



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL NA PERCEPÇÃO
DOS GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DO MUNICÍPIO DE
ITUIUTABA-MG.**

LARISSA SOUZA SANTIAGO DOS SANTOS, VICTOR MANUEL BARBOSA VICENTE,

**GRUPO TEMÁTICO: 11 Federalismo e Relações
Intergovernamentais**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Os Atributos da Liderança Sustentável na Percepção dos Gestores Públicos Municipais do Município de Ituiutaba-MG.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a partir da percepção dos gestores públicos municipais se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão. A pesquisa é de cunho qualitativo e utilizou dados coletados a partir de documentos e entrevistas semiestruturadas com gestores municipais no município tijucano. As informações recolhidas na coleta foram submetidas às técnicas de análise de conteúdo. Os principais achados revelaram que os gestores municipais percebem a liderança sustentável como um conceito recente, que necessitaser disseminado para orientar ações com enfoque na sustentabilidade. Da mesma forma, verifica-se também que 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.

Palavras-chave: Liderança sustentável. Atributos da liderança sustentável. Percepção. Gestores Municipais. Ituiutaba/MG.

1. Introdução

Nos dias atuais, as questões sociais e ambientais fazem parte da agenda das organizações, incluindo-se nesta pauta a temática da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa (ARMANI; PETRINI; ZANARDO, 2017). A sustentabilidade empresarial é um conjunto de ações que uma organização adota, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade e parte dessas ações dependem do engajamento das lideranças organizacionais que conseguem reconhecer e agir de forma com que os problemas ambientais sejam mitigados, fortalecendo desta forma uma imagem respeitável diante da sociedade e do mercado.

O movimento pelo desenvolvimento sustentável foi um dos mais importantes, especificamente a ECO-92 da década de 90. As organizações têm se preocupado com a sustentabilidade, pois de maneira direta ou indireta ela afeta as próximas gerações. Exemplos de rompimento de barragens de Mariana/MG e Brumadinho/MG mostram, de forma inquestionável, que a ação ou omissão das lideranças organizacionais em adotar atitudes e estratégias que diminuam os impactos ambientais de empreendimentos se podem comprometer toda imagem organizacional.

Portanto, um líder sustentável é definido como um líder de negócios que valoriza o meio ambiente no processo decisório e que a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente devem fazer parte das práticas e das ações estratégicas, táticas e operacionais da organização. Nesse sentido, 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). O perfil do gestor/líder

influência de forma positiva ou negativa nas atitudes que a empresa irá adotar quanto à liderança sustentável. Percebe-se que quando um líder é preocupado com a sustentabilidade, ele introduz a liderança sustentável em sua organização e são obtidos vários benefícios através destas ações. Estudos mostram que funcionários liderados por líderes sustentáveis, são bem mais motivados na realização do seu trabalho, gerando um aumento na produtividade e causando uma boa impressão na imagem da organização (MOSLINGER; FILIPPIM, 2017).

Tendo em vista o exposto anteriormente tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os atributos da liderança sustentável estão presentes nas práticas dos gestores públicos do município de Ituiutaba/MG?

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a partir da percepção dos gestores públicos municipais se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão. São os seguintes objetivos específicos: a) analisar e identificar se os atributos busca por sustentabilidade na estratégia e compreensão da diversidade cultural, são valorizados nas práticas de gestão dos gestores municipais; b) analisar se os gestores engajam os servidores as iniciativas de sustentabilidade (Capacidade de Engajar); c) analisar se os gestores acreditam na importância das iniciativas sustentáveis e d) identificar as inquietações e dúvidas dos gestores sobre o tema liderança sustentável.

2. Referencial Teórico

2.1. Sustentabilidade nas organizações

Atualmente, a preocupação pela sustentabilidade tem crescido de forma gradativa, e com isso, muito se tem visto estudos relacionados a este tema. De acordo com Savitz e Weber (2007), a organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém interações.

Em 1992, no Rio de Janeiro, aconteceu a RIO-92 (Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD) que definiu a Agenda 21, sendo um documento oficial, e deste modo, elencou um código de comportamento evidenciando a necessidade de todos os países integrarem o mecanismo de sustentabilidade nos seus indicadores.

