloco consistiu na caracterização da empresa, com informações como setor, porte, número de funcionários e certificações de RSC ou sustentabilidade que a organização possui. O bloco seguinte foi composto pela caracterização do respondente, tais como idade, sexo, formação, cargo, área e tempo de empresa. O terceiro e último bloco contém as questões correspondentes aos atributos. Foram estabelecidas previamente uma ou duas questões por atributo, podendo surgir outros

questionamentos ao longo da condução da entrevista. Nas entrevistas com gestores de RSC, por exemplo, algumas questões mais específicas a respeito das práticas de RSC surgiam ao longo da entrevista, como aspectos relacionados à parte financeira da área e da implementação das iniciativas na organização.

Em cada empresa participante, foram entrevistados três grupos distintos de gestores: um gestor da área de RSC, um gestor de RH e um ou mais gestores de áreas de Operações (áreas meio ou áreas fim da organização, que não estão diretamente relacionadas à RSC). Uma das empresas pesquisadas (Serv2 - quadrante 4) não possui área de RSC e, portanto, não houve entrevista com gestor de RSC nesta empresa. Como critério de seleção dos respondentes, optou-se por entrevistar gestores que estavam há no mínimo dois anos na empresa. Dessa forma, foi possível obter diferentes perfis de gestores em uma mesma organização, o que trouxe robustez ao conteúdo posteriormente analisado. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente. O período de coleta de dados iniciou em setembro de 2016, estendendo-se até novembro de 2016. O quadro 8 apresenta as informações a respeito dos participantes deste estudo:

Quadro 8 - Perfil dos respondentes

	Entrevistados	Idade	Sexo	Tempo de Empresa (anos)	Empresa	Quadrante empresa	Área	Tempo de entrevista
1	Gestora_RSC_Ind1	35	F	4	Ind 1	1	RSC	45 min
2	Gestora_RH_Ind1	40	F	7	Ind 1	1	RH	40 min
3	Gestor_OP_Ind1	42	M	15	Ind 1	1	Operações	1 hora
4	Gestora_RSC_Serv1	58	F	30	Serv 1	2	RSC	45 min
5	Gestora_RH_Serv1	36	F	4	Serv 1	2	RH	30 min
6	Gestora_OP_Serv1	34	F	5	Serv 1	2	Operações	45 min
7	Gestora2_OP_Serv1	40	F	20	Serv 1	2	Operações	1h 20min
8	Gestora_RSC_Ind2	25	F	4	Ind 2	3	RSC	1h 30 min
9	Gestora_RH_Ind2	52	F	31	Ind 2	3	RH	30 min
10	Gestor_OP_Ind2	53	M	22	Ind 2	3	Operações	45 min
11	Gestor2_OP_Ind2	32	M	6	Ind 2	3	Operações	45 min
12	Gestora_RH_Serv2	32	F	2	Serv 2	4	RH	40 min
13	Gestor_OP_Serv2	36	M	6	Serv 2	4	Operações	1h 20min
14	Gestor2_OP_Serv2	32	M	3	Serv 2	4	Operações	40 min

Fonte: A Autora (2017).

Além disso, foram feitas também análises em documentos das organizações e materiais disponibilizados pelos gestores entrevistados, tais como controles de indicadores sustentáveis, materiais de divulgação de práticas de RSC e materiais internos referentes aos projetos de voluntariado, além de informativos, site e outros materiais impressos e *online* a fim de obter mais informações a respeito das características organizacionais e também das práticas de RSC implementadas nas empresas pesquisadas. Foram analisados também documentos formais referentes às práticas de RSC nas organizações, como Relatório Social, GRI (*Global Reporting Initiative*) e GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas). Estes materiais fazem parte da coleta de dados secundários, que são de extrema importância para corroborar e valorizar as evidências vindas de outras fontes, como das entrevistas, por exemplo (YIN, 2005).

Por fim, também fez parte da coleta de dados a técnica de observação. Para esta modalidade, foram consideradas as observações feitas nos locais das entrevistas, relacionadas à estrutura física e formas de comunicação interna e demais fontes secundárias de observação que contribuíssem para análise dos resultados. Para isso, foi estabelecido um roteiro de observação.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A fase de análise de dados é uma importante etapa da pesquisa, pois é neste momento que o pesquisador irá buscar as respostas pretendidas por meio da utilização de diferentes técnicas. O objetivo da análise dos dados é resumir, classificar e codificar as observações feitas a partir dos dados coletados, tendo em vista os objetivos e questões propostas no começo do estudo (BARROS; LEHFELD, 2001). Neste trabalho, a etapa de análise de dados teve como objetivo a compreensão do perfil dos gestores entrevistados por meio da identificação dos atributos da liderança sustentável. Além disso, procurou-se também identificar semelhanças e diferenças entre os gestores de diferentes áreas de atuação e entre as empresas dos diferentes quadrantes.

Para este estudo, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada a fim de melhor compreender as informações coletadas. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um método empírico que compila um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não é apenas um instrumento, mas sim um leque de possibilidades e combinações que podem variar de acordo com o campo de estudo. Esta etapa da pesquisa pode ser dividida em quatro

diferentes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Após a transcrição das entrevistas, os relatos foram incluídos no *software* NVIVO, para realização das análises. Inicialmente foram incluídas no *software* as categorias previamente identificadas na literatura que compuseram o instrumento de pesquisa, as quais representam os atributos identificados. Destas categorias derivaram subcategorias, identificadas nos relatos a partir das informações que emergiram do campo de pesquisa, compondo uma grade mista para análise de conteúdo. O quadro 9 traz as categorias e subcategorias criadas a partir das entrevistas realizadas:

Quadro 9 - Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias
Alinhamento com a cultura organizacional	Adesão à cultura
	Resistência à cultura
Busca por sustentabilidade na estratégia	Sustentabilidade como parte da estratégia
	Necessidade de ampliar sustentabilidade na estratégia
Atenção aos Stakeholders	Acionistas
	Clientes
	Colaboradores
	Comunidade
	Famílias de colaboradores
	Fornecedores
	Multi Stakeholders
Compreensão da diversidade cultural	Foco na comunidade local
	Atuação ampla no aspecto social
Conhecimentos específicos	Necessidade de conhecimentos específicos
	Foco em atitude
Foco em Sustentabilidade	Atuação voltada à sustentabilidade
	Sustentabilidade no dia a dia
Habilidade Interpessoal	Gestor como fonte de comunicação para as equipes
	Comunicação interna na organização
Liderança	Papel do gestor
	Características do gestor
Orientação para a mudança	Desafios encontrados
	Ações feitas para superar desafios
Valores e princípios morais	Importância de atuar com RSC
	Práticas sustentáveis pessoais
Visão de Negócio	Atuação voltada ao curto, médio ou longo prazo
	Indicadores de RSC

Fonte: A Autora (2017).

A partir das categorias identificadas, as entrevistas foram codificadas, selecionando trechos que representavam as categorias e subcategorias selecionadas. Para esta etapa, os respondentes foram classificados de acordo com sua área de atuação e com o quadrante da empresa, para que posteriormente fosse possível traçar comparativos destas duas frentes entre os respondentes. Juntamente com as informações colhidas nas entrevistas, as informações oriundas da análise documental e das anotações das observações também foram incluídas no software e categorizadas, para que pudessem contribuir com as análises gerando maior enriquecimento dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Diante do exposto, o capítulo a seguir apresenta a análise e interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos na coleta de dados realizada. Em alinhamento aos objetivos deste trabalho, a análise dos dados será apresentada em três partes. Primeiramente, serão apresentados os resultados da análise dos atributos da liderança sustentável a partir das respostas trazidas pelos participantes das diferentes áreas de atuação (RSC, RH ou outra área da empresa, denominada neste trabalho como “Operações”). Na sequência, será feita análise comparativa dos diferentes tipos de empresa, analisando os atributos e os motivadores de acordo com os quadrantes previamente estabelecidos (relacionados ao ISE 2016).

4.1 APRESENTAÇÃO DOS ATRIBUTOS

Nesta seção foram analisadas as respostas dos gestores a partir dos atributos levantados na literatura. A análise foi feita de acordo com a área de atuação dos gestores entrevistados, procurando identificar semelhanças e divergências entre os diferentes profissionais. A seção está organizada por atributo, de modo que estão apresentadas separadamente as análises dos resultados de cada um dos 11 atributos. Os atributos estão apresentados em ordem decrescente de acordo com a importância identificada nos relatos trazidos nas entrevistas, de forma que o primeiro é o atributo identificado como mais importante para lideranças sustentáveis a partir dos relatos dos participantes. Para este estudo, foi considerado importante o quanto o atributo em questão se mostra presente na prática do gestor através da sua fala, considerando não somente a quantidade de falas relativas a tal atributo, como também a intensidade das mesmas. Ao final, foi construído um quadro comparativo com todos os atributos e resultados encontrados.

4.1.1 Liderança

O atributo de liderança diz respeito efetivamente ao papel do gestor como líder e influenciador de pessoas na organização. É importante que os gestores entendam seu papel em relação às iniciativas sustentáveis, atuando como facilitadores e disseminadores da responsabilidade social. Ao mesmo tempo, devem buscar aprendizado e desenvolvimento constantes para conseguirem ser referência e gerir de forma consistente as equipes. Discurso

alinhado à prática, empatia e determinação são aspectos fundamentais no exercício da liderança sustentável.

Este atributo é visto como fundamental por todos os gestores entrevistados. Abordando diferentes perspectivas da liderança, todos os gestores trouxeram relatos da importância deste papel do líder sustentável junto às equipes.

Os entrevistados das áreas de RSC acreditam que os gestores devem incentivar a participação das equipes e ser exemplo, atuando como importantes propagadores das iniciativas sustentáveis da organização: “Eu acho que o papel do líder é fazer as ações que ajudem as pessoas a enxergar a relevância do tema e a aplicabilidade, como isso reflete no dia a dia deles. Falar a língua das pessoas” (GESTORA_RSC_IND1). “O líder geralmente é o espelho. É uma referência, que as pessoas admiram e querem seguir. E isso faz com que as pessoas participem” (GESTORA_RSC_SERV1).

O líder tem que incentivar as pessoas. Eu acho que esse é o grande papel. E, na minha visão, incentivar significa também dar o exemplo. Quando um líder realmente vai lá e organiza uma ação, ele incentiva que as pessoas participem junto e essa é a maneira mais eficaz de motivar as pessoas, e não apenas dizer que é legal e vão lá e façam (GESTORA_RSC_IND2).

Dentre as gestoras de RH, os relatos demonstraram a importância do gestor ser exemplo de atitude sustentável para sua equipe, juntamente com a capacidade de engajar e mobilizar as pessoas:

Eu acho que ele é o exemplo. O gestor é o exemplo, eu acho que tem que vir de cima. Se ele comunica isso pra equipe dele, ele também faz essas ações, ele participa das atividades que a gente propõe né, sejam elas ações internas sejam com a família, ele motiva a sua equipe a participar, pra mim faz toda a diferença, porque o exemplo é tudo. A gente diz muito aqui na empresa que é a prática pelo exemplo. Então acho que é parte fundamental (GESTORA_RH_IND1).

“O gestor precisa ter influência, ser um líder inspirador, que faz, que dá o exemplo e leva outros a entenderem a importância e a diferença que fazemos no nosso mundo com pequenas ações” (GESTORA_RH_IND2).

No caso da minha equipe, quando eu disse que a colaboradora poderia fazer (*participar de trabalho voluntário em horário de trabalho*), eu dei o exemplo para as outras pessoas de que eu apoio a causa. [...] E para isso, eu tenho que incentivar também, se eu só cobrar que a pessoa está lá não faz sentido, tenho que ser coerente. Tenho que entender que sim, vai diminuir a produtividade durante aquele período. Porém, se a gente acredita nisso, temos que incentivar que as pessoas façam. E com isso, a aderência também é maior (GESTORA_RH_SERV2).

O gestor tem que engajar e trazer o real conceito daquilo, incentivar. Ele tem que trazer o sentido para aquela ação que o colaborador está fazendo. Tem que saber comunicar muito bem também e engajar. Acho que tem que ser um bom “engajador”, se não, fica muito no “oba oba” (GESTORA_RH_SERV1).

Dentre os demais gestores, diversos foram os aspectos levantados a respeito do atributo de liderança frente às iniciativas sustentáveis. Alguns gestores entendem que o primeiro passo é realmente acreditar nas ações sustentáveis e engajar-se, a fim de contagiar as demais pessoas:

Tu tem que acreditar naquelas ações sustentáveis, porque se tu não acreditar, tu não vai conseguir passar para a tua equipe. Tu pode até comunicá-los, mas eles não vão receber bem se tu não tiver acreditando naquilo que tu ta passando. Então pra mim a primeira característica é essa, o líder tem que comprar a ideia pra conseguir vender pra equipe. E aí eu acho que entra motivação, explicação dos conceitos (GESTORA_OP_SERV1).

“Eu acho que o primeiro ponto é comprar a ideia da responsabilidade social, e que ela faz parte do desenvolvimento tanto da empresa quanto da comunidade e da pessoa em si também” (GESTOR_OP_IND2).

Outros gestores levantaram aspectos como influenciar e inspirar as pessoas como importantes atitudes deste atributo:

É um dever nosso influenciar as pessoas para que o resultado aconteça, estar próximo, estar presente. A gente tem que estar bem próximo das pessoas, aí acho que acontece de forma natural assim. A gente tem que influenciar e influenciar os outros é dizer não na hora certa, acho que isso exige também. Precisa ser dito o que não pode ser feito quando tem um risco envolvido, e a gente tem esse poder do não (GESTOR_OP_IND1).

Principalmente inspirar as pessoas. Tem pessoas que ainda não fizeram ou não são sensibilizadas, a gente tem que de alguma forma convencer ela, conseguir inspirar elas pra elas fazerem suas práticas, seja mostrando ou divulgando práticas que já foram feitas (GESTOR2_OP_IND2).

Complementando estes relatos, um gestor de área de operações também trouxe a importância de ser exemplo para a equipe:

O líder tem que ter o comportamento de espelho. O meu comportamento vai determinar o que minha equipe vai fazer. É por isso que eu falo que a gente precisa acompanhar muito de perto tudo isso. A gente tem que participar, tem que estar junto. Eles precisam entender que o líder também faz parte deste movimento e apoia isso. Fazer o certo e ser espelho eu acho que são pontos fundamentais. Eu não posso cobrar por algo que eu não faça, eu trabalho muito nessa linha. Eu sou exemplo, eu demonstro a importância pra que eles entendam, façam e valorizem (GESTORA2_OP_SERV1).

Alguns gestores relataram aspectos vinculados à gestão de pessoas de forma mais ampla como parte importante da liderança sustentável:

O objetivo do gestor tem que ser desenvolver as pessoas, tecnicamente, mas principalmente como pessoas. Quando eu lido com os colaboradores, eu sempre penso como ele pode ser melhor para a vida, e não só para a empresa (GESTOR_OP_SERV2).

Eu acho que o gestor é fundamental. É o cara que tem que ser o dono do negócio, tem que abraçar a causa da sustentabilidade pra que funcione. E eu digo isso do gestor desde cima, acho que tem que ser feito forte de cima pra baixo, escalonado, cada um com as suas metas distribuídas, para que funcione (GESTOR2_OP_SERV2).

Por fim, gestores de diferentes áreas destacaram aspectos mais pessoais como ética, empatia e confiança como fundamentais para o exercício deste atributo:

A gente tem confiança nas pessoas, os líderes têm confiança nos seus líderes e é bem importante ter transparência, dialogo, conversa. As portas estão sempre abertas, em todas as salas que a gente vai, qualquer líder, então é uma questão importante, eu prego muito isso. Transparência de negócios, conversa, o diálogo aqui é muito forte (GESTOR_OP_IND1).

“Ética é tudo, ética acima de qualquer coisa, e o líder deixar as pessoas à vontade e não forçar a participar. Dar o exemplo em primeiro lugar, o líder participar, mostrar que apoia, que é bom. E depois, vem as consequências” (GESTORA_RSC_SERV1). “Eu acho que ele tem que saber ouvir, porque às vezes tem uma ação e você pode ter um colaborador que não está muito confortável” (GESTORA_RH_SERV1).

4.1.2 Habilidade Interpessoal

O conceito que embasa o atributo Habilidade Interpessoal é amplo e contempla diversas características e competências da liderança sustentável, mas está principalmente relacionado à habilidade de engajar pessoas, comunicar de maneira efetiva e incentivar um ambiente mais colaborativo. Trata da capacidade de motivar e facilitar a colaboração das pessoas da equipe nas ações promovidas pela organização, incentivando assim que mais pessoas passem a aderir às práticas sustentáveis. Para isso, disseminar a sustentabilidade na organização, comunicar de forma efetiva e mobilizar diferentes públicos são aspectos importantes.

Para identificar este atributo, os gestores foram questionados a respeito de como ocorre o engajamento dos colaboradores na organização, quem comunica sobre ações

sustentáveis e se, de alguma forma, eles como gestores têm algum papel neste processo. Este foi um tema bastante valorizado pela maioria dos gestores, que entendem e assumem seu papel de engajar as equipes e ser propagador das iniciativas sustentáveis da organização. Este é, portanto, um atributo importante nos gestores entrevistados. Apenas um número pequeno de gestores não trouxe evidências a respeito deste atributo, o que será melhor detalhado na seção 4.2.

Os gestores de RSC, que naturalmente não precisam comunicar suas equipes pois o envolvimento delas nas ações sustentáveis é inerente à sua função, trouxeram exemplos de como a comunicação ocorre nas empresas e de que modo eles como gestores da área se preocupam com o engajamento dos colaboradores de forma geral:

O principal é a divulgação nos canais de comunicação interna da empresa, que são intranet, email e TV interna que fica passando conteúdo. Temos também iniciativas como workshop em que a gente vai treinar mil pessoas da empresa, engaja as pessoas sobre o que significa sustentabilidade e qual é a estratégia da empresa, qual a relevância desta estratégia para o papel de cada um na empresa, como ela se manifesta nas diferentes áreas (GESTORA_RSC_IND1).

Quando é uma ação interna, uma ação que vá envolver as pessoas, a gente consulta. Então por exemplo a olimpíada, antes de a gente fazer a gente fala com cada facilitador de comitê e questiona, qual é o melhor tema, este é um ano importante, ou não tem clima. Então a gente consulta e constrói juntos os projetos internos, justamente para engajar as equipes. (GESTORA_RSC_IND2).

Uma gestora de RSC trouxe a participação dos gestores como estratégia de engajamento das equipes: “Quando queremos engajamento, a gente envolve a liderança mesmo para poder conseguir esse engajamento mais efetivo” (GESTORA_RSC_SERV1).

As gestoras de RH comentaram a respeito de iniciativas de comunicação interna da empresa para envolver os colaboradores:

A gente enquanto empresa faz campanhas e divulga, faz os postos de coleta, quando é alguma coisa sobre meio ambiente vem informações também pelo portal, por email, enfim, e assim a gente vai tocando. Tem todo apoio da área de comunicação também (GESTORA_RH_IND1).

“Temos informativo interno, reunião com as lideranças, emails, reconhecimentos, em que acabam se divulgando resultados e envolvidos, incentivando mais pessoas a participarem” (GESTORA_RH_IND2).

Dentre os gestores das áreas de operações, muitos foram os relatos a respeito do seu papel como motivadores e incentivadores das equipes para participação e colaboração com as iniciativas propostas. Alguns comentaram sobre a sistemática de comunicação, incluindo o

tema em reuniões semanais com as equipes: “A gente tem uma reunião semanal com a equipe de coordenadores, e às vezes a gente comenta sobre isso. Alguma experiência que a gente teve e eles não tiveram acesso, a gente gosta de dividir” (GESTORA_OP_SERV1). “Sempre que surge alguma coisa nova a gente faz o que a gente chama de diálogo diário de segurança e aborda esses temas. E eu mando também por email para o pessoal fazer uma leitura” (GESTOR_OP_IND1). “A gente tem reuniões de célula, toda semana tem reunião. Então uma das pautas dessa reunião é a questão de voluntariado, ou projetos, mostrar projetos, mostrar ações que a gente possa fazer. E eu que levo essa parte” (GESTOR2_OP_IND2).

