

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

## LIDERANÇA SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Isabela Maria da Silva,  
Discente do curso de Engenharia de Produção, Participante Voluntária do Programa de Iniciação Científica do Centro Universitário Brasileiro - Unibra, Recife/PE, Brasil. [isabela.engenharia25@gmail.com](mailto:isabela.engenharia25@gmail.com)

Carolina de Lima França,  
Doutora em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Docentes do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Brasileiro - Unibra, Recife/PE, Brasil. [carolinadelimafranca@gmail.com](mailto:carolinadelimafranca@gmail.com)

Rebeca Ferreira Lemos Vasconcelos  
Mestre em Recursos Pesqueiros e Aquicultura pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Docentes do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Brasileiro - Unibra, Recife/PE, Brasil [rebecalemos\\_eng.pesca@hotmail.com](mailto:rebecalemos_eng.pesca@hotmail.com)

### Resumo

Ter gestores qualificados e preparados que implementem e estimulem práticas dentro das organizações, como também lidar com os desafios que a sustentabilidade exige para que seja plenamente inserida. Para tal, exige das companhias uma atualização das estratégias de gestão, para incluir essas diretrizes nas empresas. Visando abordar a problemática sobre como se apresentar a liderança sustentável na literatura, esta pesquisa tem por objetivo como o desenvolvimento de lideranças sustentáveis impactam nas organizações. Desse modo foi aplicado o SMS (“*Systematic Mapping study*”), também conhecido como *Scoping studies* ou *Scoping Review*. Para tanto, foi definido um conjunto de “strings” de busca que resultaram na integração das palavras: Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade, Organizações e Liderança, para ser feita assim uma revisão de literatura. Visto que, tendo os objetivos postos pela Organização das Nações Unidas aos países e os benefícios a serem conquistados pela sua implementação, ainda assim, sua execução revela ser desafiador e tendo dificuldade na prática, seja pela conduta dos gestores ou engajamento dos liderados. Dado que o impacto gerado por uma liderança sustentável apresenta-se como algo benéfico às organizações. Contudo, os estudos analisados mostram uma limitação ainda sobre o tema, o que demonstra a necessidade de novos estudos para desmistificar sua prática.

**Palavras-chave:** Competitividade, Desenvolvimento humano, *Triple Bottom Line* .



## 1. Introdução

O presente estudo tem como foco principal abordar sobre como a liderança sustentável se apresenta na literatura, visto que com as mudanças que o planeta está expostas, a conscientização sobre o impacto das ações humanas estão cada vez mais evidentes e sendo discutidas nas conferências entre países, empresas e a comunidade mundial. O Pacto Global, uma ação da Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, busca apresentar e desenvolver um conjunto de diretrizes sobre sustentabilidade para aplicabilidade nas organizações. (BAGÉ et al, 2021).

Para tal, exige das companhias uma atualização das estratégias de gestão, para incluir diretrizes que englobam dimensões não apenas econômicas, mas também sociais e ambientais. Posto que, em um mercado de constante expansão, a incrementação de atitudes sustentáveis podem ocasionar ganhos e diferenciais competitivos aos demais concorrentes.

Sendo assim, ter gestores qualificados e preparados que implementem e estimulem práticas dentro das organizações, como também lidar com os desafios que a sustentabilidade exige para que seja plenamente inserida. Além disso, benefícios poderiam ser vistos não apenas nos ganhos financeiros, como ainda mais com colaboradores dispostos e motivados a executar o trabalho.

Visando abordar a problemática sobre como se apresentar a liderança sustentável na literatura, esse trabalho justifica-se pelo fato de propagar conhecimento acerca do tema, uma vez que em tempos de mudanças climáticas bruscas como as atuais, ter condutas que promovam atitudes positivas não apenas ambientalmente, mas econômica e social, podem vim a influenciar colaboradores das organizações e assim propagar conscientização externa também.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é mostrar como diferentes autores abordam a liderança sustentável. De forma mais específica, buscou-se como o desenvolvimento de lideranças sustentáveis impactam nas organizações.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade

Termo de Desenvolvimento Sustentável já era debatido desde a década de 1960, como posto no artigo de Silveira e Petrini (2018), que ainda ressalta que com a criação do Relatório de Brundtland, o qual propõe que o desenvolvimento na sociedade mundial a apreensão em suprir as necessidades da geração atual, sem que afete as futuras. Ainda na mesma pesquisa, aborda o dito por Elkington (1997), que através do conceito do Resultado Tríplice (*Triple Bottom-Line*), ser um modelo para que as organizações e nações compreendam a sustentabilidade a partir da integração de três dimensões: econômica, ambiental e social.