2.2. Liderança Sustentável: Conceitos e tipologias

2.2.1. Líder sustentável

Um líder sustentável é aquele que valoriza tanto o meio ambiente quanto o desempenho humano, equilibrando sempre a importância do valor financeiro e o sistema das organizações.

Segundo Voltolini (2011) os líderes sustentáveis fortalecem os recursos internos da empresa para desencadear novos desafios ambientais e sociais, contribuindo assim uma maior audácia para o negócio e compromisso com o desenvolvimento da sociedade em que está posicionada. Antunes e Franco (2016) relatam ainda que as lideranças sustentáveis são demonstradas por uma longa responsabilidade pela satisfação dos demais, motivando para que o ambiente possa ser agradável e proporcionar vitalidade para as pessoas.

Os valores pessoais dos líderes sustentáveis são fundamentais para o surgimento de práticas sustentáveis dos mesmos. Esses líderes são motivados pelo compromisso e valorização que tem pela natureza. Boiral, Cayer e Baron (2009) reforçam os valores relacionados às ações ambientais como meio importante dos líderes, analisando conjuntamente a perspectiva dos *stakeholders* e a dedicação do pessoal quanto à exposição das mudanças do ambiente empresarial à sustentabilidade.

De acordo com Hargreaves e Fink (2007) reforçam que, mesmo que algumas pesquisas confirmem que a sustentabilidade traz benefícios para as organizações, uma medida importante para isso é que o líder, seja o principal responsável pelas ações e reconfiguração de uma empresa. Com isso, Bernard et al. (2014) defende que, o líder deve ser um indivíduo que incorpora os conceitos sustentáveis, tanto na organização (internamente) como na vida pessoal (externamente). No que se refere a sustentabilidade, o líder deve ser uma pessoa sustentável e que busque sempre inovação, encontrando meios e métodos para solucionar problemas e promovendo atitudes inovadoras que irão proporcionar o crescimento do mundo empresarial e de seus funcionários.

Em uma organização, o líder é o principal agente, pois é através dele que algumas decisões serão tomadas dentro da instituição, ele é o tomador de decisão. Bernard et al. (2014) relata que, por conta do conhecimento que os líderes possuem por estarem dentro da organização, eles conseguem estimular a sustentabilidade no cotidiano da empresa. É importante enfatizar que, acima dos acordos mercadológicos, é preciso conhecer seu meio e interagir com ele, sempre buscar meios de adaptar-se em benefício da sociedade. Por fim, é importante que o líder crie ações que serão benéficas tanto para a organização quanto para a sua equipe.

2.2.1.1 Atributos da liderança sustentável

Os atributos da liderança sustentável são determinados pelas características, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos devem possuir na sua prática de gestão diária, para serem enquadrados ou nominados de líderes sustentáveis.

Com o intuito de diferenciar um líder sustentável de um líder convencional, pesquisadores como Voltolini (2011) e Armani (2017) propuseram, após uma vasta compilação da literatura

científica sobre o tema, que determinados atributos tanto os afetos ao indivíduo, quanto aos compartilhados nas organizações quando presentes e reconhecidos na prática de gestão tendem a enquadrar os gestores como líderes sustentáveis. O primeiro atributo está relacionado com o alinhamento à cultura organizacional, pois é importante que a organização e seus membros se preocupem com a existência de valores da cultura organizacional no dia a dia. Nesse sentido é necessário um esforço contínuo de engajar e apoiar esforços e comportamentos que representam esses valores (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017). Já o segundo atributo ressalta a necessidade de o gestor prestar atenção aos stakeholders, isto é, conseguir focar e aprender a se adaptar aos diferentes *stakeholders* que são grupos formados, pessoas ou outras instituições que tenham interesse nas atividades de uma outra organização ou que tem poder para persuadi-la (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; SAVAGE, NIX, WHITEHEAD e BLAIR, 1991; ROWLEY, 1997). Conforme Bourne e Walker (2005) indicam que o uso correto do mapeamento de identificação dos *stakeholders* é fundamental para que uma empresa conquiste ou não os seus objetivos e metas.

Outro atributo interessante é a busca permanente por sustentabilidade que permite uma maior ampliação de conceitos de negócio para a perspectiva socioambiental, promovendo uma gestão e uma visão estratégica voltada à sustentabilidade (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017). Assim, o desenvolvimento sustentável não pode ser considerado de maneira separada, sem respeitar os fatores econômicos, ambientais e sociais, pois sem eles, não tem como assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento.