Todas as ações a gente acaba conversando nas reuniões, é sempre debatido também com eles aqui. É um ponto sempre de pauta nas nossas reuniões internas, os projetos de voluntariado, e eu incentivo bastante o pessoal aqui e dou oportunidade pra eles participarem (GESTOR_OP_IND2).

Nós temos nas unidades de atendimento semanalmente rituais de gestão, onde a coordenação se reúne com toda a equipe para passar informações importantes. E nesses momentos também nós compartilhamos sobre ações, campanhas, oportunidades ou recados que a gente precisa reforçar (GESTORA2_OP_SERV1).

Além disso, os gestores relataram também a importância do seu papel para disseminar as informações e a explicação dos conceitos que permeiam as práticas:

Nós garantimos com que as nossas equipes tenham acesso a todas as informações, e que eles utilizem de todos os documentos, tanto os documentos de processo quanto os de sustentabilidade. O nosso papel de gestores é sermos facilitadores desse processo, porque as equipes têm acesso aos documentos, mas às vezes por conta da própria rotina, eles acabam não priorizando (GESTORA2_OP_SERV1).

Eu acho que hoje meu papel principal é mais na tradução de conceito mesmo [...]. Então eu acho que eu tenho esse papel também, de explicar, e eu gosto sempre de trazer o conceito da gestão sustentável, é uma coisa que eu sempre falo (GESTORA_OP_SERV1).

4.1.3 Foco em Sustentabilidade

Um atributo fundamental das lideranças sustentáveis é o compromisso pessoal com a sustentabilidade nas organizações, preocupação com aspectos ambientais e valorização das iniciativas necessárias para o benefício da sociedade. O grau de consciência sustentável de um gestor influencia na sua forma de promover ações voltadas ao consumo consciente, por exemplo, e de legitimar questões sustentáveis na organização. Além disso, são gestores guiados por identificação com ações focadas no meio ambiente, o que faz com que sua atuação na organização ocorra com visão em iniciativas sustentáveis, gerando assim a possibilidade de ampliação de oportunidades relacionadas à RSC.

Para identificação deste atributo, foi feita uma questão específica sobre atuação focada em sustentabilidade nas empresas, mas também foi possível identificar evidências deste atributo em outros relatos trazidos pelos gestores ao longo da entrevista. De modo geral, grande parte dos gestores entrevistados demonstrou forte visão sustentável, preocupação ambiental e compromisso com atuação sustentável, o que demonstra a importância deste atributo para os gestores.

Dos gestores das áreas de RSC este é um atributo já esperado, por atuarem diretamente com o tema e participarem da estratégia e dos direcionamentos sustentáveis para a organização como um todo. Isto foi comprovado nos relatos destes gestores:

Temos muito foco em educação e gestão. Então esses projetos são prioridade dentro dos nossos requisitos. Educação e gestão podem transformar positivamente o mundo de alguma forma. Então, como a gente não pode abraçar tudo, a gente foca nessas duas coisas (GESTORA_RSC_IND2).

“Diariamente temos que ter esse olhar de sustentabilidade, sempre olhando pro social, pro ambiental e pro financeiro, porque está tudo atrelado” (GESTORA_RSC_SERV1).

Dentre os gestores das áreas de RH também foi possível observar a presença deste atributo, principalmente voltado ao bem estar das pessoas e preocupação com o desenvolvimento da sociedade:

Cada um na sociedade tem que cumprir o seu papel. O governo, as pessoas, as empresas, enfim, então eu acho que aqui na empresa nós podemos cumprir nossa parte, de como construir uma sociedade melhor e aí cuidando das práticas de meio ambiente, de como fazemos o descarte dos produtos, de como apoiamos a sociedade e a comunidade em que estamos inseridos através de ações de responsabilidade social (GESTORA_RH_IND1).

“A nossa atuação tem um cunho de sustentabilidade social forte, apoiando nossos colaboradores, ensinando a pescar e não entregando o peixe já frito e pronto” (GESTORA_RH_IND2).

Entretanto, o que foi um destaque neste atributo foi a grande quantidade de relatos de gestores de áreas de operações, que não são diretamente vinculadas à RSC, que também atuam com esse olhar sustentável e traduzem este enfoque para suas rotinas e gestão das pessoas da sua equipe:

A gente trabalha direto com sustentabilidade. Essa questão de olhar o planeta de uma forma diferente. A gente tem essa consciência. Por exemplo, luz ligada na sala durante o almoço, a gente chama atenção para desligar a luz. Então a gente está fazendo todo esse trabalho de conscientização (GESTOR_OP_IND1).

Eu tenho uma coisa muito forte de usar o termo sustentabilidade para gestão. Aí eu acho que eu tenho um papel muito importante. Eu explico para os meus coordenadores muito bem o que é sustentabilidade, porque muitas vezes as pessoas veem só como a parte ecológica da coisa, então isso eu tenho muito forte. Eu acho que eu tenho esse papel também, de explicar, e eu gosto sempre de trazer o conceito da gestão sustentável (GESTORA_OP_SERV1).

Hoje a gente tem uma prática que a cada mês a gente pensa em alguma coisa pra fazer, o grupo está estabelecido, participando dos projetos, então tu tá em constante contato com institutos, creches, escolas. A gente tem uma preocupação de fazer com que as pessoas realmente participem e sejam parte das soluções, e não simplesmente receber as coisas prontas (GESTOR_OP_IND2).

Se for falar de sustentabilidade ambiental sim, porque a gente acaba impactando em questões de meio ambiente, então a gente tem meta de redução de desperdício, de geração de co-produtos, isso sim, isso está diretamente envolvido. Isso é bem forte aqui, temos bastante programas voltados pra isso e bastante ações também de como minimizar impactos e tal (GESTOR2_OP_IND2).

Complementando estes relatos, alguns gestores deram depoimentos sobre sua visão a respeito da importância da conscientização sustentável nas organizações, seu papel como gestores de equipes neste processo e suas efetivas ações para continuidade do foco em sustentabilidade para todos:

Tem uma ação que eu mesma criei que é de reciclagem de pilhas. Eu coloquei uma caixa na minha sala, para as pessoas depositarem as pilhas ali, tanto as que usamos na empresa quanto o que o pessoal usa em casa mesmo. Eu faço isso para direcionar e fazer a reciclagem correta. E aí o que acontece é que mesmo os colaboradores que não se preocupavam com isso antes, acabam trazendo das suas casas e deixando na nossa caixinha, para fazer o correto descarte (GESTORA2_OP_SERV1).

No nosso dia a dia a gente tá sempre buscando alguma coisa pra que a gente possa fazer ou que esteja atrelado às nossas ações sociais nos projetos que a gente tá cuidando. Tem a ver com ter vontade de modificar isso que a gente está vivendo hoje no Brasil e a realidade que a gente tem de uma diferença de classes muito grande (GESTOR_OP_IND2).

4.1.4 Orientação para a Mudança

Este atributo contempla visão e foco para a mudança, bem como a iniciativa para realizar a execução de um plano de inovação. O gestor deve identificar oportunidades de melhoria e, a partir disso, envolver-se ativamente nas ações que visem o aumento da sustentabilidade na organização. Para isso, coragem para a mudança e foco na execução são atitudes importantes destes gestores.

Para compreender este atributo, foi questionado aos gestores quais os principais desafios que eles percebem ou enfrentam na execução de ações sustentáveis na organização e, em decorrência disto, que atitudes eles tomam para superá-los. De modo geral, este atributo é

percebido como importante pelos gestores, que demonstraram entender seu papel como responsáveis por darem o primeiro passo e estarem à frente na implantação das mudanças sustentáveis necessárias, trazendo exemplos nas suas falas de como exercem seu papel de agentes de mudança.

Segundo as gestoras de RSC, o maior desafio encontrado é o envolvimento das pessoas, fazer com que os colaboradores se conscientizem e disponibilizem seu tempo para participar das ações propostas, mesmo esta não sendo a área *core* da empresa:

Esse é o maior desafio, é você sempre estar motivada a fazer com que as pessoas assumam, vistam a camisa da empresa. Fazer com que todo mundo caminhe na mesma direção. Isso é um grande desafio, sempre tem dentro da empresa aquela pessoa que não quer colaborar. Ainda mais que a nossa área não é a área *core* da empresa, aí que o desafio é maior ainda (GESTORA_RSC_SERV1).

A quantidade de coisas que as pessoas tem que fazer. Você compete pelo tempo das pessoas. E aí elas acabam priorizando ações diferentes daquelas que você gostaria. Então ao invés de ir ao seu treinamento ela vai em uma reunião com o cliente. E você não vai poder reclamar disso, pois a reunião com o cliente sempre vai ter preferência. Então a gente vê que a gente vive em um mundo em que as pessoas têm pouquíssimo tempo livre né, ou digamos assim, tempo que elas conseguem alocar em coisas que não fazem parte do operacional do dia a dia delas (GESTORA_RSC_IND1).

Para superar estes desafios e conseguir mobilizar a mudança, estas gestoras relataram ações e iniciativas que conduzem junto aos colaboradores da organização, como educação continuada e ações de engajamento e reconhecimento da participação dos colaboradores já envolvidos: “Aí tem que fazer uma educação continuada, porque sempre tem gente nova entrando na empresa, tem gente saindo e gente entrando, então tem que fazer reciclagem direto, é um trabalho de formiguinha que não tem fim” (GESTORA_RSC_SERV1).

A gente criou um troféu, que toda vez que a gente entra em algum índice, que na verdade são três, o ISE, Dow Jones e o CDP, as pessoas que fazem parte da coleta de dados, que são chave para esse processo, recebem um componente, como se fosse um troféu, uma lógica de quebra cabeça, que você vai montando ao longo do tempo. Então elas recebem uma cartinha, a gente faz uma confraternização, dá um presentinho para as pessoas, para demonstrar pra elas que o trabalho delas é importante e que é apreciado, que a gente valoriza a contribuição que elas estão fazendo. É um exemplo do que a gente faz para engajar as pessoas e fazer com que elas se sintam valorizadas (GESTORA_RSC_IND1).

Já as gestoras de RH apontaram desafios tais como diferentes culturas na empresa e incluir a sustentabilidade na rotina como importantes pontos de atenção ao propor iniciativas sustentáveis:

O principal desafio é porque temos uma questão de termos adquirido outras marcas. Então aqui a gente ainda tem essa questão de culturas diferentes. O tema de sustentabilidade tem que estar muito bem organizado, para que ele permeie todas as ações (GESTORA_RH_SERV1).

O principal desafio são atitudes que acontecem no dia a dia, é um tema que tem que estar sempre sendo trabalhado em campanhas de comunicação, mudança de mentalidade, então o desafio é isso, é o discurso estar andando em linha com a prática do que acontece no tocar das operações. Esse pra mim é o maior desafio, alinhar o discurso à prática. Porque às vezes, no dia a dia, tu faz as coisas de um modo mais simples para facilitar o processo, e pode eventualmente não respeitar alguma das etapas para ser mais rápido, isso não pode acontecer né (GESTORA_RH_IND1).

Sob outra perspectiva, uma gestora de RH trouxe um olhar mais focado no processo, apontando mudanças externas à organização como um desafio na implantação das ações sustentáveis e trazendo a importância de atuar próximo para conseguir a mudança esperada:

Temos atuado em escolas municipais e neste ano passamos por eleições, onde tivemos troca de partido e de toda governança da secretaria de educação e prefeitura. Esse é um agravante para dar continuidade a um trabalho, porque os eleitos podem não querer, podem trocar a liderança da escola e dar outro foco para os projetos. Temos buscado, nestes casos, atuar com os pais e comunidade escolar, que permanecem e acabam buscando a continuidade do trabalho (GESTORA_RH_IND2).

Dentre os gestores das áreas de operações, diversos foram os desafios apontados. O mais destacado foi manter ativa a conscientização das pessoas sobre a importância da sustentabilidade e ampliar o envolvimento dos colaboradores: “Conscientização das pessoas é fundamental. A base são as pessoas. Eu acho que se a gente trabalhar bem com as pessoas a gente consegue” (GESTOR_OP_IND1).

O próprio envolvimento das pessoas é um desafio né. Tem a questão tempo, que às vezes é uma desculpa que o pessoal utiliza, mas eu acho que ainda não é prioridade para todas as pessoas da empresa. Não enxergam isso como uma prioridade. Entre as várias que a gente têm, isso é uma das prioridades, mas se isso é mais relevante ou é mais cobrado, depende. Acho que acaba não sendo, então as pessoas não fazem e fazem aquilo que está demandando mais, tem milhares de coisas para atender, então acho que isso fica em segundo plano. Não é uma prioridade número um da empresa (GESTOR2_OP_IND2).

O que é mais difícil é você incentivar, conscientizar da importância e manter isso vivo neles. A gente tem tanto problema às vezes, e eles acabam olhando para si só, e não entendem que tem trabalhos sociais que são importantes e levam a um crescimento muito maior. Então temos que mostrar esse outro lado, que por vezes eles não têm isso muito forte. Então vai da gente mostrar os caminhos (GESTORA2_OP_SERV1).

“Acho que a maior dificuldade é tu conseguir entrar na cabeça das pessoas para que elas absorvam essa ideia, tenham esse pensamento, tenham adesão” (GESTOR2_OP_SERV2).

Alguns gestores trouxeram a dificuldade no envolvimento de outros gestores da organização como um desafio importante também:

Eu vejo que não é a prioridade no dia a dia das lideranças. A gente tem cartilha falando de sustentabilidade, a gente tem vídeos em uma plataforma interna online, mas eu percebo que ainda no dia a dia as pessoas não dão tanta importância (GESTORA_OP_SERV1).

É difícil os gestores assumirem isso, pois hoje os gestores estão com muita coisa, coisas que vão além da sua função, muitas atribuições, e isso fica sempre em segundo plano. O que é do projeto, que tem a ver com questões financeiras, acaba sendo prioridade sempre. O que tem a ver com a parte financeira é o que mais estamos dando foco atualmente, sempre vira prioridade. Outras questões, ambientais, sociais, de gestão, ficam em segundo plano (GESTOR_OP_SERV2).

Em relação ao que é feito para superar estes desafios e atuar na implantação das mudanças necessárias, diversos foram os relatos trazidos pelos gestores de operações, o que endossa a percepção da importância deste atributo: “A gente tem todo um trabalho de convencimento, de mostrar resultados e tentar expandir ao máximo as nossas práticas, e te confesso que tem algumas resistências aqui, algumas pessoas que não acreditam, comentam que as equipes estão pequenas” (GESTOR_OP_IND2).

Eu sinto que é um incentivo constante. A maioria das pessoas ou não tem interesse, ou acaba caindo na rotina do dia a dia e esquece esses pontos. Tem gente que se envolve e que realmente gosta, mas no geral, é motivação constante, seja com o líder, com a ponta, com o operacional, qualquer ação tu tem que ir lá, lembrar, falar de novo (GESTORA_OP_SERV1).

Quando tem algum tipo de parada ou quando tem algum evento que a gente consiga envolver a maior parte dos colaboradores, é nessas brechas, nesses intervalos que a gente acaba aproveitando e inserindo o pessoal. Mas tem projetos ao longo do ano que a gente consegue fazer, de levar uma, duas três, quatro, dez pessoas pra fazer determinada atividade. Mas normalmente tento encaixar em alguma diminuição de produção ou alguma coisa assim. Quando tem brechas no próprio dia a dia a gente consegue inserir essas coisas (GESTOR2_OP_IND2).

Ações de conscientização, para que as pessoas entendam as consequências dos seus atos, impactos, etc. Então a gente tem que estar em cima, temos que valorizar o tema, para que as pessoas também valorizem. É uma sementinha que a gente planta. E a orientação é muito importante (GESTORA2_OP_SERV1).

4.1.5 Alinhamento com a Cultura Organizacional

O atributo que se refere ao alinhamento com a cultura da empresa trata do engajamento do gestor com a dinâmica organizacional, do quanto ele identifica-se com a cultura de um ambiente sustentável, se percebe inserido neste contexto e, a partir disso, auxilia na propagação desta cultura. A percepção e aderência a um ambiente favorável para a criação e desenvolvimento de iniciativas sustentáveis é um importante atributo das lideranças sustentáveis.

Este foi um tema abordado de forma ampla pelos gestores entrevistados. De modo geral, os gestores trouxeram relatos de identificação com a cultura organizacional da empresa na qual atuam, percebem a cultura sustentável na organização e trazem exemplos de ações que a empresa conduz e que reforçam esta cultura, demonstrando assim que este é um atributo importante para estes gestores. Alguns gestores relataram sentirem falta desta cultura na sua organização e o quanto isso cria uma barreira para a prática de ações sustentáveis, reforçando assim a importância deste atributo.

Os gestores de RSC, conforme esperado, trazem relatos que evidenciam sua inserção na cultura organizacional, da qual em função da sua área de atuação, são propagadores diretos: “Cada área tem que olhar com os olhos de sustentabilidade, reduzir desperdício, ver quanto que está consumindo de material, se é possível diminuir. Então ela está transversal na empresa” (GESTORA_RSC_SERV1).

Em relação à sustentabilidade, a empresa tem uma régua muito alta, a gente já faz muito mais que o mínimo de sustentabilidade. Se compararmos com outras empresas do mesmo ramo, a nossa régua é muito alta. Então os líderes já estão com essa régua, faz parte da empresa. Se não tem esse cuidado, nem faz parte da empresa. Então a área sustentável é mais disseminada, todo mundo faz, todo mundo tem esse cuidado (GESTORA_RSC_IND2).

Uma gestora de RH também relatou sua identificação com a cultura organizacional da empresa na qual fazem parte, destacando a sua visão em relação aos demais gestores da organização:

É um assunto que, para a nossa empresa, é bastante importante, a gente tem consciência, a empresa tem consciência, e acho que esse é o grande ponto positivo. A gente já tem isso aqui na empresa há muitos anos, já é algo que faz parte do dia a dia né, a cultura de respeito e de ações voltadas ao meio ambiente, ações para sustentabilidade, a gente tem nos últimos anos intensificado ainda mais isso, mas já é algo que se vem trabalhando. E com isso, eu acho que os líderes da empresa são diferenciais, são diferentes nesse sentido de se engajar nas campanhas que a empresa

promove, acho que eles puxam a frente, enfim, acho bem positivo (GESTORA_RH_IND1).

Dentre os gestores de áreas de operações, os relatos de alinhamento e adesão à cultura sustentável foram associados à influência positiva que esta cultura traz aos demais colaboradores:

Nem todos os nossos colaboradores tem a prática de fazer algum trabalho social. E muitas vezes eles têm acesso a isso dentro da empresa. Aí eles se encantam e começam, é como uma sementinha né, a gente planta uma sementinha, e eles começam a procurar por si só algumas ações fora da empresa, ou continuam ações que a gente começou aqui (GESTORA2_OP_SERV1).

“A empresa incentiva toda essa nossa veia de responsabilidade social, do voluntariado. Então tem práticas muito interessantes que são disseminadas aqui e que estão espalhadas pela empresa de incentivo ao voluntariado” (GESTOR_OP_IND2). “Tem muito essa prática de ir e reformar, temos até uma plaquinha, para ir fazer pintura, levar rancho. São ações que todas as unidades tem, todos os estados. E isso tá muito na cultura da empresa” (GESTORA_OP_SERV1).

Um gestor de área de operações exemplificou o quanto isso já está inserido na cultura da sua empresa e nas suas próprias atitudes com a sua equipe. Salienta ainda que, a partir disso, o seu papel acaba sendo o de ser facilitador deste processo quando a iniciativa parte dos colaboradores:

Também tem situações ao contrário, as pessoas trazem problemas da sua comunidade, trazem uma escola perto de casa que está precisando, aí a gente vê com o RH se tem alguma coisa que a gente possa fazer. Tanto financeiramente, se a gente tem verba pra isso ou não, pois às vezes a verba já está fechada para os projetos. Mas podemos mandar mais gente da equipe pra poder pintar, a escola disponibiliza tinta e a gente vai ajudar a pintar a escola. Coisas desse tipo que a gente possa ajudar com mão de obra, não financeiramente, mas com mão de obra. E daí as coisas acabam acontecendo. Coisas que os próprios colaboradores trazem pra mim, a gente faz (GESTOR2_OP_IND2).