Bagé et al (2021), apresenta em seu estudo que a Organização das Nações Unidas incorporou o tema sustentabilidade às suas diretrizes e motivou as organizações a aderirem ao Pacto Global, tendo para as organizações as seguintes ações a desenvolver:

1. buscando desenvolver ações ligadas a paz e a segurança;
2. aos objetivos de desenvolvimento do milênio;
3. aos direitos humanos; a igualdade de gênero;
4. a educação;
5. aos ecossistemas sustentáveis;
6. ao emprego e a condições decentes de trabalho entre outras

Como posto por Feil e Schreiber (2017), que ao fazer um estudo sobre os termos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, constrói um conjunto de síntese sobre os termos baseado no que apresenta demais autores pesquisados pelos próprios, como mostra as imagem 1 e 2 a seguir:

**Quadro 1:** Síntese de Propriedades de Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento sustentável
Objetiva o crescimento econômico sem agressão ambiental humana
Visão de longo prazo em relação às gerações futuras
Abrange o ambiental, o econômico e o social em equilíbrio mútuo
Propõe mudança no comportamento da humanidade
Materializado por meio de estratégias
Envolve processos e práticas

Fonte: Feil e Schreiber (2017)

**Quadro 2:** Síntese de Propriedades de Sustentabilidade

Sustentabilidade
Qualidade e propriedade do sistema global humano ambiental
Considera as evoluções dinâmicas temporais
Abrange os aspectos ambiental, econômico e social
Equilíbrio mútuo
Avaliação com indicadores e índices

Fonte: Feil e Schreiber (2017)



## 2.2 Sustentabilidade nas Organizações

Silveira e Petrini (2018), levanta que as organizações têm um papel importante quanto a implementação da sustentabilidade, posto que são os agentes que usufruem dos recursos naturais do planeta. Nesse sentido, sustentabilidade empresarial surge como um conjunto de práticas adotadas pelas organizações com o intuito de operar e empreender de forma consciente, levando em consideração o respeito ao meio ambiente em que se insere (LAGO e JUNIOR, 2021).

Dos Santos e Vicente (2022) destacar que a sustentabilidade vem ganhando espaço nos debates cada vez mais, uma vez que a preocupação com o tema pode trazer consequências às organizações. Ademais, apresenta que segundo Savitz e Weber (2007) uma organização só pode vir a ser considerada sustentável, se a mesma englobar as três dimensões do Triple Bottom Line, econômico, ambiental e social, por completo, “gerar lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém interações”.

E com os avanços que o mundo vem passando, deixando o mercado ainda mais competitivo exigir das organizações revisem e melhorem suas estratégias, processos e modelos de gestão. Com isto, a implementação de modelos sustentáveis criou oportunidades visto que “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” (ARMANI, 2017). Além disso, priorizar e torná-la plano central de desenvolvimento alavancaria a inclusão e conscientização dentro e fora da organização.

## 2.3 Liderança Organizacional Sustentável

Segundo o Pacto Global, citado por Bagé et al (2021) a liderança sustentável tem por foco principal proporcionar às organizações, através de seus líderes, meios para incrementar o desenvolvimento sustentável, diante o que tem-se no conceito de *Triple Bottom Line*, ademais ainda levanta algumas práticas, como mostra a seguir, que alicerça a liderança sustentável :

- a) total cobertura e integração entre os princípios;
- b) políticas e procedimentos de gestão robustos;
- c) adequação às funções corporativas e unidades de negócios;
- d) implementação na cadeia de valor;

Para uma efetiva inserção de uma liderança sustentável, depende do sucesso do crescimento de seu pessoal. Para conseguir isso, é crucial que cada funcionário receba o incentivo de se sentir inspirado e investido em seu trabalho, melhorando assim sua produção.

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS 2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

É nesse quadro que os líderes devem cultivar aptidões duradouras para pegar conceitos teóricos e transformá-los em resultados práticos e tangíveis, aproveitando as oportunidades que se apresentam. Neste contexto, desenvolver estratégias e práticas que incluam os três pilares da sustentabilidade, os quais são: social, ambiental e econômico, é fundamental e tornaria uma liderança sustentável com resultados positivos a sua companhia. (LAGO e JUNIOR, 2021).

Armani, Petrini e Santos (2020) apresentam em seu estudo que “Lideranças sustentáveis são profissionais que valorizam o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem negligenciar a importância do capital financeiro e estrutural das organizações.”. Já no estudo de Ferreira e Sampaio (2018) cita Chiavenato (2002) que afirma que os “líderes devem visualizar os colaboradores como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais, como seres ativos e provocadores de decisão, empreendedores de ações, criadores da inovação e agregadores de valor à organização” pois assim podem vir a garantir “a vantagem competitiva que assegura competitividade, sustentabilidade no negócio e uma maior prevalência da saúde financeira da organização”.