Ainda em relação ao atributo foco em sustentabilidade é importante que o gestor tenha a consciência e o compromisso individual com as questões sustentáveis, disseminando fornecedores na estratégia de sustentabilidade (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017). Assim, as organizações necessitam de inovações e modificações nas suas ações de gestão com foco na concorrência e nas oportunidades de mercado, visando princípios e valores de sustentabilidade (BENITES e POLO, 2013).

Já o atributo de habilidade interpessoal enfatiza as habilidades e competências interpessoais de cada indivíduo na organização, que promovem a empatia, o empoderamento dos colaboradores, que incentivam um ambiente mais cooperativo e que permitem mais engajamento dos funcionários, portanto, são incentivos que os gestores oferecem as outras pessoas, na hora de colocar em ação algumas iniciativas sustentáveis no âmbito organizacional (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; RENWICK, REDMAN e MAGUIRE, 2013).

O atributo de valores e princípios morais ressalta a importância de o gestor ser transparente, possuir uma identidade com os valores sustentáveis e estabelecer o bem estar para com as pessoas e a natureza. Neste atributo, o aspecto da ética é fundamental, pois é um dos fatores que mostra a integridade e o espírito de justiça que o líder possui diante de algumas questões. Portanto, a moral está ligada a um conjunto de regras que manifestam valores e atitudes formais ou princípios sociais e coerentes, mostrando a importância das relações sociais e atribuições dos responsáveis (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; MONTEIRO, ESPÍRITO SANTO e BONACINA, 2005).

Em relação ao atributo de visão de negócio, é importante ressaltar que os gestores devem identificar todos os impactos socioambientais causados pela operação da organização, utilizando indicadores e adotando medidas de desempenho e uma visão de futuro, na gestão do negócio (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017). O engajamento pela busca da sustentabilidade presume que haja uma ideia clara da amplitude e das questões tempo, sobretudo, exige um posicionamento mais preciso, por meio de uma visão estratégica e bem planejada (Almeida, 2009).

Em guisa de conclusão temos ainda mais duas e não menos importantes atributos da liderança sustentável, que são busca por sustentabilidade na estratégia e a compreensão da diversidade cultural.

A busca por sustentabilidade na estratégia é um conjunto de ações que o gestor toma com o objetivo de reduzir o impacto ambiental da organização e incentivar o desenvolvimento da sociedade. Entre algumas ações para incorporar a sustentabilidade na estratégia da organização temos: estabelecer políticas e objetivos de desenvolvimento sustentável, promover uma visão estratégica de sustentabilidade, definir valores, princípios, objetivos e metas sustentáveis. As metas sustentáveis buscam identificar evidências relacionadas se as organizações definem ou não metas corporativas de sustentabilidade, especialmente em relação à responsabilidade social e aos produtos e serviços sustentáveis. (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017).

E por fim, o atributo compreensão da diversidade cultural refere-se ao entendimento de todas as diferenças individuais entre as pessoas nas organizações. Neste sentido, surge incluir estas diferenças culturais na gestão da organização, compreendendo e facilitando coletivamente a diversidade cultural entre grupos, pois ela é primordial para o crescimento organizacional do ponto de vista, econômico, social e ambiental (VOLTOLINI, 2011; ARMANI, 2017; FLEURY, 2000).

3. Metodologia

O estudo caracteriza-se, quanto ao nível de investigação empírica, como estudo de caso descritivo, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. A pesquisa é de cunho

qualitativo e foi realizada conforme as seguintes etapas, com a utilização dos métodos e técnicas que adiante serão detalhados:

- 1) **bibliográfica:** revisão da literatura em livros, periódicos, dissertações de mestrado, anais de congressos científicos e outras publicações pertinentes que contribuirão para a formação do marco teórico que fundamentará o trabalho e subsidiou a análise dos dados coletados;
- 2) **documental:** Leis, portarias, resoluções e normas geradas pelas unidades governamentais pertencentes ao Poder Executivo municipal de Ituiutaba-MG;
- 3) **de campo:** coleta de dados primários por meio de aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores públicos das secretarias municipais;
- 4) **observação de portais:** meios eletrônicos fornecidos do governo municipal de Ituiutaba/MG.