Outro gestor de operações salientou o quanto ele percebe a cultura sustentável da organização e destaca ações dos próprios gestores de outras áreas não vinculadas diretamente à sustentabilidade, conforme descrito por ele:

Faz parte do nosso negócio, resistência não existe eu acho. Essa palavra não tem existência aqui. Porque todo o nosso processo é assim, quando as pessoas novas entram aqui a gente já passa as primeiras instruções de trabalho, faz uma capacitação técnica antes, apresenta a pessoa em todas as áreas primeiro, faz um treinamento básico de segurança, faz uma integração dentro das áreas, então é por aí, não tem

resistência. O pessoal adere mesmo pela cultura nossa de boas práticas (GESTOR_OP_IND1).

Por outro lado, um gestor da área de operações relata evidências de falta de alinhamento de outros gestores com a cultura organizacional e como isso se torna uma barreira. Ele relata que, em função do momento mais crítico da empresa, de muita sobrecarga de trabalho e equipes reduzidas, alguns gestores não priorizam ações voltadas à responsabilidade social corporativa, conforme relato:

Tem algumas resistências aqui, algumas pessoas que não acreditam, comentam que as equipes estão pequenas. Agora a gente está atravessando um momento de redução de quadro e alguns gestores dizem que não têm condições e nem espaço para incentivar esse tipo de prática. Então a gente vê que, de certa forma, isso são algumas desculpas que a gente acaba vendo, porque eu acho que sempre que tu acredita, tem condições de oportunizar. Existem outros colegas que não são nem um pouco afim desse trabalho. De certa forma, tu tem que dar oportunidade para a tua equipe em horários diferentes que não necessariamente o horário livre do colaborador, e aí se tu não está disposto inviabiliza né, até a espontaneidade do voluntário (GESTOR_OP_IND2).

Alguns gestores relataram não perceberem uma cultura de apoio e incentivo às iniciativas de RSC e sentirem falta disso, pois acaba trazendo dificuldades na participação das pessoas e na implantação de ações menores nas áreas:

Eu acho que a empresa tinha que integrar muito mais com a gente porque eu sinceramente não sei de quase nenhuma ação que é feita pela Fundação, e eu gostaria de participar mais e acredito que eles fazem coisas maravilhosas. Só que a gente sabe pouco e também não sabemos o quanto podemos participar ou não, porque tem ações que não são divulgadas. [...]. Eu acho que de modo geral a empresa deveria comunicar mais. Eu não recebo muita informação, então eu também não consigo divulgar isso para a minha equipe (GESTORA_RH_SERV2).

“Eu acho que falta um pouco o posicionamento maior da direção e do CEO, de estar atuando um pouco mais forte nessa questão de sustentabilidade e nesses assuntos que internamente são pouco explorados ainda, eu gostaria que fosse mais explorado” (GESTOR2_OP_SERV2).

4.1.6 Valores e Princípios Morais

Um atributo importante para as lideranças sustentáveis é o alinhamento de valores sustentáveis aos valores pessoais do gestor, o que perpassa aspectos como autoconhecimento, clareza de propósito e princípios morais. As motivações pessoais dos líderes são de extrema importância para a condução de iniciativas sustentáveis nas organizações, pois valores e

princípios individuais devem estar alinhados aos organizacionais para que o gestor tenha coerência em suas atitudes. Além disso, valorização e identificação de ações ambientais e sociais também são aspectos importantes deste atributo.

Para identificar valores sociais e ambientais e motivações individuais foi questionado aos gestores a respeito da importância de atuarem em uma organização com iniciativas sustentáveis. Além disso, foi questionado também sobre práticas pessoais que os gestores costumam fazer independentemente das ações realizadas pela empresa.

Os gestores trouxeram relatos sobre a importância e satisfação por fazerem parte de uma organização que atua com práticas sustentáveis e do alinhamento dos valores da organização aos seus valores. Adicionalmente, vários gestores relatam práticas pessoais sustentáveis, demonstrando muitas vezes o quanto a prática na organização agregou para sua vida pessoal. Dessa forma, entende-se que este atributo demonstrou importância entre os participantes desta pesquisa, evidenciando ainda sua interdependência com outros atributos, como Alinhamento com a cultura organizacional e Foco em sustentabilidade.

Para os gestores de RSC, trabalhar em uma organização com práticas sustentáveis é fundamental, pois esta é sua área de atuação direta. Todos os gestores entrevistados já tinham tido experiências em organizações com práticas sustentáveis. Dessa forma, estes gestores, além de falarem de si, também comentaram a respeito da percepção deste valor para as demais pessoas da organização, conforme relatos:

Eu trabalho na equipe que cuida dessas práticas, então é fundamental. Mas de forma geral, a gente sabe pelo que as pessoas nos dizem, que essa atuação da empresa em sustentabilidade é um componente importante para a escolha delas em trabalhar aqui. Já sentem que elas estão em uma empresa que leva essas questões a sério, que é responsável, então a gente sabe que isso é importante de modo geral para o nosso público de trabalho (GESTORA_RSC_IND1).

É bem gratificante, a pessoa se sente bem sabendo que a empresa é uma empresa correta, uma empresa que tem ética, porque tudo isso é sustentabilidade. Na realidade isso é um orgulho, trabalhar em uma empresa que tem toda essa preocupação social, com diversidade, etc. (GESTORA_RSC_SERV1).

Dentre os demais gestores, tanto de RH quanto de operações, os relatos a respeito da importância de atuar em uma organização com práticas sustentáveis foram diversos. Alguns gestores salientaram o alinhamento dos seus valores pessoais aos valores da organização, inclusive como fator de permanência e retenção: “Eu acho que tem uma questão muito de valor pessoal, de você estar em uma empresa que tem um valor de responsabilidade grande. Eu acho que está muito mais ligado a valor pessoal do que a tendência de mercado ou qualquer outra coisa” (GESTORA_RH_SERV1). “A gente tem que estar em uma empresa

em que a gente reconhece os nossos valores nessa empresa, porque a empresa também é um espelho. Então acho que é isso que faz todo sentido” (GESTORA2_OP_SERV1).

A gente é de uma geração que pensa muito no meio ambiente, nas causas das coisas, e os valores das pessoas têm que estar encaixados com os valores da empresa. Eu não conseguiria trabalhar em uma empresa que só polui e não pensa em sustentabilidade, não pensa em pessoas, não desenvolve a comunidade, que só pense nela. Acho que a empresa é uma empresa grande, com bastante iniciativas nesse sentido, e acho que tem que estar muito vinculado com os valores da pessoa. Então, tem a ver com o que eu acredito, o que eu penso, valores meus. E também são os valores da empresa. Aquela coisa de valores, eu acho que isso é o que faz uma pessoa estar ou não em uma empresa, um dos pontos importantes. Pra mim, me faz ficar e me manter na empresa, tem sentido (GESTOR2_OP_IND2).

“As pessoas que praticam o voluntariado são mais engajadas, se sentem melhor na empresa, criam um clima do bem, isso é um ponto de retenção e isso é sentido na empresa. É um sentimento que se espalha, que comentam, que levam para sua vida” (GESTORA_RH_IND2).

Outros gestores reforçaram a importância associando a aspectos como a imagem da organização e ao retorno para a sociedade:

Eu acho que é extremamente importante, não só para a imagem da organização, mas também para nós termos uma sociedade mais equilibrada e sustentável para o futuro das novas gerações. Pra mim é bastante importante. Não é uma empresa que se preocupa só com seu resultado, só com seu lucro, mas sim com uma forma de devolver isso para a sociedade com essas ações, de meio ambiente e de responsabilidade social. É um retorno (GESTORA_RH_IND1).

Eu considero bem importante. O meu maior sentimento é de tu estar devolvendo algo para a sociedade. Porque eu acho que uma empresa, quando está inserida em um meio, ela gera uma série de impactos, que podem ser bons ou ruins. E eu acho que essa questão de práticas de sustentabilidade acaba sendo uma forma de tu devolver para a comunidade em que tu está inserido, como uma coisa boa. Pra mim, eu me sentia mais útil, me sentia favorecido, bem por estar devolvendo alguma coisa para a comunidade (GESTOR2_OP_SERV2).

Em relação às práticas pessoais de sustentabilidade, a maioria dos gestores relatou possuir iniciativas mesmo que mais básicas e simples, como separação de lixo e doação de roupas e alimentos para famílias carentes. Muitas destas ações inclusive se mostraram atreladas à vivência da prática da empresa e à influência que isto teve na vida pessoal dos gestores:

São coisas que a gente faz aqui e que eu procuro também levar para a minha casa. Na minha casa a gente não abre mão da coleta seletiva do lixo, por exemplo. De jeito nenhum, é algo que é feito aqui na empresa também. A gente procura apoiar pessoas que são mais necessitadas, é uma prática que eu faço em casa e se eu posso fazer aqui, faço aqui também (GESTORA_RH_IND1).

Eu levo isso para a minha casa. Separação do lixo, eu levo para as minhas filhas, minha esposa, minha esposa já tem essa prática também e isso é uma coisa que eu levei aqui da empresa. Essa questão de sustentabilidade, olhar o planeta de uma forma diferente (GESTOR_OP_IND1).

A prática de reciclagem de lixo, eu te confesso que eu não tinha antes de começar a implantar na empresa. Quando começamos a implantar na empresa, eu comecei a fazer esse processo na minha casa também. Eu não tinha realmente isso claro, há muito tempo atrás, mas toda essa importância e essa valorização vieram através da empresa (GESTORA2_OP_SERV1).

A gente acaba tendo na família, na minha família no caso, a gente tem, nós somos sete irmãos, é bastante gente, então tem alguns lugares que a gente ajuda. Então a gente sempre tenta fazer esses programas de alimentação dos sem teto, na família a gente também faz auxílio de levar alimentação para quem está na rua, principalmente no inverno (GESTOR_OP_IND2).

Um gestor de área de operações trouxe esta influência da empresa de forma ainda mais explícita:

Eu acho que estar na empresa me transformou. Eu não participava de programas voluntários antes, eu não ia muito a escolas carentes, até porque estava em outro momento. E acho que quando tu começa a pensar nisso, tu começa a enxergar as coisas de forma diferente, a realidade é diferente. Eu vim de uma realidade comum, consegui estudar, consegui me formar, mas tem gente que não tem nem o que comer, não tem nem onde tomar banho, tem gente que não tem educação e tal, e se tu te envolver com essas coisas, tu acaba tornando o mundo um pouquinho melhor, por mais que sejam poucas coisas, coisas pequenas, eu acho que isso faz bem pra pessoa (GESTOR2_OP_IND2).

Outro gestor relatou sua visão sobre comportamento sustentável de modo geral, independentemente da organização:

Se a pessoa que sai daqui, vai ao supermercado, compra produtos de limpeza e não separa bem na sua casa, pega sacolinha de supermercado e joga em um lixo impróprio, e ela cai em um rio, mar, como a gente vê latinha, vê na própria BR, não é a latinha que foi parar lá, não é o plástico que foi com o vento. A pessoa deixou em um lugar que não poderia deixar. Então, é uma conscientização que tem que vir das pessoas. Como é que eu consigo influenciar de forma mais ampla, influenciar o município, a tua comunidade, o teu bairro, influenciar as pessoas para começarem uma coleta seletiva. O que tem que pensar é que cada peça, tudo dá pra ser destinado com um objetivo. Tem um objetivo para tudo, a questão é as pessoas se conscientizarem da importância disso hoje em dia (GESTOR_OP_IND1).

Alguns gestores trouxeram relatos de práticas sociais diferenciadas, porém são ações que eram feitas no passado e não têm continuidade: “Já fui voluntária em muitos momentos de vida pessoal e profissional. Pessoalmente participava de grupo de jovens e ia tocar violão e levar donativos em orfanatos e asilos” (GESTORA_RH_IND2).

No momento o que eu mais faço é participar de campanhas de doação de agasalho. Já participei bastante tempo de programas antidrogas, ajudando as famílias que

ficam super perdidas nessa situação, não sabem como conduzir quando tem algum parente numa condição diferente, até a pessoa aceitar que aquilo é uma doença mesmo. Trabalhei com palestras, conversas mesmo, muitas vezes a pessoa só quer falar (GESTORA_RH_SERV2).

“No passado eu fazia mais, ajudava, montava cesta básica e entregava para pessoas da ilha, ia em asilos, mas hoje em dia não faço mais. Eu fui escoteiro, fazia mais naquela época. Depois não mais” (GESTOR_OP_SERV2).

Quando questionados a respeito do porquê haviam parado com as práticas sociais, alguns destes gestores relataram que começaram a fazer quando atuavam em uma empresa que possuía estas práticas e acabaram levando para sua vida pessoal também. Mas depois, ao saírem da empresa, acabaram não mantendo a prática:

Eu trabalhava em uma empresa que tinha essas práticas de forma mais forte, e eu sinto muita falta. Porque tiveram ações que eu participei lá que marcaram a minha vida. Por exemplo, uma ação que fomos em um lar de idosos, participei de umas duas ou três. E na primeira vez que eu fui, eu fui pela obrigação de ter que fazer uma ação de voluntariado, a empresa tinha isso. [...]. E aquilo marcou tanto quem foi, que o próprio pessoal que foi já marcou dois meses depois para ir de novo, de tanto que as pessoas gostaram e queriam seguir fazendo. Foi um voluntariado que começou pela empresa, mas depois já estava mais pelo vínculo das pessoas mesmo, as pessoas queriam fazer mais (GESTORA_RH_SERV2).

Os gestores de áreas de RSC reforçaram o quanto as organizações influenciam as pessoas ao incentivar este tipo de prática, que acaba sendo disseminada também para as famílias dos colaboradores:

A gente já fez algumas matérias e reportagens para destacar práticas sustentáveis usadas na empresa que as pessoas podem usar no seu dia a dia também, e a gente sempre tem casos super bacanas, por exemplo, de pessoas que mudaram a instalação hidráulica na sua casa para poder aproveitar a água no enxágue da máquina de lavar roupa. A gente também tem várias pessoas que voluntariam no seu tempo livre. Com certeza isso inspira as pessoas e ajuda elas a enxergarem a importância de fazer isso, independente de ser na empresa ou em casa (GESTORA_RSC_IND1).

“E isso você acaba levando extra muro, tudo o que você vive aqui você leva para sua família, para seus filhos, acaba desenvolvendo ações sociais fora daqui também” (GESTORA_RSC_SERV1). “E como a família participa, acaba minando e todos ficam envolvidos com as ações. Então eu acho que acaba influenciando sim” (GESTORA_RSC_IND2).

4.1.7 Visão de Negócio

Este atributo traz a concepção de que a liderança sustentável deve preocupar-se com a gestão da sua área como um negócio da organização e, dessa forma, deve acompanhar o lado econômico, análises de impactos e de desempenho tanto das suas atividades quanto da sustentabilidade que faz parte da sua gestão. A busca pelo equilíbrio econômico, acompanhado através de medidas e padrões de desempenho, auxilia na gestão sustentável e na concretização dos projetos estabelecidos, o que leva a uma visão projetada para o futuro. Além disso, a habilidade de análise de decisões sustentáveis de curto e longo prazo também é um aspecto importante para os gestores.

Para análise deste atributo, utilizou-se duas questões distintas. Uma em relação a indicadores sustentáveis acompanhados pelos gestores e outra a respeito do quanto a atuação é voltada ao longo prazo. A partir destes pontos, foi possível perceber que os gestores, não somente os das áreas de RSC, têm uma gestão sustentável do negócio de forma consistente. Quando se trata de indicadores sustentáveis, os gestores conhecem os que a empresa possui, sabem os que existem na sua área e alguns ainda relatam uma gestão efetiva com ações para melhoria de resultados. Quando se trata de atuação de longo prazo, os gestores entendem que é mais difícil por não ser seu foco de atuação direta na organização e acabam focando mais nas ações de curto prazo que surgem, mas sem deixar de atribuir a importância deste atributo.

Os gestores de RSC, como já esperado, conhecem de forma profunda e consistente os indicadores sustentáveis, além de serem responsáveis pela gestão, métricas e divulgação destas informações: “Temos indicadores das três frentes, ambiental, social e econômico, que são medidos frequentemente. A gente reporta no indicador anual, está tudo no site da empresa” (GESTORA_RSC_IND1).

Medimos o consumo de água, consumo de energia elétrica, intensidade das emissões atmosféricas, fazemos o inventário todo ano. Também medimos a parte de voluntários que praticam ações corporativas, a gente mede qual o número de ações que a gente conseguiu fazer, número de voluntários em ações sociais e quantos voluntários participaram ao todo (GESTORA_RSC_SERV1).

Trazendo um contraponto, uma gestora de RSC trouxe uma perspectiva diferente em relação a este aspecto. Entendendo que um indicador deve medir resultado, ela traz a dúvida a respeito de como mensurar efetivamente o resultado das ações sociais realizadas. Entretanto, ainda sim, mantém a medição de indicadores básicos sobre os processos:

A gente entende que é muito difícil ter estes indicadores, a gente prefere usar o dinheiro para investir mais. Então a gente não tem muitos indicadores porque a gente acredita que esses indicadores não trazem o real impacto. O que temos de indicadores são: número de pessoas impactadas com o projeto, número de programas oferecidos, número de workshops feitos, número de pessoas que assistiram às palestras, número de voluntários no ano. Então a gente usa esses dados, que são reais e confiáveis. São esses os nossos principais indicadores. E essa é uma coisa que a gente se questiona muito, a gente sempre fica em dúvida se os nossos projetos são os melhores, porque não temos a medida do impacto final (GESTORA_RSC_IND2).

Os gestores das áreas de RH também têm conhecimento sobre os indicadores e fazem este acompanhamento junto às áreas responsáveis. Além deles, os gestores das áreas de operações trouxeram informações a respeito de indicadores sustentáveis, muitos inclusive relataram serem responsáveis por gerir e controlar os indicadores referentes à sua área de atuação:

Nós temos indicadores do meio ambiente que são acompanhados mensalmente por todos os líderes da companhia, são indicadores que aparecem e são levados para a diretoria da empresa, para acompanhar, ver como estão as práticas de meio ambiente, isso de forma global. São indicadores de consumo de energia, consumo de água, número de resíduos de efluentes e afluentes, resíduos sólidos, dentre outros (GESTORA_RH_IND1).

Tem indicadores de consumo de energia, consumo de água, efluentes, todos os efluentes que saem daqui do meu laboratório, por exemplo. Tudo é controlado e temos uma meta para atingir. Então, passando disso, a gente tem que fazer um alinhamento com os outros líderes, para ver se posso colocar determinada coisa como resíduo. Eu tenho um indicador, desde a impressora de papel a gente controla, se as pessoas não estão imprimindo coisas desnecessárias que depois colocam no lixo. A gente controla todos os indicadores (GESTOR_OP_IND1).

Nós temos vários indicadores. Temos indicadores que medem consumo de água, de eletricidade, isso está direto no meu DRE, quanto eu gastei, e quanto eu tenho planejado para gastar. Fora isso, a sustentabilidade nos encaminha dados sobre consumo, quanto estamos atingindo os programas de gestão ambiental. Nós temos uma meta e também tem o quanto estamos consumindo (GESTORA2_OP_SERV1).

Existem indicadores tanto financeiros, de quanto é que a gente está gastando, não me recordo agora os valores, mas isso é divulgado como resultados dos projetos, mas também na unidade industrial temos o percentual de pessoas que estão ajudando ou se envolvendo em voluntariado, que é justamente para alavancar esses resultados de projetos que a gente está envolvido. Então é controlado isso, metas por área, por célula, para as pessoas poderem se envolver também (GESTOR2_OP_IND2).

Já em relação à atuação voltada ao curto ou longo prazo, as respostas diferiram de acordo com a área de atuação dos gestores entrevistados. Os gestores das áreas de RH demonstraram forte visão e atuação mais para o longo prazo em relação às práticas sustentáveis, em função da complexidade dos temas trabalhados:

Eu acho que a minha atuação é uma prática para médio e longo prazo, porque é uma questão de mudança cultural. Nós trabalhamos com ações de curto, médio e longo prazo. Mas do ponto de vista de mudança cultural das pessoas, dos integrantes, que é um pouco do nosso papel de Recursos Humanos, eu acho que a gente trabalha com a mudança cultural de mentalidade de médio e longo prazo (GESTORA_RH_IND1).

Para longo prazo, trabalhamos com a comunidade projetos que possam ajudar na evolução de uma instituição. E tudo que é voltado para educação, que tem sido nossa prioridade, é com um passo por vez, onde os resultados aparecerão bem mais a frente (GESTORA_RH_IND2).