### 3. Metodologia

Com o intuito de investigar a relação entre liderança e sustentabilidade aplicada ao contexto das organizações, buscou-se localizar os termos nos títulos, palavras-chave e resumo dos artigos em publicações científicas e trabalhos acadêmicos entre 2017 a 2022 os quais permitem que seja feita a análise e seleção.

Desse modo foi aplicado o *SMS* (“*Systematic Mapping study*”), também conhecido como *Scoping studies* ou *Scoping Review*. Para tanto, foi definido um conjunto de “*strings*” de busca que resultaram na integração das palavras: Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade, Organizações e Liderança. Assim, esse estudo efetivou-se através de uma revisão de natureza bibliográfica e qualitativa, tendo os artigos e trabalhos acadêmicos lidos e a abordagem metodológica, problemática e os resultados analisados na íntegra.

Sendo feita a busca pelos mesmos nas bases do Scielo e do Google Acadêmico, e selecionando-se trabalhos para revisão de resultados para a presente pesquisa nos seguintes revistas, eventos e bases acadêmicas: Repositório Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Administração da Unimep, Encontro Brasileiro de Administração Pública, Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar, Revista GEDECON-Gestão e Desenvolvimento em Contexto. Assim, adotou-se como critério de exclusão para os artigos que serão revisados para obtenção dos resultados desta pesquisa, aqueles que tratavam da liderança e sustentabilidade não relacionadas às organizações; os que abordassem a liderança nas organizações sem integrar a sustentabilidade; os que abordam temas mais específicos dentre os analisados (Liderança, Sustentabilidade e Organização).

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

Enquanto para a fundamentação teórica foram utilizadas demais pesquisas, entre artigos e tese, que apresentassem relevância com a temática e o objetivo desta pesquisa, para assim ter um melhor embasamento teórico e levar compreensão sobre os tópicos tratados.

#### 4. Resultados

Foram selecionados seis estudos relevantes e em conformidade com o objetivo e a problemática. Com todos fazendo relação entre a liderança nas organizações, sendo essa liderança sustentável e a aplicação da sustentabilidade aplicada dentro deste ambiente empresarial.



**Quadro 3:** Apresentação dos estudos selecionados

Autor	Título do artigo	Objetivo de pesquisa	Metodologia	Resultados
ARMANI (2017)	Liderança sustentável : uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional	Analisar os atributos que caracterizam as lideranças sustentáveis nas organizações	Pesquisa exploratória, qualitativa e estudo de caso.	“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.”
ARMANI, PETRINI e SANTOS (2020)	Quais são os atributos da liderança sustentável?	Oferecer uma perspectiva mais holística da liderança sustentável (LS), entendendo quais de seus atributos permitem mudanças em organizações orientadas à sustentabilidade e como eles estão conectados.	Pesquisa exploratória, qualitativa e documental;	“O papel da LS muda de acordo com a maturidade organizacional em relação à sustentabilidade. Até os sete atributos reconhecidos como importantes por todos os gerentes (liderança, habilidades interpessoais, foco em sustentabilidade, orientação à mudança, alinhamento com a

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

Autor	Título do artigo	Objetivo de pesquisa	Metodologia	Resultados
				cultura organizacional, valores e princípios morais e visão de negócios) mostravam diferentes posicionamentos, dependendo do quadrante do qual os gerentes fazem parte.”
BAGÉ et al (2021)	Liderança Sustentável: Estudo Comparativo entre Organizações Brasileiras e Portuguesas	Analisar o papel da liderança na promoção da sustentabilidade em organizações brasileiras e portuguesas	Uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva a partir da análise de estudos de casos, com múltiplos métodos de coleta de dados, sobretudo a entrevista semiestruturada e análise documental.	“Foram identificadas as principais atribuições de um líder sustentável, e como essas lideranças estão sendo desenvolvidas em cada organização. Também foi possível identificar que a liderança sustentável acontece a partir da construção de um modelo de liderança capaz de disseminar crenças e valores, bem como conduzir e coordenar esforços no processo de incorporação da sustentabilidade, com o intuito de promovê-la no ambiente organizacional.”
DOS SANTOS e VICENTE (2022)	Os Atributos da Liderança Sustentável na Percepção dos Gestores Públicos	Analisar a partir da percepção dos gestores públicos municipais se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão.	Qualitativo e utilizou dados coletados a partir de documentos e entrevistas	“Os gestores municipais percebem a liderança sustentável como um conceito recente, que necessita ser disseminado para orientar ações com enfoque na



PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

Autor	Título do artigo	Objetivo de pesquisa	Metodologia	Resultados
	Municipais do Município de Ituiutaba-MG.		semiestruturadas com gestores municipais no município tijucano.	sustentabilidade. Os resultados da pesquisa evidenciam que os atributos da liderança sustentável têm baixa maturidade de incorporação nas ações decisórias do dia a dia dos gestores pesquisados, reforçando a ideia de estudos que mostram que a inexistência destes atributos inibe o desenvolvimento sustentável.”
FERREIRA e SAMPAIO (2018)	Liderança Organizacional: uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio	Apresentar as diversas formas de lideranças encontradas na literatura e suas contribuições para o sucesso das organizações.	Uma revisão bibliográfica.	“há diversos conceitos de lideranças, considerados estratégicos quando se adequam à cultura da organização com precisão, flexibilidade, empatia, persistência, autocontrole, inteligência, facilidade de comunicação. Assim, a liderança não possui um modelo ideal, dependerá da cultura organizacional, do perfil dos colaboradores e da situação em que a organização se encontra.”