3.1 Coleta e Tratamento de Dados

A seleção dos gestores foi feita a partir da análise das atribuições de seus cargos – em nível estratégico ou gerencial - e do grau de importância da secretaria a ser selecionada em termos de orçamento e poder político no organograma do poder executivo municipal de Ituiutaba-MG. Para a realização da coleta de dados, com o objetivo de constituição do corpus da pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado de forma a coletar dados qualitativos.

Também para fins de confecção do roteiro de entrevista estruturado foi desenvolvido um “**Modelo de Análise**” exposto no item 3.2, onde são detalhados a dimensão, as variáveis e seus focos de análise na pesquisa, que serviram de suporte para a construção do roteiro proposto.

As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2021.

Devido à quantidade de dados e a complexidade de opiniões dos gestores que foram entrevistados, as entrevistas foram gravadas e os áudios foram transcritos com ajuda do Microsoft Word. Dessa maneira, foi possível entender as questões, as percepções e atitudes dos gestores, auxiliando assim, na análise dos atributos da liderança sustentável.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os gestores públicos entrevistados no executivo municipal, tendo em vista o roteiro de entrevista empregado na coleta dos dados, indicando a organização em que atuam, o cargo/função ocupado e o sexo.

Quadro 1 – Relação de entrevistados

Nº	Organização	Cargo/Função	Sexo
L1	Executivo Municipal	Assessora Municipal	Feminino

L2	Executivo Municipal	Secretária Municipal	Feminino
L3	Executivo Municipal	Secretário Municipal	Masculino
L4	Executivo Municipal	Secretária Municipal	Feminino
L5	Executivo Municipal	Diretora Municipal	Feminino
L6	Executivo Municipal	Secretário Municipal	Masculino
L7	Executivo Municipal	Secretário Municipal	Masculino

Fonte: elaboração da autora a partir de dados da pesquisa

3.2 Modelo de Análise

Dimensão I: Mapeamento da Liderança Sustentável no executivo municipal.

Esta dimensão visa compreender se os atributos de liderança sustentável estão presentes nas práticas gerenciais do dia a dia dos gestores, e se esses atributos são reconhecidos como importantes pelos gestores municipais. O primeiro foco está no atributo “Foco em sustentabilidade” que visa entender se o gestor municipal, tem a propensão a assumir “comportamento responsável” diante às iniciativas e atividades sustentáveis. O objetivo desse atributo é analisar se o gestor possui três importantes vertentes, sendo: a) compromisso pessoal com as possíveis mudanças na sustentabilidade; b) estimula ao consumo consciente; e, c) se executa atividades voltada as iniciativas sustentáveis. O segundo foco está voltado para “Compreensão da diversidade cultural” analisa a percepção que os gestores têm da importância em gerir as diferenças culturais que possam existir na organização. Neste atributo de diversidade cultural, analisaremos também o quanto o líder consegue enxergar as questões sociais e ambientais dentro das diferenças culturais.

O terceiro atributo compreende a “Busca por sustentabilidade na estratégia” que envolve identificar se o gestor incentiva e discute no seu ambiente de trabalho as questões sustentáveis, e busca meios para diminuir os efeitos ambientais causadas pela organização. Por fim, tem se como quarto atributo “Atenção aos stakeholders” busca analisar como o gestor municipal lida com as partes interessadas no funcionamento e nos diversos serviços prestados pela prefeitura aos municípios. O gestor municipal precisa entender que qualquer ação tomada pelos órgãos da prefeitura vai gerar algum tipo de impacto positivo ou negativo na sociedade, nesse sentido o gestor conhece os grupos ou indivíduos que são impactados pelas decisões de seu órgão?

Dimensão II: Habilidades pessoais da Liderança Sustentável no executivo municipal.

Essa dimensão analisa o papel do gestor municipal como agente de engajamento das equipes por meio da disseminação de ações de sustentabilidade, isto é, com que frequência os

gestores pesquisados se reúnem com a equipe de servidores para compartilhar informações importantes sobre ações de sustentabilidade do órgão. Foram analisados três atributos como principais elementos para demonstrar como as habilidades pessoais da liderança sustentável é importante no engajamento dos servidores municipais em ações de sustentabilidade. O primeiro atributo diz respeito a “Habilidade Interpessoal” que compreende se o gestor municipal promove um ambiente favorável aos funcionários, incentivando a busca pelas questões sustentáveis e se o mesmo possui competências e habilidades pessoais para sustentabilidade. Como segundo atributo nessa dimensão foi abordado os “Valores e princípios morais” que visam entender se as questões sociais e atitudes do gestor está alinhado com os princípios e valores da sustentabilidade. É importante ressaltar, que as questões interpessoais do líder têm grande peso em suas decisões, o que mostra o quanto que a percepção da prática na organização está atrelada com as práticas pessoais.