Corroborando com estes relatos, uma gestora de RSC trouxe um exemplo prático de como a gestão do negócio e de situações diretamente ligadas ao produto da empresa podem ser efetivamente planejadas com foco no longo prazo:

Pode até parecer estranho, pois a gente está reduzindo quanto o cliente precisa comprar da gente. Sim, estamos, mas com a ideia de que, quanto maior for a competitividade do meu cliente, mais ele vai acabar comprando de mim no total. Relativamente ele vai comprar menos, mas no total ele pode comprar mais, porque ele vai ser mais produtivo, vai ter mais condições financeiras. Então esse produto tem esse foco de melhorar a sustentabilidade do nosso cliente, ela não foi pensada pela equipe de sustentabilidade, mas a gente entende que o trabalho que a gente faz de conscientizar as pessoas sobre a importância do sistema e como o sistema influencia leva a esse tipo de desenvolvimento de novos produtos (GESTORA_RSC_IND1).

Já os gestores das áreas de operações foram unânimes ao relatarem que sua atuação sustentável é voltada ao curto e médio prazo no máximo, em função da rotina, falta de tempo e diferentes prioridades que não deixam espaço para pensar em perspectivas mais em longo prazo. Em alguns casos os gestores entendem que a ação mais a curto prazo é seu papel frente a estas situações:

Eu entendo que o meu papel como gestora da unidade é trabalhar o curto e o médio prazo. Para o longo prazo, tem áreas que são mais estruturadas, como a área de sustentabilidade, que consegue pensar as ações de forma mais estruturada. Então todos os planejamentos maiores vêm destas áreas (GESTORA2_OP_SERV1).

Ah, eu acho que as coisas vão mais acontecendo, eu não consigo pensar estrategicamente como eu vou ajudar a comunidade, não, eu tô mais na frente de poder ajudar, de estimular, mas a curto prazo, não pensando estrategicamente nem a longo prazo sobre a sociedade (GESTOR2_OP_IND2).

“A situação atual dificulta pensar a longo prazo. A empresa é por natureza de curto prazo, tudo é muito rápido. Mesmo grandes decisões são tomadas a curto prazo” (GESTOR_OP_SERV2). “Hoje a minha atuação é sem dúvida voltada para o curto prazo, de resolver as questões que estão acontecendo agora, que vamos precisar amanhã” (GESTOR2_OP_SERV2).

4.1.8 Atenção aos *Stakeholders*

Outro atributo da liderança sustentável refere-se ao cuidado no envolvimento dos diferentes *stakeholders* e, junto a isso, a capacidade de resposta às pressões e foco no atingimento das suas expectativas. Para isso, os gestores precisam ter habilidade para interagir e se adaptar aos diversos *stakeholders* envolvidos, visando o atingimento do sucesso das iniciativas sustentáveis propostas.

Para este atributo, foi incluída no protocolo de entrevista uma questão específica sobre como se dá a participação de *stakeholders* nas ações sustentáveis realizadas, mas também foi possível identificar evidências deste atributo em outras questões ao longo da conversa. De modo geral, a maioria dos gestores entrevistados têm maior foco e cuidado com o público interno, os colaboradores, por serem os principais realizadores das ações, e também com as comunidades, por serem o público alvo que se beneficia dos projetos realizados. Entretanto, quando se trata de outros *stakeholders* envolvidos, o conhecimento e preocupação sobre a participação deles restringem-se aos gestores das áreas de RSC, que são responsáveis pelas ações. Isto demonstra que este atributo não se mostrou importante neste estudo, pois o papel dos *stakeholders* foi trazido apenas como atores ou como sujeitos das ações, mas não no sentido de compreendê-los e atendê-los.

O envolvimento dos colaboradores foi amplamente mencionado dentre os gestores entrevistados das diversas áreas, destacando para isso programas internos de voluntariado e a utilização de conhecimentos já usados na empresa para beneficiar instituições contempladas nas ações externas:

Os funcionários são convidados a participar das ações. A gente divulga tudo internamente. E a empresa tem muito forte esse sentimento de voluntariado. Então só em 2015, nós tivemos mais de 10 mil voluntários, fazendo algum tipo de ação, uma ou mais ações. A gente dá a oportunidade e eles aderem (GESTORA_RSC_IND2).

“O colaborador pode ajudar exatamente na mesma área em que ele trabalha aqui, usa o conhecimento dele que ele aplica na empresa aplicando na instituição. É muito bacana” (GESTORA_RH_SERV1). “Todo projeto que é desenvolvido é feito junto com as pessoas da empresa, com a mão de obra de dentro da empresa através do programa de voluntariado, que é um programa que as próprias pessoas se inscrevem” (GESTOR2_OP_IND2). “Quem participa das nossas ações é principalmente o pessoal aqui de dentro, funcionários e estagiários” (GESTOR_OP_IND1).

Além disso, as ações também acabam envolvendo as famílias dos colaboradores, trazendo assim o envolvimento de mais um *stakeholder*: “Muitas das ações que a gente faz são para envolver inclusive as famílias dos nossos integrantes. Ou seja, o quanto que a gente consegue envolver a família também nessa mudança de mentalidade” (GESTORA_RH_IND1).

Sempre que tem doações de brinquedos ou alimentos a gente procura envolver família e amigos dos funcionários, então atingimos esse público também. O colaborador tem que motivar a família na casa dele, então é uma corrente né, que começa com a gente (GESTORA_OP_SERV1).

As famílias a gente envolve também. Imagina, o pessoal chegando em casa e contando da campanha do agasalho, por exemplo, imagina o volume que dá isso. Então são coisas que as pessoas daqui levam para suas casas, essa comunicação sai das pessoas daqui para suas casas (GESTOR_OP_IND1).

O envolvimento das comunidades também foi amplamente mencionado como participantes das ações de responsabilidade social corporativa, ocupando papel como importante *stakeholder* neste processo em função de serem público alvo das ações desenvolvidas:

A unidade tem que estar olhando para dentro da empresa e para fora também. Então a gente tem dois grandes blocos de projetos, que é comunidade e sociedade. Comunidade são todos os projetos que envolvem as comunidades próximas às unidades (GESTORA_RSC_IND2).

Temos um projeto em que colaboradores auxiliam durante um ano uma instituição. Então eles fazem projetos dentro dessa instituição. São instituições próximas das unidades, do bairro, e ao final temos uma premiação, é como se fosse uma competição, o melhor projeto implementado a instituição ganha um valor significativo da empresa (GESTORA_RH_SERV1).

A comunidade é um dos nossos focos de atuação, poder ajudar a comunidade, e justamente como passa por uma avaliação, é justamente para isso, para beneficiar a sociedade que a empresa está inserida, tanto em cidades menores quanto em Porto Alegre (GESTOR2_OP_IND2).

“A comunidade faz parte, porque como vamos nas escolas, fazemos doação de alimentos, a comunidade é muito envolvida nas ações” (GESTORA_OP_SERV1).

Os gestores de RSC e de RH mencionaram os acionistas como outro grupo de *stakeholders* envolvidos em iniciativas sustentáveis, mas de formas diferentes. Alguns gestores relatam este envolvimento apenas para reporte de ações e apresentação de resultados: “A participação dos acionistas ocorre no sentido de acompanhar os indicadores, de ter isso no relatório anual da empresa, esse acompanhamento” (GESTORA_RH_IND1).

Não é só “abraçar árvore e cuidar de urso”, a gente tem que cuidar da parte financeira, a empresa vive de resultado, temos que dar satisfação para os *stakeholders*. [...]. Temos que dar satisfação para os acionistas, então a gente publica nosso relatório anual de sustentabilidade onde tem todos os nossos números (GESTORA_RSC_SERV1).

Outros gestores trazem de forma importante a participação dos acionistas nas ações sustentáveis, principalmente no caso de empresa familiar:

Os acionistas da empresa têm essa visão mais responsável do negócio, até por ser uma empresa de origem familiar traz mais essa responsabilidade. Então todos os líderes da empresa tem essa preocupação. Tanto que o presidente, que é acionista também, fala que se a empresa não tiver esse olhar para a comunidade, para o entorno, ele não está sendo um líder eficaz, não está sendo um líder completo (GESTORA_RSC_IND2).

“Temos um conselho no instituto da empresa presidido por um membro dos acionistas. Desse instituto se desdobram as diretrizes para as unidades e como será a prática de responsabilidade social nas pontas” (GESTORA_RH_IND2).

Aqui em Porto Alegre, até por uma grande influência dos acionistas, a gente não opera exclusivamente aqui no bairro. A gente praticamente opera em toda a cidade de Porto Alegre. [...]. Um membro da família dos acionistas está vinculado diretamente ao grupo dos voluntários. Então temos essa prática principalmente aqui no escritório muito forte (GESTOR_OP_IND2).

Outros *stakeholders* mencionados por alguns entrevistados são clientes e fornecedores. Mas em relação a estes participantes, de modo geral é um aspecto que principalmente os gestores de RSC das empresas possuem informações, os demais gestores não sabem ou sabem de forma genérica, conforme respostas: “Sobre fornecedores, temos ajuda em alguns projetos específicos. Mas não sei se tem mais alguma ajuda” (GESTORA_OP_SERV1). “Tem algumas ações que a empresa estende para os clientes também” (GESTORA2_OP_SERV1).

Os gestores das áreas de RSC, por atuarem diretamente com esta frente, descrevem projetos e iniciativas cuja participação de clientes e fornecedores é incluída com o intuito de disseminar ainda mais as práticas para além do público interno da organização: “Uma iniciativa para promover o uso de determinado produto que é mais sustentável a gente junta clientes” (GESTORA_RSC_IND1).

Para fornecedor a gente tem um programa muito interessante, onde a gente envolve os melhores fornecedores e a gente busca com eles quais são as ações sustentáveis que eles fazem dentro da empresa deles e que poderiam trazer pra gente, tem uma central de ideias onde fornecedores podem participar, colocar ideias para que possamos melhorar. Esse programa de fornecedores já ganhou prêmio, é bem bacana. Acontece uma vez ao ano. O fornecedor que contribuiu com ideias, ou que

não teve inconformidades e que teve uma performance boa, tem uma premiação. Ele ganha um prêmio, temos quatro categorias e cada um ganha um prêmio (GESTORA_RSC_SERV1).

“Isso é uma questão de valor, e a gente acredita sim que os clientes participam destas questões também. Inclusive tem alguns projetos que nós fazemos junto com clientes, em parceria” (GESTORA_RSC_IND2).

Além dos gestores de RSC, somente dois gestores de outras áreas trouxeram exemplos do envolvimento de clientes e fornecedores, conforme relatos: “Tem algumas ações que a empresa estende para os clientes. Por exemplo, descarte correto de alguns resíduos, os clientes também podem fazer descarte aqui” (GESTORA2_OP_SERV1). “Temos uma ação de resíduo, que é muito importante a participação do nosso fornecedor, o pessoal se envolve bastante nas ações tem esse foco” (GESTORA_RH_SERV1).

Por fim, um gestor relatou que muitas vezes as ações realizadas são para diversos *stakeholders* simultaneamente, de modo que o propósito torna-se mais amplo e o atingimento de mais pessoas se torna possível. Isso ocorre principalmente na fase de construção e planejamento das iniciativas:

Temos ações multi stakeholders, que aí a gente chama todo mundo. Por exemplo, quando a gente faz a revisão da estratégia, a gente faz uma consulta às partes interessadas. E aí a gente convida representantes de todos os públicos e *stakeholders* críticos da empresa, que contempla clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, mídia, academia, analistas do mercado financeiro (GESTORA_RSC_IND1).

4.1.9 Busca por Sustentabilidade na Estratégia

O papel da liderança sustentável se faz presente não somente na perspectiva hierárquica para baixo, incentivando e engajando os colaboradores, mas também para cima, auxiliando a incluir a sustentabilidade na estratégia da organização e equilibrando aspectos financeiros com aspectos sociais e ambientais nos objetivos estratégicos da empresa. Os gestores devem preocupar-se em ampliar a visão de negócios para uma perspectiva que abranja as três vertentes sustentáveis. Além disso, devem estar atentos a oportunidades sustentáveis que possam contribuir para a estratégia da organização.

De modo geral, foi possível identificar que existe a percepção de que a sustentabilidade faz parte da estratégia da maioria das empresas que compõem este estudo. Porém ela é vista como um papel das áreas responsáveis por estes processos. Os gestores das áreas de RH e operações não se enxergam influenciando nesta frente, mas somente como

facilitadores da disseminação da estratégia, indicando dessa forma que este atributo não se mostrou importante para o público entrevistado. Apenas os gestores de RSC trouxeram evidências sobre sua efetiva atuação com este atributo, o que já era esperado em função de serem os responsáveis pelas áreas que efetivamente conduzem a estratégia de sustentabilidade das empresas.

Os relatos dos gestores de RSC apontaram sua visão a respeito do alinhamento entre as iniciativas sustentáveis e a estratégia da organização, bem como a sua contribuição e da área com esta visão:

No momento em que nós temos uma estratégia de desenvolver matérias primas renováveis, isso entra no planejamento estratégico. Isso foi uma movimentação que foi liderada pela equipe de desenvolvimento sustentável e entrou nos projetos da empresa, nas metas da empresa e isso acaba refletindo no trabalho que o planejamento estratégico faz. [...]. A gente entende que isso é parte do nosso papel na equipe de desenvolvimento sustentável, de capacitar as pessoas para que elas possam olhar a implementação da estratégia da empresa (GESTORA_RSC_IND1).

A Sustentabilidade aqui na empresa está dentro do Planejamento Estratégico. Então faz parte. A sustentabilidade é transversal a todos os processos. Então sai daqui da área, às vezes do próprio planejamento estratégico da empresa, depende, tem várias diretrizes que a gente recebe. Por exemplo, dentro do planejamento estratégico a gente fala que tem uma preocupação com redução de resíduos. E aí a gente tem meta ligada a isso, todo mundo tem que colaborar, é uma meta corporativa, que tá ligada ao PLR da empresa (GESTORA_RSC_SERV1).

Uma gestora de RSC mencionou aspectos financeiros que fazem parte desta gestão e relatou que a área funciona como qualquer outra área da empresa, inclusive fazendo o acompanhamento do orçamento anual:

A empresa inteira trabalha com orçamento, nós também. A gente fecha o orçamento no final do ano para o ano seguinte. Então eu preciso planejar o que eu pretendo fazer para o ano seguinte, tudo tem que estar planejado e orçado, se não, eu não consigo fazer nada (GESTORA_RSC_IND1).

Dentre os gestores das áreas de RH e de operações os relatos trouxeram a percepção da sustentabilidade na estratégia da empresa, mas atribuindo esta responsabilidade às áreas diretamente envolvidas:

O alinhamento é total entre as práticas e a estratégia da empresa. Essa área corporativa que traz as diretrizes de sustentabilidade da empresa como um todo é disseminada para todas as outras áreas para que isso possa se multiplicar, replicar, e aí, claro que cada área, cada regional tem a sua delegação para fazer outras ações né, que possam reforçar a nossa atuação junto ao meio ambiente, junto a essas práticas de melhor atuação (GESTORA_RH_IND1).

“Nós temos uma área específica para isso e a empresa já ganhou vários prêmios de sustentabilidade, então é uma coisa bem séria na empresa” (GESTORA_OP_SERV1).

A gente tem uma questão muito forte de voluntariado na empresa, é uma das frentes que chega mais forte na parte de produção. Existe uma coordenadora por unidade, nas unidades produtivas, que é responsável por isso. E ela é quem faz o direcionamento dos projetos que vão ser feitos ao longo do ano (GESTOR2_OP_IND2).

Alguns gestores identificaram o crescimento da sustentabilidade na sua empresa e na estratégia do negócio, demonstrando acompanhamento e valorização deste processo: “A equipe (*de sustentabilidade*) é grande, começamos com três pessoas, e a área foi crescendo, aí foi pra estratégia da empresa, e ficamos mais encorpados” (GESTORA_RSC_SERV1).

Aqui na empresa nós tínhamos um hábito, vamos dizer assim, de não divulgar a estratégia, o planejamento estratégico. Mas a partir desse ano, a empresa está fazendo esse desdobramento. Veio um gerente novo, e ele tem muito esse foco de que planejamento estratégico se constrói junto. Então ele está envolvendo a área de sustentabilidade. E tem projetos específicos muito parrudos para o ano que vem (GESTORA_RH_SERV1).

Por outro lado, outros gestores relataram o oposto, dizendo não perceberem a sustentabilidade na estratégia organizacional e se mostraram, inclusive, confusos com esta parte da gestão organizacional:

Isso gera um pouco de contradição pra mim. Porque apesar de termos uma Fundação, que é algo super consolidado que faz muita coisa e investe muito em campanhas infinitas em diversos setores, não é uma prática disseminada dentro da empresa (GESTORA_RH_SERV2).

Não é uma coisa que a empresa faça (*sobre uma prática sustentável feita por uma área*). É uma coisa que essa área faz, e como já faz há algum tempo, faz bem feito. Mas de forma isolada, não é algo da empresa. Hoje falta uma clareza no posicionamento da empresa, qual o norte, aonde a empresa quer chegar (GESTOR_OP_SERV2).

4.1.10 Conhecimentos Específicos

O atributo de possuir conhecimentos específicos a respeito de sustentabilidade trata da concepção de que é importante para uma liderança sustentável aprofundar conhecimentos sobre o tema a fim de contribuir de forma mais significativa para as iniciativas do negócio. A partir da aquisição de conhecimentos técnicos e conceituais o líder se mune de mais ferramentas para auxiliar na tomada de decisão. Além disso, a aquisição de conhecimentos

auxilia os gestores na compreensão de normas relevantes de sustentabilidade, bem como tendências da área.

Nas entrevistas realizadas neste estudo, diferentes entendimentos foram trazidos a respeito deste atributo. De modo geral a maioria dos gestores acredita que este não é um atributo relevante, visto que mais importante do que o gestor possuir conhecimentos específicos é ter atitude frente às iniciativas sustentáveis propostas pela organização. De outra forma, um número pequeno de gestores entende que conhecimento é importante para que seja possível atuar de forma mais assertiva em ações envolvendo sustentabilidade.

Esta é uma visão principalmente dos gestores de RH e das áreas operacionais, que entendem que é mais uma questão de atitude, motivação e crença no propósito do que está fazendo, reforçando a importância dos atributos Liderança e Habilidade Interpessoal: “Eu acho que é uma questão de cultura, de conhecer essa responsabilidade, de conhecer o papel de cada um frente a essas mudanças. Pra mim é uma questão de comportamento. É atitude” (GESTORA_RH_IND1).

Eu acho que é muito mais ter atitude. Na minha opinião, questões de sustentabilidade, é tudo né, desde o dia a dia, desperdício, envolvimento das pessoas, pouca coisa é técnica, tem coisas técnicas que vão te ajudar nisso, mas o fazer mesmo, fazer acontecer quem faz são as pessoas. É muito mais atitude e envolvimento das pessoas, não é uma barreira técnica que vai te impedir de fazer, é uma barreira comportamental (GESTOR2_OP_IND2).

Eu acho que o conhecimento pode até ajudar, mas não é o principal. Eu acho que realmente a vontade e o engajamento, e o que ele vai passar para a equipe dele é mais importante que o conhecimento em si. Então conhecimento ajuda, mas o principal é engajamento e motivação para que seja cascadeado para toda a equipe (GESTORA_OP_SERV1).

Eu acho que conhecimento não, é mais desprendimento e vontade de ajudar o próximo. Desprendimento e a vontade de transformar as coisas e as pessoas é o principal, é a principal motivação desse engajamento. Eu vejo assim (GESTOR_OP_IND2).

Alguns gestores trouxeram a percepção de que o importante não é o conhecimento técnico, mas sim o entendimento dos impactos e da forma pela qual as ações sustentáveis fazem parte da estratégia da empresa, reforçando a importância dos atributos Visão de negócio e Busca pela sustentabilidade na estratégia:

Não sei se seria conhecimento bem a palavra, mas talvez um pouco de entendimento, ter *fit* com isso, porque o que eu vejo é que fica claro os líderes que entendem e veem propósito naquilo e os líderes que não acreditam e obrigam muitas vezes as pessoas a irem por causa de um indicador. Tem que entender que problemas vão acontecer em qualquer momento, sempre vai ter atividade. Quando o

gestor entende qual o retorno daquilo, mesmo que ele não faça, aí acho que ele consegue incentivar mais a equipe (GESTORA_RH_SERV2).