Autor	Título do artigo	Objetivo de pesquisa	Metodologia	Resultados
LAGO e JUNIOR (2021)	Liderança Sustentável: Um Modelo Para Aplicação Empresarial	Elaborar um modelo para aplicação e desenvolvimento de Lideranças Sustentáveis nas empresas.	Um estudo bibliográfico, exploratório e sistêmica.	“Foi construído o modelo que apresenta cinco (05) passos: i) avaliação do atual momento da empresa no que diz respeito às questões socioambientais; ii) estabelecer um “padrão” de comprometimento da empresa com as questões socioambientais; iii) preparar a empresa para a implantação da liderança sustentável; iv) implementação das políticas para a liderança sustentável; v) avaliação e correção (feedback).”

Fonte: Criado pela autora (2023).

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS 2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

## 5. Conclusões

Tendo iniciado está presente pesquisa com o intuito de demonstrar como se apresenta a liderança sustentável na literatura, percebeu-se que como ressaltado por Bagé et al (2021), a reflexão de Freeman (1984), que apesar de ter-se diretrizes e objetivos de desenvolvimento sustentável a seguir, essa demanda torna-se realmente desafiadora para os líderes implementá-las de forma efetivamente sustentável, pela complexidade que envolve as ações.

Visto que, tendo os objetivos postos pela Organização das Nações Unidas aos países e os benefícios a serem conquistados pela sua implementação, ainda assim, sua execução revela ser desafiador e de difícil prática nas organizações, seja pela conduta dos gestores ou engajamento dos liderados. Embora sustentabilidade seja um conceito abrangente e ainda com seu significado com elevado embasamento teórico, ver se a necessidade de mais modelos para aplicação como o apresentado por Lago e Junior (2021), e que tornem de fácil instalação nas organizações.

Para mais, o objetivo posto inicialmente foi alcançado, dado que o impacto gerado por uma liderança sustentável apresenta-se como algo benéfico às organizações. Contudo, os estudos analisados mostra uma limitação ainda sobre o tema, o que demonstra a necessidade de novos estudos, de continuidade a este presente, que consigam desenvolver sobre como e/ou quais metodologias podem ser desenvolvidas para amadurecer a temática, e por conseguinte, desmistificar sua prática.

Uma vez que, o progresso da sustentabilidade nas organizações já gera um impacto quando sua liderança o adere, mas todavia, apenas essa ação ainda não será necessária para a evolução da organização como todo. Em função de, para que essas ações sejam de fato efetivas, precisará promover mudanças para alinhamento da cultura da companhia, como também nas habilidades interpessoais de seus colaboradores e com isso nos valores e princípios, o que gera assim uma nova temática de pesquisa, para se ter quais competências e metodologias seriam necessárias para alcançar estes objetivos.

## 7. Referências bibliográficas

ARMANI, Ananda Borgert. **Liderança sustentável** : uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional. 2017. Dissertação, Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Porto Alegre, 2017.

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS 2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

ARMANI, Ananda Borgert; PETRINI, Maira; SANTOS, Ana Clarissa. Quais são os atributos da liderança sustentável?. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 820-835, 2020.

BAGÉ, A. C.; FILIPPIM, E. S.; TONIAL, G.; PEREIRA, M. O. A. Liderança Sustentável: Estudo Comparativo entre Organizações Brasileiras e Portuguesas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 1, p. 51-72, 2021

DOS SANTOS, Larissa Souza Santiago; VICENTE, Victor Manuel Barbosa. Os Atributos da Liderança Sustentável na Percepção dos Gestores Públicos Municipais do Município de Ituiutaba-MG. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2022.

FERREIRA, Romário Machado; SAMPAIO, Léo Martins. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. **Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar**, v. 3, n. 1, 2019.

LAGO, Eliara; JUNIOR, João Carlos Coelho. LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: UM MODELO PARA APLICAÇÃO EMPRESARIAL. **Revista GEDECON-Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 9, n. 2, p. 38-54, 2021.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 15, n. 3, p. 667-681, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/57473>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SILVEIRA, L. M. DA .; PETRINI, M.. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 1, p. 56-67, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3173-16>. Acesso em: 29 maio 2023.