4. Resultados e Discussões

Os resultados e a conseqüente discussão acerca dos dados levantados na pesquisa resultam da aplicação da análise de conteúdo sobre os dados primários coletados, estando a presente subseção organizada conforme as dimensões e categorias de análise apresentadas no Modelo de Análise da Pesquisa. Nesta etapa, as entrevistas serão confrontadas, sempre que necessário, com os dados secundários (documentos oficiais, leis e normas municipais, observação em sítios na Internet etc.) e com o marco conceitual de referência, com a preocupação de espelhar, de modo preponderante, a percepção dos entrevistados sobre as questões adiante discutidas.

4.1. DIMENSÃO I: Mapeamento da liderança sustentável no executivo municipal.

4.1.1. Percepção dos gestores sobre os atributos da liderança sustentável (dimensão I) no executivo municipal de Ituiutaba/MG.

Esta subseção pretende analisar a percepção dos gestores municipais em relação aos atributos da liderança sustentável da Dimensão I do Modelo de Análise da Pesquisa, a partir da visão dos entrevistados.

Um atributo fundamental da liderança sustentável 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 a questões ambientais, e de legitimar questões sustentáveis na organização. (ARMANI, 2017, p.66); Voltolini (2011).

A partir dos dados das entrevistas observa-se que, em relação ao atributo **Foco na**

sustentabilidade os entrevistados citaram alguns exemplos de ações sustentáveis nos seus órgãos. O entrevistado L3 ressaltou que a secretaria é comprometida com as questões ambientais, mas que atualmente não encontram muitos líderes capacitados para desempenhar tal papel. O entrevistado ainda complementou que existe algumas ações/eventos acontecendo no município com a sociedade, seja promovido diretamente pela secretaria ou vinculado a algum outro órgão do município, ressaltou ainda a grande crise hídrica que a cidade passou nos últimos dias, acreditando que a conscientização sobre o consumo de água é indispensável e que a partir disso é possível inserir a educação ambiental, de modo semelhante, o entrevistado L5 discorreu sobre as ações que desenvolveu com a sociedade no município, por exemplo, plantio de árvores em alguns locais da cidade. O entrevistado L5 afirmou que “o cuidado começa nas pequenas coisas”, apontando como pontos importantes a economia no consumo da água e energia. Ambos afirmaram que conhecem e praticam o consumo consciente. A entrevistada L2 quando perguntada se já ouviu falar sobre o tema /conceito liderança sustentável e qual o seu entendimento, afirmou que

“Sim. É a interação entre vários setores, social, ambiental, cultura etc... para o desenvolvimento do trabalho e equipe, respeitando todos os envolvidos”, em sua citação ainda confirmou compreender a importância dela para o município.

Ainda sobre esse atributo inferimos a partir de excertos do L4 que existe a possibilidade de tornar a sustentabilidade parte da cultura organizacional no órgão onde desempenha o cargo, mas as iniciativas para isso ainda são tímidas. Outro entrevistado reforçou que compreende a importância da liderança sustentável, mas resalta não ter ouvido falar sobre tema/conceito até o momento. Adverte ainda que enxerga a liderança sustentável muito mais vinculada as questões ambientais do que a outras questões. Desta forma pode-se perceber que apesar do entendimento sobre a necessidade deste atributo, pode-se admitir que ainda existe a necessidade de aumentar a propensão desses gestores em assumir “comportamento responsável” frente às iniciativas e atividades sustentáveis nas suas práticas gerenciais.

Com base no atributo **Compreensão da diversidade cultural** que para Armani (2017, p.89) “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”, nesse sentido, é possível perceber que a maioria dos entrevistados compreendem as diferenças culturais existentes e que buscam analisar sempre de forma concisa as questões sociais, ambientais e econômicas.