Eu acho que ele tem que saber o quanto que as ações permeiam o planejamento estratégico da empresa. Eu acho que ele precisa saber isso. O quanto isso é importante, pois ele tem que saber o que estamos pensando dentro do planejamento estratégico. Por exemplo, queremos ser uma empresa sustentável. Mas o que é uma empresa sustentável? Porque isso tem a ver também com os colaboradores, desligamentos, questões mais amplas. Então, quando ele tem a noção do quanto as ações permeiam a estratégia, fica mais no dia a dia dele, aí ele toma as decisões e entende como essas ações permeiam (GESTORA_RH_SERV1).

Contrapondo estas opiniões, gestores das áreas de RSC entendem que conhecimento é importante sim, para que o gestor possa atuar de forma mais assertiva e para que possa repassar seu entendimento para a equipe, orientando quando necessário, de modo que isto seja assimilado de forma mais natural no dia a dia: “A gente fez um treinamento específico para treinar todos os líderes porque a gente acredita que sim, que eles precisam ter um conhecimento mais detalhado, mas isso não significa que eles tenham que fazer um curso ou ter formação formal” (GESTORA_RSC_IND1). “Acho que precisa de conhecimentos sim, se pensar em líder de qualquer área. As pessoas têm que estar capacitadas” (GESTORA_RSC_IND2).

Eu acho que tem que unir as duas coisas, tem um pouco de conhecimento sim. Você tem que buscar um pouco de conhecimento, e tem que gostar e ter atitude. Quando você gosta do que tá fazendo as coisas fluem mais fácil. Mas tem que unir as duas coisas. Porque você acaba virando uma referência dentro da empresa. Mesmo a parte ambiental que as pessoas gostam mais e tem mais conhecimento, quando fala em sustentabilidade o pessoal só pensa no ambiental, é mais comum, e aí tu pode explicar que não é só isso, que envolve várias coisas, inclusive ética, diversidade (GESTORA_RSC_SERV1).

4.1.11 Compreensão da Diversidade Cultural

Por fim, o envolvimento com a comunidade do entorno e a compreensão de que a cultura local deve ser considerada para ações sustentáveis são pontos importantes do perfil das lideranças sustentáveis. A compreensão das diferenças e peculiaridades culturais é um aspecto fundamental para a condução de ações visando um ambiente mais sustentável. O gestor deve compreender que o pensamento global deve ser colocado em prática a partir de um envolvimento com questões locais, respeitando as características de cada comunidade. Neste sentido, os gestores ocupam importante papel ao defenderem e valorizarem a diversidade cultural entre grupos e comunidades.

Este foi um atributo pouco evidenciado pelos gestores entrevistados. De modo geral, com exceção dos gestores de RSC, os demais gestores relataram iniciativas e atenção voltadas a ONGs e comunidades, mas sem foco e valorização de especificidades locais. Dessa forma, entende-se que este é um atributo pouco importante para os gestores entrevistados.

Os gestores de RSC destacaram a diferenciação entre iniciativas globais e iniciativas voltadas às comunidades locais próximas às unidades das organizações, conforme relatos: “Temos diversos projetos que são com as comunidades locais. Temos projetos que são nacionais, com execução local, e temos também projetos locais voltados especificamente para as comunidades próximas às unidades” (GESTORA_RSC_IND1).

Todas as unidades de todos os lugares do mundo têm um comitê que tem um orçamento para investimentos na comunidade local. Dependendo de cada país, esse orçamento muda, dependendo das necessidades das comunidades locais. A unidade tem que estar olhando para dentro da empresa e para fora também (GESTORA_RSC_IND2).

Dentre os demais gestores, apenas dois das áreas de operações demonstraram preocupação com o desenvolvimento da comunidade local: “A gente tem aqui o conselho comunitário da região, que é uma associação de empresas de municípios próximos. Esse entorno é o beneficiário das nossas atividades e ações para as escolas” (GESTOR_OP_IND1). “Cada unidade da empresa tem a responsabilidade pelo seu entorno. Nas unidades industriais é mais fácil estabelecer quem faz parte da comunidade, então eles têm uma situação mais fácil para estabelecer quem é o público que eles atendem” (GESTOR_OP_IND2).

Em sua maioria, os gestores trazem exemplos de ações voltadas às comunidades carentes em geral, sem focar necessariamente nas características específicas da comunidade próxima à organização, entendendo que a importância de ajudar comunidades carentes independe do local onde ocorrem as ações:

O que eu vejo é que a nossa atuação acaba não sendo tão específica, não é da vizinhança, é mais geral. Tanto que fazemos ações mesmo em locais onde não temos unidades da empresa. Então não é necessariamente ao que é vizinho à empresa. Acho que é um olhar mais amplo. Quando é em escolas é em todas as escolas, independentemente da região (GESTORA_OP_SERV1).

Normalmente atingimos os bairros mais pobres, essas comunidades que mais precisam. Mas falar em comunidades específicas, não sei. Nosso foco é de educação, saúde, terceira idade que a gente ajuda bastante, são pessoas mais necessitadas mesmo que a gente ajuda (GESTOR2_OP_IND2).

“Como temos contato direto com o público, fazemos algumas coisas pequenas, mas não vejo ações específicas para a comunidade próxima” (GESTOR_OP_SERV2). “Temos a

parte de voluntariado de ir a locais de menos acesso, nós nos deslocamos para oferecer o produto a pessoas que não tem acesso. Entre outras ações também, nós temos campanha de arrecadação de alimentos no final do ano” (GESTORA2_OP_SERV1).

Em suma, dentre os 11 atributos analisados neste estudo, sete deles se mostraram importantes para todos os gestores entrevistados: Liderança, Habilidade Interpessoal, Foco em Sustentabilidade, Orientação para a Mudança, Alinhamento com a Cultura Organizacional, Valores e Princípios Morais e Visão de Negócio. Todos estes atributos foram evidenciados por gestores das três diferentes áreas de atuação: RSC, RH e Operações.

O atributo Atenção aos *Stakeholders* foi evidenciado por gestores de RSC e por alguns gestores de RH, mas não pelos gestores de Operações. Por fim, os atributos Busca por Sustentabilidade na Estratégia, Conhecimentos Específicos e Compreensão da Diversidade Cultural apareceram como importantes somente para os gestores de RSC, que são os responsáveis por estas práticas na organização. Para os demais, tanto gestores de RH quanto gestores de áreas de operações demonstraram que estes não são atributos percebidos como importantes. O quadro 10 resume os achados de acordo com as áreas de atuação dos gestores e a identificação da importância do atributo:

Quadro 10 - Resumo atributos x gestores por área de atuação

Atributo	Gestores RSC	Gestores RH	Gestores Operações
Liderança	Gestor como incentivador e espelho	Gestor engaja pelo exemplo	Gestor deve acreditar e engajar-se primeiro
Habilidade Interpessoal	Foco no engajamento dos colaboradores	Foco em iniciativas de comunicação interna	Gestor como incentivador e motivador das equipes
Foco em Sustentabilidade	Faz parte da rotina	Preocupação com bem-estar e desenvolvimento social	Inclusão na gestão de pessoas
Orientação para a Mudança	Desafio é o engajamento das pessoas	Desafio são as diferentes culturas na empresa	Desafio é manter ativa a conscientização
Alinhamento com a Cultura Organizacional	Propagadores da cultura	Identificação com a cultura	Identificação com a cultura
Valores e Princípios Morais	Valores pessoais alinhados à sustentabilidade	Valores pessoais alinhados aos da organização	Valores pessoais alinhados aos da organização
Visão de Negócio	Gestão de indicadores sustentáveis	Acompanhamento dos indicadores sustentáveis	Acompanhamento dos indicadores sustentáveis
Atenção aos <i>Stakeholders</i>	Atuação voltada aos diversos <i>stakeholders</i>	Atenção a alguns <i>stakeholders</i>	Atuação voltada somente ao público alvo
Busca por Sustentabilidade na Estratégia	Contribuição na estratégia sustentável	Estratégia sustentável pertence a outras áreas	Estratégia sustentável pertence a outras áreas
Conhecimentos Específicos	Conhecimento é importante	Foco em atitude	Foco em atitude
Compreensão da Diversidade Cultural	Preocupação com a cultura local	Ações voltadas às comunidades em geral	Ações voltadas às comunidades em geral

Fonte: A autora (2017).

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA POR QUADRANTE

Nesta seção será feita a análise comparativa dos atributos a partir dos diferentes tipos de empresa dos gestores, de acordo com os quadrantes previamente estabelecidos relacionados ao ISE 2016, conforme o demonstrado no quadro 11. A partir desta análise é possível evidenciar semelhanças e diferenças entre os gestores dos diferentes quadrantes, que serão resumidas em um quadro ao final desta seção.

Quadro 11 - Quadrantes de acordo com o ISE 2016

	Empresas listadas no ISE em 2016	Empresas não listadas no ISE em 2016
Nível de permanência	<p>Quadrante 1 - Ind1 No ISE há mais de 6 anos consecutivos</p>	<p>Quadrante 3 - Ind2 Estava no ISE há pelo menos 5 anos e saiu em 2016</p>
	<p>Quadrante 2 - Serv1 No ISE há no máximo 3 anos</p>	<p>Quadrante 4 - Serv2 Nunca esteve no ISE</p>

Fonte: A autora (2017).

O atributo de Liderança foi unânime entre os gestores das quatro empresas participantes do estudo. Os gestores entrevistados demonstraram forte entendimento do seu papel como líderes, atuando como facilitadores e propagadores das iniciativas sustentáveis. Relatos a respeito da participação do gestor frente às ações sustentáveis, sendo exemplo e estando próximo às pessoas para disseminar as ações, foram vastos.

Em contrapartida, o atributo Habilidade Interpessoal apresentou diferentes relatos. Os gestores das empresas dos quadrantes 2, 3 e 4 evidenciaram a importância deste atributo, trazendo seu papel no engajamento das equipes e na disseminação da explicação dos conceitos que embasam as ações desenvolvidas. Já os gestores da empresa do quadrante 1, diferentemente, foram unânimes ao destacarem a área de comunicação interna como responsável por realizar este engajamento, indicando os diferentes meios de comunicação utilizados pela empresa e a grande quantidade de informações disponibilizada aos colaboradores, mas não mencionando seu papel como disseminadores das iniciativas sustentáveis propostas pela organização. Na análise documental foi possível identificar a grande quantidade de informações disponibilizadas no site da empresa, por exemplo, que traz detalhes a respeito das iniciativas ambientais e sociais, além do relatório completo do ano

anterior com as práticas desenvolvidas e resultados obtidos. Além disso, nas dependências da empresa também foi possível observar informações disponibilizadas aos colaboradores em murais físicos distribuídos pelos corredores, contendo notícias sobre iniciativas ambientais e muitas informações de segurança. Isto ocorre possivelmente porque a empresa do quadrante 1 é a que está há mais tempo listada no ISE e possui práticas de RSC já mais maduras, tendo desenvolvido estratégias de comunicação tanto internas quanto externas para essa frente que fazem parte fortemente da cultura organizacional e são disseminadas e rapidamente lembradas pelos gestores. A comunicação como forma de engajamento, principal característica do atributo Habilidade Interpessoal, é feita por estruturas e áreas na organização especialmente voltadas para este fim.

O atributo Foco em Sustentabilidade, da mesma forma que o de Liderança, foi corroborado pelos gestores de todas as empresas. Evidências a respeito da atuação voltada ao compromisso social e ambiental traçado pelos gestores se mostraram parte desta preocupação com o desenvolvimento sustentável. Neste atributo, chamou atenção o grande foco em sustentabilidade dos gestores da empresa do quadrante 3. Relatos fortemente sociais e ambientais de gestores de todas as áreas trouxeram a clara compreensão de que a cultura organizacional permeia este aspecto e dissemina estes valores para os gestores da organização. Confirmando estes aspectos, a análise documental complementou os achados neste atributo. Tanto no site da empresa quanto no material impresso que foi entregue para a pesquisadora podem ser observadas informações relativas a dados, histórico e indicadores a respeito das práticas sociais desenvolvidas pela empresa. A empresa do quadrante 3 é uma empresa familiar que possui a gestão da família muito presente. Este aspecto permeou os relatos de alguns gestores, nos quais foi possível perceber o quanto o incentivo da família fundadora às questões sustentáveis influencia diretamente a cultura da organização e, também, a atuação com foco em sustentabilidade dos gestores.

Em relação à Orientação para a Mudança, os gestores das empresas dos quadrantes 1, 2 e 3 trouxeram evidências da importância deste atributo, relatando desafios encontrados e ações para superá-los, demonstrando atuarem no papel de agentes de mudança. Dentre os relatos de ações realizadas para superar os desafios, os gestores destas empresas trouxeram como exemplo educação continuada, aproveitamento de baixa de demanda para auxiliar iniciativas sustentáveis e atuação próxima à comunidade local. Diferentemente, os gestores da empresa do quadrante 4 não trouxeram alinhamento a este atributo, apontando as dificuldades encontradas no momento de alta demanda e falta de priorização deste aspecto de forma ampla

para os demais gestores da organização. Sendo a empresa do quadrante 4 a não listada no ISE, este achado reforça a importância do atributo orientação para a mudança.

Nas conversas com os entrevistados, o atributo Alinhamento à Cultura Organizacional também foi evidenciado pelos gestores de empresas dos três primeiros quadrantes. Os gestores percebem que a sustentabilidade faz parte da cultura da organização em que atuam, identificam-se com esta cultura e se sentem parte. Já os gestores da empresa do quadrante 4, em contrapartida, apresentaram dificuldades de adesão à cultura da organização em função de a empresa não possuir de forma representativa uma cultura sustentável. Na análise documental este aspecto foi reforçado, visto que o site da organização contém poucas e vagas informações a respeito de Sustentabilidade e RSC, sendo o relatório do ano de 2013 o mais atualizado disponível no site. Justamente por demonstrarem os atributos de Liderança e Habilidade interpessoal, os gestores sentem falta deste alinhamento com a cultura organizacional, reforçando assim a importância deste atributo.

Em relação ao atributo Valores e Princípios Morais, os gestores entrevistados das empresas dos quadrantes 1, 2 e 3 trouxeram seu depoimento a respeito da importância de atuarem em organizações com práticas sustentáveis e dos impactos positivos que isto gera tanto na sociedade quanto nas pessoas que fazem parte da organização. Além disso, estes mesmos gestores relataram práticas pessoais sustentáveis que praticam, o que evidencia a importância deste atributo para estes gestores. Já os gestores da empresa do quadrante 4 relataram que possuíam práticas sustentáveis anteriormente mas acabaram deixando de lado. Alguns destes gestores atrelaram as práticas pessoais às iniciativas praticadas pelas empresas anteriores pelas quais atuaram, o que traz a percepção do quanto a prática na organização influencia a atuação e continuidade de práticas pessoais dos gestores.

Visão de Negócio é um atributo evidenciado como importante para os gestores das empresas dos quadrantes 1, 2 e 3. Apesar da maioria dos gestores terem apresentado foco mais voltado ao curto e médio prazo, os gestores da empresa do quadrante 1 foram os que trouxeram mais a visão e evidências de uma gestão organizada a longo prazo. Além disso, grande parte dos gestores das empresas dos três primeiros quadrantes conhece e acompanha a gestão de indicadores sustentáveis da empresa e da sua área, o que demonstra preocupação com a gestão como um todo. Neste aspecto, chamou atenção que todos os gestores entrevistados da empresa do terceiro quadrante, que saiu do ISE em 2016, citaram indicadores básicos que são acompanhados, mas também relataram que a empresa optou por reduzir o foco no acompanhamento de indicadores e dedicar-se mais às ações e ao voluntariado de forma ampla, sem preocupar-se com metas a atingir. Isto demonstra o alinhamento da

organização em relação à gestão sustentável, pois gestores de diferentes áreas tinham conhecimento desta estratégia da empresa e a reconheciam como importante. De forma diferente, os gestores da empresa do quadrante 4 relataram atuarem fortemente com perspectiva de curto prazo e pouca gestão de indicadores, atrelando estes aspectos à cultura e momento da organização. A análise documental corrobora os achados deste atributo. A empresa do quadrante 1 é a que apresenta indicadores oficiais e diversas informações sobre a estratégia de sustentabilidade de longo prazo diretamente no seu site. As empresas dos quadrantes 2 e 3 possuem um número menor de informações no site, mas os gestores entrevistados encaminharam alguns materiais com indicadores e outras informações para a pesquisadora. Já a empresa do quadrante 4, diferentemente, não disponibilizou informações a respeito de indicadores e estratégia sustentável, os quais também não são apresentados no site da organização.

O atributo *Atenção aos Stakeholders* apresentou divergências em relação aos diferentes grupos de *stakeholders*. De modo geral, os gestores das empresas dos três primeiros quadrantes demonstraram preocupação com o envolvimento de colaboradores e comunidade, públicos diretamente envolvidos nas ações realizadas. Os gestores destacam que todos os colaboradores são convidados a participar das ações e citam programas das empresas que contribuem para o envolvimento de todos, como programas de voluntariado e olimpíadas internas, ou ações que valorizam os conhecimentos dos profissionais para serem utilizados externamente em instituições carentes. Os gestores da empresa do quadrante 3 trouxeram também relatos do envolvimento dos acionistas, pois por ser uma empresa familiar que segue na gestão da família fundadora, há uma proximidade grande dos acionistas nas iniciativas sustentáveis realizadas. Este aspecto foi confirmado na análise documental, na qual foi analisado o relatório de Responsabilidade Social da empresa e a família fundadora está presente em diversos locais no documento como membros participantes ativos das iniciativas promovidas pela organização. Além disto, os gestores da empresa do quadrante 2 evidenciaram preocupação com o envolvimento de outros *stakeholders* nas iniciativas sustentáveis, incluindo além de acionistas, clientes e fornecedores como partes importantes do processo. Neste aspecto, foi possível observar no local a atenção no envolvimento dos clientes que por ali passavam, por meio de informações disponibilizadas tanto referentes a cuidados com segurança quanto a respeito de iniciativas ambientais, como um quadro explicando o destino dos copos plásticos utilizados para beber água e um folder informativo sobre cuidados no descarte de diferentes resíduos. Esta é a empresa que entrou para a lista do ISE

recentemente e, dessa forma, vem atuando fortemente com a disseminação das iniciativas sustentáveis para seus diferentes públicos.

Busca por Sustentabilidade na Estratégia foi um atributo trazido como importante somente pelos gestores da empresa do quadrante 1, que evidenciaram seu papel como influenciadores junto às lideranças mais altas a respeito das iniciativas sustentáveis da organização. Estes mesmos gestores relataram perceberem participação ativa e próxima do CEO nas iniciativas sustentáveis e trouxeram isto como ponto importante de incentivo e engajamento, de modo que eles se sentem motivados a participarem cada vez mais. Sendo a empresa do quadrante 1 a que está há mais tempo listada no ISE, percebe-se que este atributo está relacionado com a maturidade da organização junto às suas lideranças de todos os níveis. Na análise documental, foi possível perceber a maturidade da organização em relação à estratégia sustentável, que traz como meta até 2020 alcançar o nível de excelência no reconhecimento pela sua contribuição para melhoria do desenvolvimento humano na sociedade. Os gestores das empresas dos quadrantes 2 e 3, de outra forma, relataram a visão da sustentabilidade da organização, mas entendem seu papel como facilitadores deste processo e não como influenciadores de forma mais significativa. Os gestores da empresa do quadrante 4, como esperado, relataram não enxergarem a sustentabilidade na estratégia organizacional e se mostraram, inclusive, confusos com esta parte da gestão, demonstrando que acabam não exercendo papel nem de influenciadores nem de facilitadores da estratégia de sustentabilidade, dado que esta não é uma vivência na organização. Na análise documental foi possível compreender este aspecto de “confusão” trazido pelos gestores, visto que ao mesmo tempo em que a empresa possui uma Fundação voltada a iniciativas de Responsabilidade Social e traz diversos projetos desenvolvidos nesta área em sites e materiais impressos, a empresa não se mobiliza para atuar em conjunto com estes projetos, trazendo pouca informação que demonstre contribuição com esta frente. Ou seja, percebe-se que as questões relativas à sustentabilidade são limitadas à Fundação, não fazendo parte da estratégia da organização.