A entrevistada L4 discorre que:

“...a nossa gestão se preocupa com a temática, por isso estamos nos capacitando e nos organizando para criar mecanismos para desenvolvermos no município ações sustentáveis. Revendo práticas do dia a dia da administração que interfiram diretamente no hoje e que possam colaborar pensando nas gerações futuras.”

Do mesmo modo, pode-se perceber que existe várias oportunidades de incluir a temática no dia a dia, conforme destaca o entrevistado L6, que ainda não teve a oportunidade de desempenhar atividades de liderança sustentável na secretaria que trabalha, mas que pretende desenvolver ações sobre o tema. Assim, existe uma percepção de todos os entrevistados pelo reconhecimento da abundante diversidade de culturas e o respeito pelas diferenças, como um atributo importante a se levar em conta no dia a dia da gestão municipal.

Já com foco no atributo **Busca por sustentabilidade na estratégia** o entrevistado L7 ressalta que em um determinado departamento existe um estímulo maior nas estratégias vinculadas à sustentabilidade, mas que se pode notar que em alguns departamentos a questão da liderança sustentável não é ponto principal de discussão, podendo enfatizar que não necessariamente seja preocupação dos funcionários a temática devido o peso da atividade ser menor do que nas demais áreas. O entrevistado apontou algumas ações primordiais que busca implementar no cotidiano sobre as questões sustentáveis, identificando que ao assumir o cargo não conseguiu enxergar tal preocupação na gestão anterior. Uma das metas que o gestor destacou e que tem trabalhado junto a gestão municipal, é na implementação de sistemas eletrônicos com o intuito de diminuir os recursos materiais utilizados, como papel e pasta plástica. O objetivo é tornar os processos mais sustentáveis e reverter as mudanças em economia, mas ressaltou que seria necessário um lugar para atender a sociedade que não tem acesso ao meio digital. De forma similar, o entrevistado L1 informou que engaja e/ou estimula estratégias que envolvam toda equipe para tornar à sustentabilidade parte do meio organizacional, promovendo ações e meios de conscientização da liderança sustentável com os seus próprios funcionários. O entrevistado L4 reforça a importância das lideranças municipais incentivando e engajando os servidores na busca por sustentabilidade nas decisões estratégicas do município,

“Acredito que deveria ser uma prática diária de todos os municípios brasileiros, mas ao mesmo tempo entendo que ainda não o abraçamos por inteiro aqui em Ituiutaba. A prefeita é sensível as causas ambientais e o apoio dela é fundamental para que todos apoiem essa causa”.

Mesmo entendimento converge com a da Armani, (2017, p.88), que revela

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 organização.

A busca por sustentabilidade pode ocorrer de várias formas e estratégias, sempre objetivando a responsabilidade social e diminuição dos impactos ambientais. Nesse sentido, o entrevistado L3 citou um dos projetos que ocorreu no município “Lixo Zero” que contou com a participação da sociedade, com o intuito de conscientizar sobre o lixo e como forma de mostrar a população a importância. O entrevistado ainda ressalta a importância de capacitar as crianças “...quando começa ali na base, ela vai crescendo e sabendo. E na verdade, a criança passa, chega em casa e ensina para o adulto”.

Para finalizar a dimensão I, temos o atributo **Atenção aos stakeholders, que segundo Armani (2017, p.82)** “os gestores precisam ter habilidade para interagir e se adaptar aos diversos *stakeholders* envolvidos, visando o atingimento do sucesso das iniciativas sustentáveis propostas”.

A entrevistada L4 informou que a secretaria em questão, sempre está preocupada com os parceiros e fornecedores contratados, se os mesmos possuem práticas sustentáveis, caso não possuem, que se organizem para a mudança, de semelhante modo, a entrevistada L1 relatou também que existe o monitoramento de alguns fornecedores que são vinculados diretamente às ações de sustentabilidade da cidade, por exemplo limpeza urbana, jardins e parques e coleta de resíduos sólidos urbanos, atividades que fazem parte da secretaria disposta, os demais parceiros são contratados por setores específicos. Já o entrevistado L7:

“...serviço público depende de licitação e aí que não necessariamente isso pode ser um elemento prático de licitação exigir que seja sustentabilidade, não posso te dizer sobre isso, não faço licitação, minha secretaria pede o serviço e tem uma secretaria específica que faz isso. Mas pelo que eu entendo de máquina pública, acho pouco provável a lei federal que fala sobre licitação exige poder deixar o poder público exigir esses elementos no momento da concorrência, mas não posso afirmar...”