O atributo Conhecimentos Específicos trouxe diferentes opiniões entre os gestores. De modo geral, a maioria dos gestores das empresas dos quadrantes 1, 3 e 4 entendem que mais importante que o conhecimento é a atitude e iniciativa para a implementação e auxílio nas práticas sustentáveis. Somente os gestores da empresa do quadrante 2 evidenciaram, de forma mais consistente, que é preciso haver ao menos um pouco de conhecimento, visto que os gestores são referências para as equipes e precisam poder direcionar com informações mais aprofundadas.

Por fim, o atributo Compreensão da Diversidade Cultural foi divergente dentre os gestores participantes deste estudo. As respostas foram muito semelhantes entre os gestores da mesma empresa, o que leva a percepção de que este atributo está fortemente relacionado à cultura e ao posicionamento da organização da qual o gestor faz parte. Os gestores da empresa do quadrante 1 foram unânimes ao destacarem o olhar para as necessidades da comunidade local e a preocupação com o desenvolvimento do seu entorno, o que traz indícios de que este atributo pode estar relacionado à maturidade da organização, que já está listada no ISE há bastante tempo e possivelmente foi ampliando sua compreensão a respeito da importância das peculiaridades locais. Já os gestores das empresas dos quadrantes 2 e 3, em oposto, salientaram suas ações sociais para ONGs, instituições e comunidades em geral, sem focar necessariamente a comunidade próxima à organização, entendendo que a importância de ajudar comunidades carentes é maior do que as especificidades de comunidades do local onde ocorrem as ações. Por fim, os gestores da empresa do quadrante 4 relataram sentirem falta de iniciativas voltadas à comunidade na organização onde atuam, mas não com a preocupação com a diversidade local, e sim, com o olhar da prática de ação social.

O quadro 12 traz o resumo da análise dos atributos a partir da comparação dos gestores das empresas dos diferentes quadrantes.

Quadro 12 - Resumo atributos x gestores por quadrantes

(Continua)

Atributo	Quadrante 1	Quadrante 2	Quadrante 3	Quadrante 4
Liderança	Gestor exemplo e facilitador	Gestor exemplo e facilitador	Gestor exemplo e facilitador	Gestor exemplo
Habilidade Interpessoal	Comunicação Organizacional	Gestor comunica	Gestor comunica	Gestor comunica
Foco em Sustentabilidade	Atuação voltada à sustentabilidade	Atuação voltada à sustentabilidade	Atuação voltada à sustentabilidade - grande foco social	Atuação voltada à sustentabilidade
Orientação para a Mudança	Ações para superar desafios	Ações para superar desafios	Ações para superar desafios	Falta de priorização
Alinhamento com a Cultura Organizacional	Identificação com a cultura	Identificação com a cultura	Identificação com a cultura	Dificuldade de adesão à cultura
Valores e Princípios Morais	Práticas pessoais ativas	Práticas pessoais ativas	Práticas pessoais ativas	Práticas pessoais sem continuidade

(Conclusão)

Atributo	Quadrante 1	Quadrante 2	Quadrante 3	Quadrante 4
Visão de Negócio	Gestão longo prazo e indicadores	Gestão curto prazo e indicadores	Gestão curto prazo e indicadores	Gestão curto prazo
Atenção aos Stakeholders	Colaboradores e comunidade	Colaboradores, comunidade, acionistas, clientes e fornecedores	Colaboradores, comunidade e acionistas	Comunidade
Busca por Sustentabilidade na Estratégia	Influenciadores	Facilitadores	Facilitadores	Nada
Conhecimentos Específicos	Foco em atitude	Conhecimento é importante	Foco em atitude	Foco em atitude
Compreensão da Diversidade Cultural	Preocupação com a cultura local	Ações sociais para comunidades em geral	Ações sociais para comunidades em geral	Ações sociais para comunidades em geral

Fonte: A autora (2017).

Dentre os sete atributos identificados como importantes, alguns deles podem assumir maior ou menor importância em função da maturidade da organização. Por exemplo, Habilidade Interpessoal tem menor importância como papel do gestor para a empresa do quadrante 1, dado que é feita pela organização. Esta empresa, que está presente no ISE há mais tempo, possui evidências de maior maturidade em relação às práticas sustentáveis, o que pode ser percebido através do posicionamento diferenciado em quatro atributos (Habilidade Interpessoal, Visão de Negócio, Busca por Sustentabilidade na Estratégia e Compreensão da Diversidade Cultural). Aspectos como visão de longo prazo, gestão de indicadores, gestor como influenciador da sustentabilidade na estratégia e preocupação com a cultura local são mandatórios para diversos tipos de certificações sustentáveis, o que também explica estas evidências nesta organização.

Já a empresa do segundo quadrante demonstrou forte preocupação com diferentes grupos de *stakeholders*, o que pode estar relacionado à sua recente entrada no ISE, estando ativamente focada na disseminação de práticas e iniciativas sustentáveis para os seus diferentes públicos. Além disso, chama atenção que esta foi a única empresa que demonstrou preocupação com a importância de conhecimentos específicos sobre sustentabilidade para gestores. Este resultado pode estar atrelado à área de atuação da empresa, serviços em saúde. O setor de saúde é um setor altamente regulado fazendo com que conhecimentos técnicos e especializados façam parte das capacitações dos seus colaboradores. Por exemplo, os gestores

desta organização demonstraram preocupação em relação a conhecimentos sobre descarte correto de resíduos, de modo que tanto os colaboradores quanto os clientes que circulam pelas unidades da empresa tenham este conhecimento e possam descartar de forma correta os resíduos tanto na empresa quanto em suas casas.

Um grande foco no desenvolvimento social e iniciativas de voluntariado foi destaque na empresa do terceiro quadrante, que trouxe fortemente a presença da família fundadora como grande incentivador para estas práticas. Este aspecto está atrelado também ao envolvimento dos acionistas nas ações realizadas, inclusive como importantes idealizadores de grande parte destas iniciativas.

Por fim, a empresa do quadrante 4 reforçou a importância de alguns atributos ao apontar o quanto a inexistência dos mesmos inibe o desenvolvimento sustentável. Atributos como Orientação para a Mudança, Alinhamento à Cultura Organizacional, Valores e Princípios Morais e Visão de Negócio foram trazidos pelos gestores como importantes, porém inexistentes.

4.3 ANÁLISE DE MOTIVADORES PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nesta seção foram analisados os motivadores apresentados para atuação com RSC nas organizações, a partir da percepção dos gestores entrevistados. Para esta etapa, foi feita análise das entrevistas completas, a fim de captar, na visão dos gestores, os diferentes motivadores para ações sustentáveis nas suas respectivas organizações. Para compreensão dos motivadores, foi feita análise comparativa entre as empresas dos quatro quadrantes previamente estabelecidos, a fim de traçar semelhanças e diferenças entre diferentes perfis de organizações.

De modo geral, nas empresas pesquisadas foi possível identificar um motivador principal para RSC: valores da organização, os quais incluem preocupação com responsabilidade ambiental e social. Este foi o motivador mais citado pelos entrevistados das empresas dos três primeiros quadrantes.

Gestores da empresa do primeiro quadrante trouxeram relatos a respeito da percepção deste valor para a organização:

É um assunto que, para a nossa empresa, é bastante importante, a gente tem consciência, a empresa tem consciência e acho que esse é o grande ponto positivo, saber o quanto as empresas têm impacto na sua atuação, têm impacto no meio

ambiente. E pra isso, o que ela faz, um conjunto de ações e de projetos para diminuir esse impacto, ser menos prejudicial e acompanhar mais de perto para poder gerar melhores resultados para a companhia e para a sociedade em que ela está inserida (GESTORA_RH_IND1).

“De forma geral, para as pessoas da empresa existe muito isso, a nossa empresa não é uma empresa só de resultado. É uma empresa de cultura e valores” (GESTORA_RSC_IND1).

“A empresa tem esse olhar para o planeta, para o mundo” (GESTOR_OP_IND1).

Para a empresa do segundo quadrante este também foi um aspecto citado, relacionando os valores da empresa aos valores pessoais:

Eu acho que hoje se eu sair daqui e for trabalhar em uma empresa que não trabalha de forma sustentável, pra mim vai ser inaceitável. Faz parte dos valores da empresa, fica intrínseco. A gente sabe que tem empresas que não têm isso tão forte, então pra mim isso seria uma barreira (GESTORA2_OP_SERV1).

Para os gestores da empresa do terceiro quadrante este também foi um aspecto levantado. Apesar de ser uma empresa que saiu da lista do ISE em 2016, uma gestora trouxe este aspecto de forma relevante, salientando o papel da família fundadora da empresa como grande incentivador deste valor da organização e motivador para a continuidade da atuação sustentável:

Eu acho que o envolvimento dos fundadores e da família ajuda bastante na adoção de RSC. Eu acho que o fato de ela ser familiar, que os membros da família ainda são atuantes, a principal liderança da empresa é da família e a principal liderança externa também. E eles são muito vinculados a projetos sociais, presidem instituições, são associados a programas de gestão pública, etc. (GESTORA_RSC_IND2).

Além da presença forte dos fundadores, outro aspecto importante levantado pelos gestores desta empresa é a cultura de apoio a ações sociais, que faz com que a empresa toda entenda e tenha adesão aos projetos propostos: “A empresa incentiva toda essa nossa veia de responsabilidade social, do voluntariado. Então tem práticas muito interessantes que são disseminadas aqui e que estão espalhadas pela empresa de incentivo ao voluntariado” (GESTOR_OP_IND2).

Isso (*colaborador fazendo trabalho voluntário em horário de trabalho*) na verdade a empresa disponibiliza. Isso é legal, a empresa não tem restrição nenhuma. Talvez uma outra pessoa vai ter que fazer hora extra, por exemplo, mas a pessoa que está ali, está ali para fazer voluntariado também. Então estamos respaldados, eu não me estresso com isso. Se tem uma pessoa que vai fazer no horário, talvez eu descumpra a regra de hora extra, mas é justificável, foi pelo voluntariado e pronto, não tem cobrança, ninguém diz que não vai fazer pra não gerar hora extra. Não tem nenhuma cobrança (GESTOR2_OP_IND2).

Os valores corporativos ocupam importante papel na tomada de decisão nas organizações, atuando como lentes em busca de iniciativas sustentáveis (KASHMANIAN; KEENAN; WELLS, 2010). A responsabilidade ambiental, segundo Bansal e Roth (2000), corresponde a aspectos éticos e ao interesse da organização frente às obrigações e valores sociais. Dessa forma, estabelecer uma conexão entre valores individuais e coletivos pode constituir uma base importante para as organizações consolidarem a sustentabilidade em suas práticas em qualquer nível corporativo (NAMBIAR; CHITTY, 2014). Na análise documental, foi possível identificar este motivador na análise da Missão, Visão e Valores das organizações. Todas as empresas participantes do estudo, inclusive a empresa do quadrante 4, trazem aspectos relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social em sua missão e/ou nos valores da organização.

Outro aspecto importante abordado pelos entrevistados como um motivador para RSC é o engajamento e retenção dos colaboradores em decorrência do posicionamento e atuação da organização frente às práticas sustentáveis. Gestores das empresas dos três primeiros quadrantes trouxeram este aspecto em seus relatos:

A gente sabe, pelo que as pessoas nos dizem, que essa atuação da empresa em sustentabilidade é um componente importante para a escolha delas em trabalhar aqui. Sentirem que elas estão em uma empresa que leva essas questões a sério, que é responsável, então a gente sabe que isso é importante de modo geral para o nosso público de trabalho (GESTORA_RSC_IND1).

“Quando a gente descobre que a empresa recebeu um prêmio de sustentabilidade é um orgulho pra todo mundo. Então eu acho isso muito importante” (GESTORA_OP_SERV1). “As pessoas que praticam o voluntariado são mais engajadas, se sentem melhor na empresa, criam um clima do bem, isso é um ponto de retenção e isso é sentido na empresa” (GESTORA_RH_IND2).

Tem a ver com o que eu acredito, o que eu penso, valores meus. E também são os valores da empresa. Aquela coisa de valores, eu acho que isso é o que faz uma pessoa estar ou não em uma empresa, um dos pontos importantes. Pra mim, me faz ficar e me manter na empresa, tem sentido (GESTOR2_OP_IND2).

Corroborando com estes achados, Aguinis e Glavas (2012) afirmam que trabalhar para uma organização socialmente responsável pode elevar patamares de identificação organizacional, engajamento, retenção, comportamento de pertencimento, comprometimento, envolvimento criativo e melhoria nas relações interpessoais, além de possibilitar maior atração na prospecção de novos colaboradores. Estabelecer uma conexão entre valores

individuais e coletivos pode constituir uma base importante para as organizações consolidarem a sustentabilidade em suas práticas em qualquer nível corporativo (NAMBIAR; CHITTY, 2014). Neste sentido, a RSC abre espaço para que a organização gere valor compartilhado entre os interesses pessoais dos gestores e as causas sociais pelas quais a empresa luta (HUANG, 2013).

Um terceiro aspecto bastante abordado como motivador para RSC, principalmente pelas empresas dos dois primeiros quadrantes (que estão listadas no ISE em 2016), é o alinhamento com a estratégia organizacional e busca por vantagem competitiva da organização. A vinculação da RSC com a inovação de produtos foi um tema abordado pelos entrevistados, conforme relato de uma gestora da empresa do quadrante 1:

Quando a gente fala de diversificação de matéria prima, no momento em que nós temos uma estratégia de desenvolver matérias primas renováveis, isso entra no planejamento estratégico, então não foram eles que decidiram que a gente investiria em matéria prima renovável. Isso foi uma movimentação que foi liderada pela equipe de desenvolvimento sustentável e entrou nos projetos da empresa, nas metas da empresa e isso acaba refletindo no trabalho que o planejamento estratégico faz, eles levam isso em consideração (GESTORA_RSC_IND1).

A análise documental trouxe elementos que reforçaram este relato. A empresa divulga de forma vasta suas iniciativas de inovação sustentável e traz isto como estratégia para os próximos anos da organização.

Os gestores da empresa do segundo quadrante também mencionaram o alinhamento entre a estratégia organizacional e a busca por vantagem competitiva e as iniciativas sustentáveis:

A sustentabilidade é transversal a todos os processos. E isso já vem desenhado. Quando vem o planejamento estratégico já tá lá que a sustentabilidade faz parte. Então por exemplo, dentro do planejamento estratégico a gente fala que tem uma preocupação com redução de resíduos. E aí a gente tem meta ligada a isso, todo mundo tem que colaborar, é uma meta corporativa, que tá ligada ao PLR da empresa (GESTORA_RSC_SERV1).

Diferentemente da empresa do quadrante 1, a empresa do segundo quadrante traz sua vinculação à sustentabilidade fortemente atrelada aos programas de qualidade da empresa, embasados pelas ISO 9001 e 14001. Por ser uma empresa da área de saúde, este aspecto aparece fortemente nos documentos e site da organização, incluindo estes temas de forma importante na estratégia organizacional.

Segundo Aguinis e Glavas (2012), o alinhamento entre a RSC e a missão e os valores da organização são um importante preditor para a continuidade das práticas e políticas

implementadas. Os objetivos estratégicos, incluindo a busca por vantagem competitiva, são impulsionadores fundamentais no processo de tomada de decisão para adoção de práticas sustentáveis (KASHMANIAN; KEENAN; WELLS, 2010).

Outros motivadores também foram trazidos pelos entrevistados como fatores que contribuem com a decisão da empresa a respeito da continuidade das práticas sustentáveis. Gestores da empresa do segundo quadrante mencionaram preocupação com resultados financeiros como motivador para iniciativas sustentáveis: “Eu tenho agora uma espécie de projeto com a área de processos de atendimento, pra gente tentar reduzir uso de papel nas unidades, impressões. [...] E aí pra gente é uma questão não só ecologia mas também financeira, é um alto custo pra nós hoje” (GESTORA_OP_SERV1).

Nas unidades nós temos um consumo muito alto de energia elétrica, em função de alguns aparelhos. Então, se a gente não controlar com muito cuidado tudo isso, a gente acaba gastando mais do que foi orçado e foi o que aconteceu e tivemos que justificar. Porque isso impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa, cai direto na receita (GESTORA2_OP_SERV1).

A capacidade de gestão ambiental pode levar as organizações à melhoria de rentabilidade a longo prazo a partir de alguns pontos focais, como gestão de energia e desperdício, por exemplo (BANSAL; ROTH, 2000). Young (2007) também aponta que a adoção de práticas ambientais pode ser vista como fonte de ganho de rendimento e produtividade. Mais recentemente, Im, Chung e Yang (2017) concluíram que a participação dos colaboradores nas práticas sustentáveis da organização também é fonte de benefícios para os resultados organizacionais.

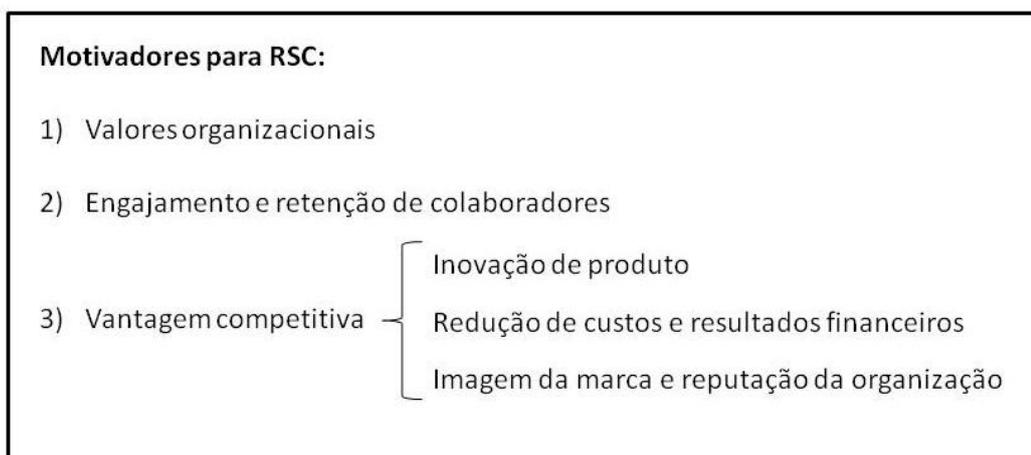
Gestores da empresa do terceiro quadrante, por outro lado, relataram a preocupação com a imagem da marca e reputação da organização como um fator importante: “São pessoas que representam muito fortemente a empresa e são muito atuantes em questões sociais fora daqui também, isso influencia bastante. Acaba sendo uma imagem que fica vinculada à empresa” (GESTORA_RSC_IND2). “Os acionistas veem bem porque a imagem e a mídia acabam enaltecendo esses fatos” (GESTORA_RH_IND2).

Segundo McWilliams e Siegel (2000), investimentos em RSC promovem diferenciação para o produto e também para a organização, pois estabelecem uma imagem corporativa socialmente responsável, o que cria uma reputação de empresa confiável e honesta. Além disso, a adoção de práticas de RSC pode levar a organização a melhorar sua reputação, bem como ampliar a fidelidade dos clientes e a consequente avaliação dos seus produtos (AGUINIS; GLAVAS, 2012).

Os gestores da empresa do quadrante 4, que nunca esteve listada no ISE, não relataram motivadores para RSC na organização. Isto ocorre em função dos gestores não perceberem atuação da empresa com práticas sustentáveis.

De modo geral, dentre os gestores entrevistados das empresas dos três primeiros quadrantes, é possível perceber que existe uma percepção muito forte de que o principal motivador das empresas para a Responsabilidade Social Corporativa são os valores da organização referentes à responsabilidade ambiental e social, corroborados pela análise documental na qual foi possível identificar estes aspectos na missão e valores das organizações participantes do estudo. Um segundo motivador importante para estas empresas é a preocupação com o engajamento e retenção de colaboradores, entendendo que o posicionamento sustentável da organização faz com que as pessoas tenham orgulho de trabalhar na empresa e, por isso, permanecem engajadas com o propósito empresarial. Além disso, outro motivador que se mostrou importante é a busca por vantagem competitiva, que pode ser realizada através de inovação de produtos, redução de custos e foco em resultados financeiros ou preocupação com a imagem da marca e reputação da organização. Estes achados estão resumidos na figura 3.

Figura 3 – Motivadores para RSC



Fonte: A autora (2017).

4.3.1 Motivadores x Atributos

Analisando os motivadores apresentados pelos gestores como incentivos importantes para RSC nas organizações, é possível identificar relações com os atributos da liderança sustentável investigados neste estudo. Estas relações são analisadas nesta seção.

O atributo Valores e Princípios Morais está inteiramente relacionado aos valores da organização como motivador para RSC. Egri e Herman (2000) afirmam que as lideranças sustentáveis precisam equilibrar seus valores pessoais aos valores da organização, de modo que as decisões tomadas sejam baseadas em estratégias que conciliem valores e princípios sustentáveis junto aos já tradicionais valores e princípios organizacionais. Mais recentemente, Osagie et al. (2016) corroboram ao afirmarem que o equilíbrio entre valores éticos pessoais e objetivos organizacionais é uma importante competência das lideranças sustentáveis. Portanto, quanto mais alinhados estes elementos estiverem, maior o potencial de alavancar a sustentabilidade na organização.

A preocupação com o engajamento e retenção de colaboradores também tem forte relação com os atributos Liderança e Habilidade Interpessoal, considerando o papel das lideranças sustentáveis de engajar as equipes, atuando como facilitadores e disseminadores da estratégia sustentável na organização. Além disso, tal preocupação também tem forte relação com o atributo Alinhamento com a Cultura Organizacional, pois a partir da identificação com a cultura da qual fazem parte, os gestores ampliam sua participação na estratégia sustentável. Segundo Im, Chung e Yang (2017), a percepção dos funcionários a respeito das atividades de RSC da organização afeta seu nível de participação e envolvimento com a empresa, o que faz com que sejam parte importante do resultado da eficácia organizacional. Trabalhar para uma organização socialmente responsável pode elevar patamares de identificação organizacional, engajamento, retenção, comportamento de pertencimento e comprometimento (AGUINIS; GLAVAS, 2012).

Já a busca por vantagem competitiva da organização está relacionada aos atributos Visão de Negócio e Busca por Sustentabilidade na Estratégia. A busca pela competitividade ocorre em função da organização acreditar que a capacidade de gestão ambiental pode levar à melhoria da rentabilidade a longo prazo por meio da redução de custos, com gestão de energia e de desperdício, por exemplo (BANSAL; ROTH, 2000). Neste contexto, as lideranças exercem papel importante na adoção de práticas sustentáveis porque atuam diretamente com as pessoas da organização, que são peças-chave neste processo em busca da competitividade organizacional (FREITAS et al., 2013). Para garantir a identificação, avaliação e exploração de oportunidades de negócio relacionadas à inovação de produto sustentável, é importante que as organizações valorizem profissionais que atuem voltados às iniciativas sustentáveis (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). Complementando estas ideias, Dentoni et al. (2012) afirmam que o papel das lideranças é fundamental como detentores de competências que envolvam a habilidade de reconhecimento de oportunidades sustentáveis, visto que

investimentos em RSC promovem diferenciação para a organização, pois estabelecem uma imagem corporativa socialmente responsável, o que cria uma reputação de empresa confiável e honesta (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000).

O quadro 13 traz o resumo da relação entre os motivadores de RSC e os atributos da liderança sustentável:

Quadro 13 - Motivadores x atributos

Motivadores	Atributos
1) Valores organizacionais	- Valores e princípios morais
2) Engajamento e retenção de colaboradores	- Liderança - Habilidade Interpessoal
3) Vantagem competitiva Inovação de produto Redução de custos e resultado financeiro Imagem da marca e reputação da organização	- Visão de Negócio - Busca por sustentabilidade na estratégia

Fonte: A autora (2017).

5 DISCUSSÃO

Na construção da importância de cada atributo de uma liderança sustentável constantemente evidenciava-se uma forte interdependência entre os atributos. Isso se deu, inicialmente, a partir da observação de que as respostas dadas a uma questão, a qual se referia a um determinado atributo, vinham com falas que se relacionavam e evidenciavam outros atributos.

Esta interdependência faz com que a importância de um atributo reforce a importância de outro. O atributo Valores e Princípios Morais se mostrou diretamente relacionado aos atributos Foco em Sustentabilidade e Alinhamento com a Cultura Organizacional. As lideranças sustentáveis são guiadas por uma importante valorização e identificação com ações ambientais, o que faz com que seus valores pessoais sejam fundamentais na condução de práticas sustentáveis (SHRIVASTAVA, 1994; BOIRAL; CAYER; BARON, 2009). Lans, Blok e Wesselink (2014) afirmam que estas lideranças agem com foco nas iniciativas sustentáveis, o que leva à garantia da identificação e ampliação de oportunidades relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

Valores pessoais sustentáveis fazem com que os gestores tenham foco também em sustentabilidade no seu dia a dia na organização, auxiliando e incentivando novas práticas. Renwick, Redman e Maguire (2013) destacam a importância dos aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, para a condução de iniciativas sustentáveis nas corporações. Nos relatos trazidos pelos gestores, evidências a respeito da relação entre os atributos Valores e Princípios Morais e Foco em Sustentabilidade apareceram em momentos em que os gestores relatavam suas iniciativas sustentáveis conduzidas na organização tendo como motivador seus valores pessoais sustentáveis:

No nosso dia a dia a gente tá sempre buscando alguma coisa pra que a gente possa fazer ou que esteja atrelado às nossas ações sociais nos projetos que a gente tá cuidando. Tem a ver com ter vontade de modificar isso que a gente está vivendo hoje no Brasil e a realidade que a gente tem de uma diferença de classes muito grande (GESTOR_OP_IND2).

Eu acho que uma empresa, quando está inserida em um meio, ela gera uma série de impactos, que podem ser bons ou ruins. E eu acho que essa questão de práticas de sustentabilidade acaba sendo uma forma de tu devolver para a comunidade em que tu está inserido, como uma coisa boa. Pra mim, eu me sentia mais útil, me sentia favorecido, bem por estar devolvendo alguma coisa para a comunidade (GESTOR2_OP_SERV2).

Alguns gestores da empresa do quadrante 4 relataram práticas sustentáveis pessoais que eram feitas quando trabalhavam em uma organização que apoiava iniciativas sustentáveis, mas que deixaram de praticar após terem saído da empresa, o que corrobora a interdependência dos atributos Valores e Princípios Morais e Alinhamento com a Cultura Organizacional. Um ambiente organizacional que pratique e incentive a sustentabilidade influencia seus gestores e colaboradores a introduzirem práticas sustentáveis no seu dia a dia também. Relatos dos gestores entrevistados reafirmam esta relação entre os atributos:

Eu trabalhava em uma empresa que tinha essas práticas de forma mais forte, e eu sinto muita falta. Porque houve ações que eu participei lá que marcaram a minha vida. Por exemplo, uma ação que fomos em um lar de idosos, participei de umas duas ou três. E na primeira vez que eu fui, eu fui pela obrigação de ter que fazer uma ação de voluntariado, a empresa tinha isso. [...] E aquilo marcou tanto quem foi, que o próprio pessoal que foi já marcou dois meses depois para ir de novo, de tanto que as pessoas gostaram e queriam seguir fazendo. Foi um voluntariado que começou pela empresa, mas depois já estava mais pelo vínculo das pessoas mesmo, as pessoas queriam fazer mais (GESTORA_RH_SERV2).

A gente já fez algumas matérias e reportagens para destacar práticas sustentáveis usadas na empresa que as pessoas podem usar no seu dia a dia também, e a gente sempre tem casos super bacanas, por exemplo, de pessoas que mudaram a instalação hidráulica na sua casa para poder aproveitar a água no enxágue da máquina de lavar roupa. A gente também tem várias pessoas que voluntariam no seu tempo livre. Com certeza isso inspira as pessoas e ajuda elas a enxergarem a importância de fazer isso, independentemente de ser na empresa ou em casa (GESTORA_RSC_IND1).

Esta relação entre a atuação dos gestores e a cultura da organização confirma achados da literatura que indicam a grande responsabilidade das empresas em relação à disseminação de valores sustentáveis e à atenção às suas lideranças. Diante dos constantes desafios sustentáveis que as organizações vêm enfrentando, o envolvimento ativo de gestores para adaptação de estratégias, sistemas e práticas é fundamental para seguir o caminho em direção a comportamentos sustentáveis (BOIRAL; CAYER; BARON, 2009). A estratégia vinculada às lideranças é um fator que impacta fortemente no sucesso das iniciativas sustentáveis das organizações (KOEDNOK, 2011). O desenvolvimento de líderes para a sustentabilidade é, portanto, uma demanda normativa do ambiente no qual estão inseridas as organizações (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012).

A possibilidade de comparar gestores de organizações em diferentes momentos em relação à sustentabilidade remete-nos a uma segunda discussão, uma vez que foi possível observar a relação entre alguns atributos da liderança sustentável e o contexto no qual os gestores estão inseridos. Os resultados mostraram que atributos como Alinhamento com a Cultura Organizacional, Visão de Negócio, Atenção aos *Stakeholders*, Busca por

Sustentabilidade na Estratégia e Compreensão da Diversidade Cultural estão diretamente relacionados com o contexto da organização, de modo que a manifestação destes atributos está relacionada à oportunidade que o gestor tem de desenvolvê-los. Gestores que fazem parte de organizações que vivem momentos de maior maturidade em relação à sustentabilidade e, conseqüentemente, em um momento de incentivo à sustentabilidade e de oportunidades para atuação sustentável mais fortes demonstraram maior importância a atributos da liderança sustentável. Da mesma forma, gestores que estão na empresa do quadrante 4, a qual nunca esteve no ISE, demonstraram poucas evidências dos atributos estudados.

Ainda analisando a relação entre os atributos e o contexto organizacional no qual os gestores atuam, é possível identificar especificidades em relação à empresa do terceiro quadrante. Esta é uma empresa familiar na qual a família fundadora permanece atuante na gestão, o que traz forte influência sobre atributos manifestados pelos gestores, tais como Foco em Sustentabilidade e Atenção aos *Stakeholders*, que foram constantemente relacionados à presença da família fundadora como influenciador para a atuação dos gestores. Como exemplo, estes gestores trouxeram forte preocupação e atuação social, amplamente amparada pelos valores e crenças da família fundadora presente no comitê responsável por estas iniciativas. As crenças e valores do “decisor-chave” auxiliam na condução do modo como a organização vai atender às demandas de sustentabilidade dos seus diferentes *stakeholders* (HUANG, 2013). Wu et al. (2015) complementam ao afirmarem que o comportamento ético do CEO facilita uma cultura ética na organização, pois os colaboradores também tendem a compartilhar valores éticos e isto afeta diretamente diversos aspectos de RSC na organização, pois os colaboradores passam a atuar de forma ética ao interagirem com diferentes *stakeholders*.

A presença próxima da família fundadora também traz influência sobre os motivadores para RSC identificados pelos gestores, que foram relacionados aos valores da organização e à preocupação com a imagem da marca e reputação da empresa. Em estudo recente realizado nesta temática, Gavana, Gottardo e Moisello (2017) identificaram que as empresas familiares são mais sensíveis à exposição de suas iniciativas sustentáveis do que empresas não familiares, porque neste tipo de empresa o negócio é visto como uma extensão da família. A imagem da família é a imagem da organização, de modo que estas empresas se preocupam com esta visibilidade de forma mais intensa.

Entretanto, analisando estes aspectos, surge a dúvida sobre o porquê desta empresa ter saído do ISE em 2016. É notório que manter-se em um índice ou em uma certificação exige muitos esforços organizacionais em diferentes frentes. No caso desta empresa, as ações

sociais parecem aproximar-se mais de filantropia, e, sendo assim, questiona-se: serão os valores familiares um legado que corre o risco de desaparecer, uma vez que o foco em sustentabilidade enfraquece?

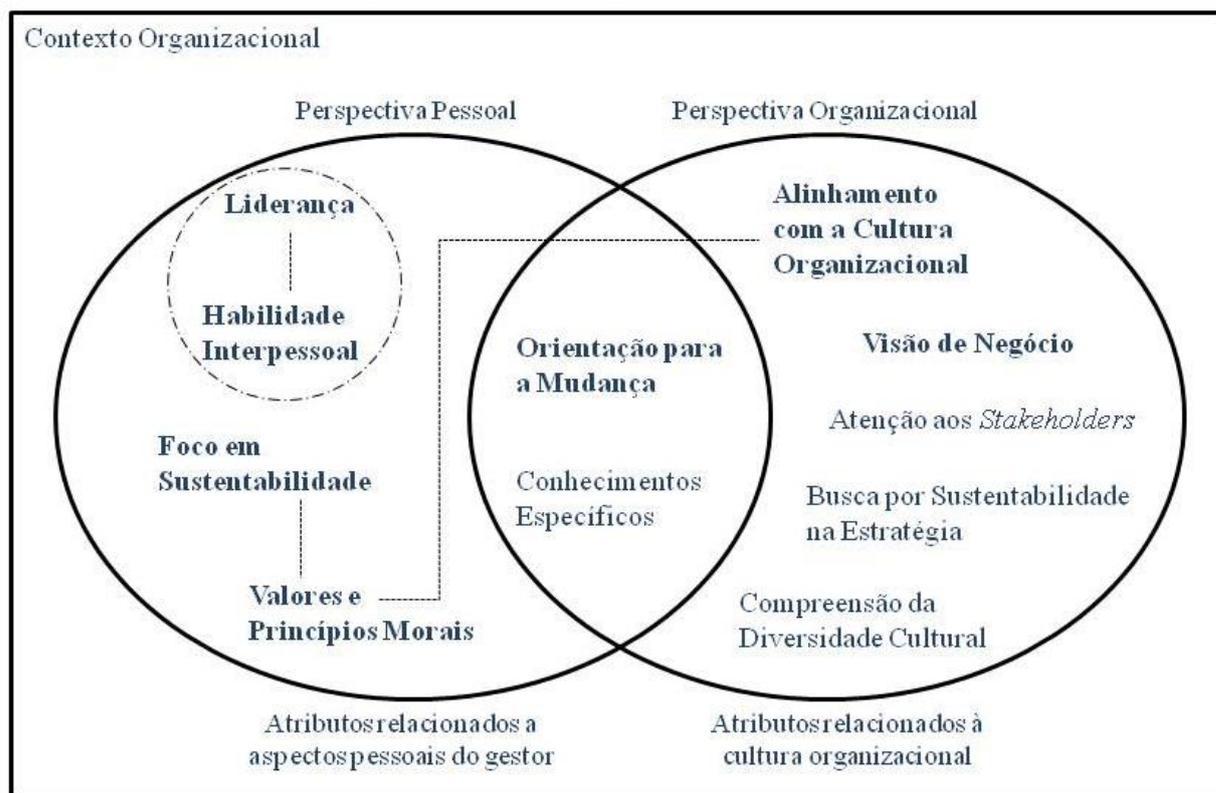
Uma terceira questão de discussão envolve os atributos mais importantes identificados nos gestores entrevistados: Liderança e Habilidade Interpessoal. Segundo Paillé et al. (2014), quando os gestores acreditam na importância das iniciativas sustentáveis, eles assumem a responsabilidade e atuam como facilitadores do processo de implementação da estratégia junto aos colaboradores, contribuindo assim para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. E é ao assumir a responsabilidade e atuar como facilitadores que as lideranças sustentáveis manifestam esses dois atributos.

O atributo de Liderança contempla a ideia de que os líderes precisam ser facilitadores da sustentabilidade, exercitar a empatia, ser exemplo da mudança e ter coerência entre discurso e prática (VOLTOLINI, 2011). Habilidade Interpessoal refere-se à capacidade de motivar, comunicar e facilitar a participação colaborativa da equipe em ações sustentáveis (WIEK; WITHCOMBE; REDMAN, 2011). A partir das definições trazidas na literatura, é possível identificar que os dois atributos estão intrinsecamente relacionados, pois ambos tratam do papel do gestor no sentido de engajar os colaboradores da organização para as iniciativas sustentáveis.

Os resultados convergem deixando claro que o atributo Liderança trata do engajamento pelo exemplo e pelas atitudes pessoais dos gestores, enquanto o atributo Habilidade Interpessoal trata do engajamento pela comunicação, pelo incentivo e pela disseminação da sustentabilidade na organização. Pode-se afirmar que, para os gestores entrevistados neste estudo, o atributo mais importante identificado é o papel do gestor de incentivar outras pessoas a participarem de iniciativas sustentáveis, gerando assim um ambiente colaborativo e favorável à RSC nas organizações. Sendo assim, será que, de fato, são dois atributos?

Tais resultados nos levam a refletir e questionar se são dois atributos distintos ou dois lados da mesma moeda, uma vez que pode-se traduzi-los como “Capacidade de Engajar”. A liderança sustentável, seja pelo exemplo das suas práticas e atitudes, seja pela sua capacidade de comunicação e disseminação, atua como um agente que leva os membros da organização a abraçarem o ideal da sustentabilidade, dedicando-se com afinco às questões referentes a ele.

Por fim, emergem duas grandes perspectivas que abraçam os atributos aqui identificados: a perspectiva pessoal e a perspectiva organizacional, que estão ilustradas na Figura 4.

Figura 4 - Atributos da liderança sustentável em Perspectiva

Legenda:

Negrito: atributos identificados como importantes para as Lideranças Sustentáveis

----- : interdependência entre atributos

----- : atributos que podem ser unificados

Fonte: A autora (2017).

A figura 4 apresenta os onze atributos analisados, com destaque para os sete atributos identificados como importantes para as lideranças sustentáveis (Liderança, Habilidade Interpessoal, Foco em Sustentabilidade, Valores e Princípios Morais, Orientação para a Mudança, Alinhamento com a Cultura Organizacional e Visão de Negócio).

A perspectiva Organizacional, por um lado, agrupa os atributos mais fortemente atrelados à organização da qual o gestor faz parte, tais como Alinhamento com a Cultura Organizacional, Busca por Sustentabilidade na Estratégia, Atenção aos *Stakeholders*, Visão de Negócio e Compreensão da Diversidade Cultural. Ao compreendê-los como mais ligados à organização, busca-se perceber as suas raízes neste contexto.

Por outro lado, é possível observar também que, mesmo em organizações que estão listadas no ISE e que possuem práticas ativas, nem todos os atributos foram identificados como importantes pelos gestores, o que demonstra a parcela de contribuição pessoal do gestor em relação aos atributos de liderança sustentável. Tal observação surge principalmente relacionada aos atributos Liderança, Habilidade Interpessoal, Foco em Sustentabilidade e

Valores e Princípios Morais. Esses atributos parecem possuir raízes ligadas ao indivíduo, desta forma compondo a Perspectiva Pessoal.

Na intersecção entre as perspectivas encontram-se dois atributos: Orientação para a Mudança e Conhecimentos Específicos, por entendermos que estão relacionados tanto com os aspectos pessoais do gestor quanto com o contexto organizacional.

Além disso, a figura 4 apresenta também a interdependência entre alguns atributos, identificada a partir dos relatos trazidos pelos gestores entrevistados (Liderança – Habilidade Interpessoal, Valores e Princípios Morais – Foco em Sustentabilidade, Valores e Princípios Morais – Alinhamento com a Cultura Organizacional). Apresenta ainda a indicação de unificação de dois atributos: Liderança e Habilidade Interpessoal.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho se propôs a estudar a liderança sustentável a partir da reunião de diferentes olhares da literatura, tais como social, ambiental, ético, dentre outros. Para isso, o estudo buscou identificar este perfil em gestores de áreas distintas, não se restringindo somente a gestores que atuam diretamente com RSC, de modo que fosse possível compreender os atributos intrínsecos a este perfil, independentemente da sua área de atuação.

Dessa forma, a partir da revisão de literatura realizada, foi possível identificar 11 atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis nas organizações. A pesquisa, então, analisou a importância destes atributos para gestores de diferentes empresas, identificando semelhanças e divergências entre as empresas e as diferentes áreas de atuação dos gestores. Para este estudo, importância representa o quanto determinado atributo se mostra presente na prática do gestor através da sua fala, considerando não apenas a quantidade de falas relativas a tal atributo, como também a sua intensidade.

Dentre os 11 atributos identificados previamente na literatura, sete deles se mostraram importantes para as lideranças sustentáveis, os quais são: Liderança, Habilidade Interpessoal, Foco em Sustentabilidade, Orientação para Mudança, Alinhamento com a Cultura Organizacional, Valores e Princípios Morais e Visão de Negócio. Estes sete atributos se mostraram importantes para todos os gestores entrevistados, considerando as diferentes áreas de atuação. Porém, foi possível observar que os gestores das áreas de RSC das organizações evidenciaram também a importância dos outros quatro atributos: Atenção aos *Stakeholders*, Busca por Sustentabilidade na Estratégia, Conhecimentos Específicos e Compreensão da Diversidade Cultural. Estes gestores estão à frente das iniciativas sustentáveis das organizações, vivenciando de forma mais intensa os diferentes aspectos relativos a estas ações. Além destes, os gestores de RH também se diferenciaram e evidenciaram a importância de um atributo a mais, Atenção aos *Stakeholders*, trazendo relatos que perpassam o papel da área de Recursos Humanos em relação ao envolvimento de diferentes partes nas iniciativas sustentáveis. Conclui-se, portanto, que os atributos das lideranças sustentáveis podem ser diferentes em função da área de atuação dos gestores nas organizações, respondendo assim ao primeiro objetivo específico desta pesquisa.

No processo de análise dos atributos, foi possível identificar relações entre eles, demonstrando a interdependência presente entre alguns atributos. Os atributos Liderança e Habilidade Interpessoal mostraram-se fortemente relacionados, visto que ambos tratam do papel de facilitador do gestor junto às iniciativas sustentáveis, de modo a motivar e engajar as

equipes nas ações desenvolvidas. Entende-se, ao final deste estudo, que estes dois atributos podem ser conjugados em um único atributo que trate do papel dos gestores no engajamento dos colaboradores à sustentabilidade, podendo ser denominado de “Capacidade de Engajar”. Além destes, o atributo Valores e Princípios Morais se mostrou atrelado a outros dois atributos, Foco em Sustentabilidade e Alinhamento com a Cultura Organizacional. Foi possível identificar também dois grupos de atributos diferenciados por sua origem, os quais denominamos Perspectiva Pessoal e Perspectiva Organizacional. Estes achados respondem ao segundo objetivo específico deste estudo.

Os relatos dos gestores trazem ainda insumos para compreensão dos diferentes perfis de gestores de acordo com a empresa da qual fazem parte. A empresa do quadrante 1 demonstra ser a organização mais madura em termos de práticas de RSC, corroborando sua posição de estar listada no ISE há mais tempo. Esta empresa apresenta processos robustos e estruturados em relação às práticas de RSC e, com isso, seus gestores atuam de forma aderente a esta cultura organizacional. Os gestores da empresa do quadrante 2 também apresentaram fortemente os atributos analisados, demonstrando que sua entrada no ISE há menos tempo faz parte de um período de forte investimento nesta frente. Os gestores da empresa do terceiro quadrante demonstraram aderência aos atributos, com foco principalmente no aspecto social da sustentabilidade, fortemente embasados pela presença da família fundadora da organização. Por fim, a empresa do quadrante 4, que nunca esteve no ISE, evidencia que seus gestores, por mais que acreditem serem relevantes determinados atributos, não se sentem com espaço e incentivo para desenvolvê-los. Conclui-se, portanto, que os atributos da liderança sustentável estão atrelados à organização da qual o gestor faz parte, o que responde o terceiro objetivo específico deste trabalho.

O atingimento dos objetivos específicos da pesquisa permite, então, o alcance do objetivo geral proposto no início deste trabalho: analisar os atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis nas organizações. Os resultados apontam para sete importantes atributos das lideranças sustentáveis, independentemente da sua área de atuação: Liderança, Habilidade Interpessoal, Foco em Sustentabilidade, Orientação para a Mudança, Alinhamento com a Cultura Organizacional, Valores e Princípios Morais e Visão de Negócio. Estes atributos podem estar relacionados de forma mais específica aos aspectos pessoais do gestor ou à cultura da organização da qual o gestor faz parte. Além disso, estes atributos podem estar relacionados entre si, de modo que a importância de um atributo reforça a importância de outro.

Por fim, foram identificados três principais motivadores para a RSC nas organizações: Valores da organização, Engajamento e retenção de profissionais e Vantagem competitiva, a qual pode ser alcançada através de três diferentes formas: inovação de produtos, redução de custos ou preocupação com a imagem e reputação da organização. Estes motivadores apresentaram relação com os atributos identificados nos gestores, reforçando assim a importância de tais atributos para as lideranças sustentáveis.

6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O presente estudo contribui de forma significativa para diferentes campos de atuação. No campo acadêmico, a pesquisa avança nos estudos a respeito das lideranças sustentáveis, trazendo evidências dos atributos que a compõe a partir de relatos trazidos por gestores de diferentes empresas. Isto constitui uma contribuição visto que o estudo possibilitou a identificação dos atributos importantes a estas lideranças não apenas compilando achados de estudos anteriores, mas também por meio de evidências empíricas.

Ainda nas contribuições acadêmicas, este estudo possibilitou a comparação entre lideranças sustentáveis de diferentes áreas de atuação e empresas, ampliando assim os conhecimentos sobre o tema e trazendo insumos para que novas pesquisas sejam feitas na área. Destaca-se também a importância de ter sido incluída na pesquisa uma empresa que nunca esteve no ISE, de modo a comprovar a relação entre os atributos das lideranças sustentáveis e o contexto no qual elas estão inseridas, e também para evidenciar a parcela de contribuição individual do gestor na composição deste perfil, visto que mesmo estes gestores apresentaram a importância de alguns atributos.

No campo gerencial, este estudo contribui na identificação de motivadores para a RSC e no entendimento da importância das lideranças sustentáveis como propulsoras de iniciativas sustentáveis que podem estar atreladas ao aumento de vantagem competitiva nas organizações e na ampliação do engajamento e retenção de profissionais. Dessa forma, o estudo proporciona informações para que as empresas possam analisar internamente, a partir da sua cultura e das suas lideranças, oportunidades de investimentos e melhorias visando ampliar sua participação para o avanço do desenvolvimento sustentável.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Alguns aspectos foram considerados limitantes neste estudo. Como os profissionais entrevistados são funcionários das organizações participantes, seus relatos trouxeram elementos a partir da sua relação com a empresa, de modo que não foi possível garantir completa isenção nas falas dos gestores. Assim, o tema não deve ser considerado encerrado nesta pesquisa, pelo contrário, entende-se como uma continuidade aos estudos que já vêm sendo desenvolvidos e um incentivo para que novos sigam ampliando a compreensão a respeito das lideranças sustentáveis nas organizações.

Outra limitação identificada foi a quantidade de empresas entrevistadas por quadrante e, por consequência, a quantidade de gestores participantes do estudo. Com um número maior de representantes de cada perfil de empresa, seria possível obter um número mais elevado de evidências a respeito das semelhanças e divergências entre os gestores das diferentes empresas e também dentre as diferentes áreas de atuação. Esta limitação deve-se ao fato de que foi considerado importante que cada empresa participante tivesse um número mínimo de três representantes e que houvesse ao menos representantes das três diferentes áreas (RSC, RH e Área de Operações), para garantir consistência dos relatos colhidos. Dessa forma, em casos em que não foi possível concluir o número mínimo de entrevistas na organização, a mesma foi excluída do estudo.

Pesquisas científicas são realizadas para contribuir com estudos já feitos na área e para que outros pesquisadores possam dar continuidade e realizar estudos futuros, de modo a aprofundar o tema gerando novos resultados e oportunidades para novas investigações. São propostas, a seguir, algumas alternativas para futuros estudos, a partir dos resultados encontrados aqui.

Neste estudo foram entrevistados gestores de diferentes áreas para investigar a importância dos atributos das lideranças sustentáveis. Entretanto, seria interessante entrevistar também funcionários das equipes destes gestores, de modo a identificar evidências dos atributos apresentados, bem como divergências entre os relatos. A visão do funcionário a respeito da efetividade do atributo pode agregar a análise da composição das lideranças sustentáveis nos mais diversos cenários.

Sugerimos também que sejam feitos estudos para analisar as lideranças sustentáveis em empresas de diferentes setores da economia. O presente estudo trouxe relatos que abrem espaço para compreensão das diferenças entre empresas que podem ser explicadas pelo setor de atuação no qual elas pertencem, visto que muitos atributos se mostraram atrelados à cultura

organizacional. Pesquisas que investiguem as semelhanças e diferenças das lideranças sustentáveis em empresas do varejo alimentício e da área de serviços em saúde, por exemplo, podem enriquecer os achados neste campo de pesquisa.

Estas sugestões podem ser um ponto de partida para novas pesquisas na área. Estudos que aprofundem o tema podem contribuir com a compreensão da importância das lideranças sustentáveis para as organizações e para o desenvolvimento sustentável de forma ampla.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. Organizational responsibility: doing good and doing well. **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: maintaining, expanding, and contracting the organization**, v. 3, p. 855–879, 2011.
- _____.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932–968, 2012.
- ANGUS-LEPPAN, T.; METCALF, L. Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 2, p. 189–213, 2010.
- ANTUNES, A.; FRANCO, M. How people in organizations make sense of responsible leadership practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 1, p. 126–152, 2016.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 81, n. 5, p. 303–316, 2003.
- BANSAL, P.; ROTH, K. Why Companies go green: a model of ecological responsiveness. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 717–736, 2000.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BOIRAL, O.; BARON, C.; GUNNLAUGSON, O. Environmental leadership and consciousness development: a case study among canadian SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 363–383, 2014.
- _____.; CAYER, M.; BARON, C. M. The action logics of environmental leadership: a developmental perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 4, p. 479–499, 2009.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015**, v. 21, n. 1, p. 5–24, 2014.
- _____.; _____. Sustentabilidade, sentido e ação: contribuições para o desenvolvimento da competência societal. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, p. 1–15, 2011.
- _____.; SCARTEZINI, V. N.; _____. Sustentabilidade na Educação Corporativa e o Desenvolvimento de Competências Societais. **Revista OeS**, v. 19, n. 63, p. 583–598, 2012.
- CARROLL, A. B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CASSERLEY, T.; CRITCHLEY, B. A new paradigm of leadership development. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 6, p. 287–295, 2010.

CHOI, S. B.; ULLAH, S. M. E.; KWAK, W. J. Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: the role of perceived ethical work climate. **Social Behavior and Personality**, v. 43, n. 3, p. 353–366, 2015.

COSBY, D. M. Sustainability program leadership for human resource development professionals: a competency model. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 18, n. 2, p. 79–86, 2014.

DENTONI, D. et al. Developing human capital for agri-food firms' multi-stakeholder interactions. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. Special Issue A, p. 61–68, 2012.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Assessing leadership styles and organisational context. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 105–123, 2005.

EGRI, C. P.; HERMAN, S. Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal**, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1997.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy: bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 822–834, 2016.

FREITAS, W. R. S. et al. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 11–28, 2013.

FRIAS-ACEITUNO, J. V.; RODRIGUEZ-ARIZA, L.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 4, p. 219–233, 2013.

GAVANA, G.; GOTTARDO, P.; MOISELLO, A. M. Sustainability Reporting in Family Firms: A panel data analysis. **Sustainability**, v. 9, n. 38, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GUZIANA, B.; DOBERS, P. How sustainability leaders communicate corporate activities of sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 4, p. 193–204, 2013.

HADEN, S. S. P.; OYLER, J. D.; HUMPHREYS, J. H. Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. **Management Decision**, v. 47, n. 7, p. 1041–1055, 2009.

HALL, R. D.; ROWLAND, C. A. Leadership development for managers in turbulent times. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 8, p. 942-955, 2016.

HANSEN, S. D. et al. Corporate social responsibility, ethical leadership and trust propensity: a multi-experience model of perceived ethical climate. **Journal of Business Ethics**, v. 137, p. 649-662, 2016.

HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. Developing leaders for sustainable business. **Corporate Governance**, v. 9, n. 1, p. 7–20, 2009.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.

_____.; WARRENFELTZ, R. Educating the modern manager. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 1, p. 74–84, 2003.

HUANG, S. K. The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 4, p. 234–244, 2013.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. dec. 2006, p. 177–191, 2009.

IM, S.; CHUNG, Y. W.; YANG, J. Y. Employees' participation in corporate social responsibility and organizational outcomes: the moderating role of person-CSR fit. **Sustainability**, v. 9, n. 28, 2017.

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial. **BM&F Bovespa**. Disponível em: <<http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=1#apresenta>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

JABBOUR, C. J. C. et al. Environmental management in Brazil: Is it a completely competitive priority? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, n. 1, p. 11–22, 2012.

KALKAVAN, S. Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 20-28, 2015.

- KASHMANIAN, R.; KEENAN, C.; WELLS, R. Corporate environmental leadership: drivers, characteristics and examples. **Environmental Quality Management**, p. 1–20, 2010.
- KOEDNOK, S. Leadership strategy for human capital management in asian economy towards global integration. **2nd International Conference on Economics, Business and Management**, v. 22, p. 129–133, 2011.
- KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 2014.
- KUDLAK, R.; LOW, K. Y. J. Special issues dedicated to CSR and corporate sustainability: a review and commentary. **Long Range Planning**, v. 48, p. 215–227, 2015.
- LANS, T.; BLOK, V.; WESSELINK, R. Learning apart and together: Towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, p. 37–47, 2014.
- LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 157–238, 2014.
- LU, L. Y. Y.; LIU, J. S. The knowledge diffusion paths of corporate social responsibility - from 1970 to 2011. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 2, p. 113–128, 2014.
- LUCCI, R. M.; BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S. **Competências sociais e sustentabilidade segundo um grupo de gestores de uma instituição hospitalar pública**. XVI SEMEAD Seminários de Administração, 2013.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. spe, p. 39–52, 2009.
- MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. SUPPL. 1, p. 71–89, 2009.
- MCCANN, J.; SWEET, M. The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 373–383, 2014.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Research notes and communications corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. January 1999, p. 603–609, 2000.
- MORGESON, F. P. et al. Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. **Personnel Psychology**, v. 66, n. 4, p. 805–824, 2013.
- MÜLLER, R.; TURNER, J. R. Attitudes and leadership competences for project success. **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 307–329, 2010.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 652–669, 2013.

NAMBIAR, P.; CHITTY, N. Meaning making by managers: corporate discourse on environment and sustainability in India. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 3, p. 493–511, 2014.

OSAGIE, E. R. et al. Individual competencies for corporate social responsibility: a literature and practice perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 135, p. 233–252, 2016.

PAILLÉ, P. et al. The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 451–466, 2014.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 4, p. 362–378, 2010.

PLESS, N. M.; MAAK, T.; STAHL, G. K. Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: what can be learned from international service learning programs? **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 873–904, 2012.

POZO, H.; TACHIZAWA, T. Responsabilidade social corporativa e marketing social: um estudo exploratório em empresas para o fortalecimento do turismo na região da baixada santista (São Paulo/BR). **Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 10, n. 3, p. 357–368, 2012.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green human resource management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2013.

SAHA, A. Corporate social responsibility and managerial competencies: a dynamic requirement. **European Conference on Management, Leadership & Governance**, p. 514, 2014.

SANT'ANNA, A. DE S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48–76, 2012.

SANTOS, J. P.; CAETANO, A.; TAVARES, S. M. Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? **Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 470–484, 2015.

SANTOS, M. J. N.; SILVA, R. R. DA. A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, p. 190–207, 2010.

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

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 681–697, 2000.

SHRIVASTAVA, P. Egocentric leadership in the 21 st century. **Leadership Quarterly**, v. 5, n. 3/4, p. 223–226, 1994.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Modelo de planejamento socioambiental alicerçado em base de dados de indicadores de sustentabilidade no contexto do desenvolvimento local. **Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 12, n. 4, p. 791–805, 2014.

TODOROV, M. C. A.; KNISS, C. T.; MARTINS, C. B. Competências de gerentes de projeto sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 3, p. 98–118, 2013.

VAN KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38–51, 2007.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____. Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 1, p. 83-93, 2012.

WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. Defining the socially responsible leader. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 117–131, 2008.

WCED - World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. United Nations, 1987.

WESSELINK, R. et al. Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 497–506, 2015.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. L. Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. **Sustainability Science**, v. 6, n. 2, p. 203–218, 2011.

WILLIAMS, S.; TURNBULL, S. Developing the next generation of globally responsible leaders: generation y perspectives and the implications for green HRD. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 4, p. 504–521, 2015.

WU, L. Z. et al. CEO ethical leadership and corporate social responsibility: a moderate mediation model. **Journal of Business Ethics**, v. 130, p. 819-831, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, C. Sustentabilidade e competitividade: o papel das empresas. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 5, n. 5, p. 87–101, 2007.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAd)
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (MAN)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tema da Pesquisa: ATRIBUTOS QUE CARACTERIZAM AS LIDERANÇAS SUSTENTÁVEIS NAS ORGANIZAÇÕES.

Pesquisador responsável: Ananda Borgert Armani

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – Mestrado em Administração e Negócios

Orientadora: Maira de Cassia Petrini

Telefone para contato: 51-992076586 **E-mail para contato:** ananda.armani@acad.pucrs.br

Prezado(a) Senhor(a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar.

Objetivo do estudo: O objetivo desta pesquisa é analisar os atributos que caracterizam das lideranças sustentáveis nas organizações.

Sigilo: As informações fornecidas por você serão tratadas em sigilo. Não serão identificadas as empresas nem os participantes da pesquisa em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, a pesquisadora responsável poderá ser contatada a qualquer momento.

Eu, _____, declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

- Autorizo gravar entrevistas e outras atividades realizadas. Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, ____ de _____ de _____.

Pesquisadora Responsável
(assinatura)

Participante da Pesquisa
(assinatura)

APÊNCICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

INSTRUMENTO DE PESQUISA - GESTORES

BLOCO 1: Caracterização da empresa

- 1) Nome:
- 2) Setor:
- 3) Localização:
- 4) Número de funcionários:
- 5) Possui alguma certificação de sustentabilidade?
- 6) Quadrante:

BLOCO 2: Caracterização do entrevistado

- 7) Nome:
- 8) Idade:
- 9) Sexo:
- 10) Cargo:
- 11) Área:
- 12) Tempo de empresa:
- 13) Formação:

BLOCO 3: Atributos

Atributos	Questões de Pesquisa
-	- Como ocorrem as práticas de RSC/sustentáveis na organização?
Busca por sustentabilidade na estratégia	- Há alinhamento entre as práticas de RSC e a estratégia organizacional? Qual a importância deste alinhamento? Qual o seu papel frente a isso?
Visão de negócio	- Existem indicadores relacionados à RSC? Você acha importante, ou a prática já é suficiente? De que modo os indicadores são acompanhados? - Sua atuação é mais voltada ao curto, médio ou longo prazo? Porquê?
Orientação para a mudança	- Quais os principais desafios encontrados na implementação de práticas sustentáveis? E o que é feito em relação a eles? Cite um exemplo.
Atenção aos stakeholders	- Quem participa das práticas de RSC (comunidade, clientes, fornecedores, acionistas)? De que forma?
Compreensão da diversidade cultural	- Existem ações específicas para a comunidade do entorno (próxima à organização?) Quais? Você considera importante este olhar mais específico voltado à cultura local?
Foco em sustentabilidade	- Sua atuação hoje é, de alguma forma, voltada à sustentabilidade? Se sim, de que forma?
Valores e princípios morais	- Para você, qual a importância de atuar em uma organização que possui práticas sustentáveis? Estas questões estão presentes no seu dia a dia? Que comportamentos expressam engajamento com estas práticas?
Alinhamento com a cultura organizacional	- Como é a cultura da organização em relação à RSC? Qual tua opinião sobre isto? Como tu te vêes inserido nesta cultura?
Habilidade interpessoal	- Quem é responsável por comunicar sua equipe sobre as práticas de RSC? Qual a importância de comunicar as equipes sobre as práticas? De que forma você engaja sua equipe para estas práticas?
Liderança	- Na sua opinião, qual o papel do gestor em relação à RSC? Que características você considera importantes para um gestor neste contexto?
Conhecimentos específicos	- Quais conhecimentos você considera importantes para um gestor atuar com RSC? Você teve interesse em aprofundar estes conhecimentos?