Os demais entrevistados, informaram que não monitoram se a rede de fornecedores da prefeitura pratica ações sustentáveis, seja por não ter tido a oportunidade ainda de acompanhar o processo ou por não condizer com o cargo. Para Bourne e Walker (2005) indicam que o uso correto do mapeamento de identificação dos *stakeholders* é fundamental para que uma empresa conquiste ou não os seus objetivos e metas. Portanto, percebe-se que nesse atributo, o executivo municipal adota mesmo que de forma ainda tímida, critérios ambientais nas compras e contratações do município.

De modo geral, dentre os gestores entrevistados é possível perceber que existe uma percepção ainda frágil sobre a importância dos atributos de liderança da dimensão I, e de certa maneira ainda carecem de maior atenção por parte dos gestores.

4.2. DIMENSÃO II: Habilidades pessoais da liderança sustentável no executivo municipal.

4.2.1. Percepção dos gestores sobre os atributos da liderança sustentável no executivo municipal de Ituiutaba/MG.

Esta subseção pretende analisar a percepção dos gestores municipais em relação aos atributos da liderança sustentável da Dimensão II do Modelo de Análise da Pesquisa (Quadro 3), a partir da visão dos entrevistados.

Em relação ao atributo **Habilidade interpessoal** que está principalmente relacionado segundo Armani (2017, p.110) “à capacidade de motivar, comunicar e facilitar a participação colaborativa da equipe em ações sustentáveis”, incentivando assim que mais pessoas passem a aderir às práticas sustentáveis, a entrevistada L2 relatou estar tentando disseminar e/ou proporcionar um ambiente de trabalho que valoriza a sustentabilidade, já o entrevistado L7 ressaltou que acredita no compromisso que a gestão deva ter quanto a sustentabilidade, quanto ao quesito “disseminar sustentabilidade” seria algo mais individual, a onde cada pessoa/funcionário tenha consciência da importância. De acordo com a própria administrativa oferecida e por ter problemas elementares atualmente essa questão acaba não sendo preocupação neste momento. Quando perguntado aos entrevistados se já participaram de algum evento (palestras, seminários, congressos e etc) sobre liderança e sustentabilidade, quatro entrevistados afirmaram que já haviam participado e três responderam que ainda não tinha tido a oportunidade de participar. O entrevistado L3 citou que não havia participado ou capacitado e ressaltou a importância de começar pelos líderes tal conhecimento e desenvolver tal habilidade. Este foi um atributo valorizado pela maioria dos gestores entrevistados, que entendem e assumem que poderiam aumentar o seu papel de engajar as equipes e serem propagadores das iniciativas sustentáveis nos seus órgãos, mas como a temática ainda é nova acaba que essa força para o engajamento ficar limitada.

O segundo atributo da dimensão II, condiz sobre **Valores e princípios morais**, os entrevistados L1 e L7 ressaltaram que as atitudes e/ou atributos de um líder sustentável deve estar meramente ligado aos seus valores morais, em como o líder é. A entrevistada L4 disse “Estabelecer vínculo de confiança com toda equipe e manter compromisso nas ações”, já a entrevistada L5 afirmou que “Valorizar o que temos e cuidar para que permaneça”. Segundo Voltolini (2011), Armani (2017), Monteiro, Espírito Santo e Bonacina (2005) asseveram que a moral está ligada a um conjunto de regras que manifestam valores e atitudes formais ou princípios sociais e coerentes, mostrando a importância das relações sociais e atribuições dos responsáveis. No entanto, percebe-se que as atitudes dos entrevistados estão alinhadas com os valores e princípios da sustentabilidade

e que a questão em si está mais vinculada com o individual do que com o coletivo. Assim, os gestores trouxeram relatos que é importante fazer parte de uma organização que atua com práticas sustentáveis, apesar de entenderem que o município precisa fazer um esforço nesse sentido. A maioria dos gestores pouco ou nada ouviu falar da liderança sustentável e seus atributos apesar de já experienciarem organizações com práticas sustentáveis.

Esta seção apresentou a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa através do instrumento de coleta utilizado e a comparação com o referencial teórico. A seguir, apresentam-se as conclusões.

5. Conclusão

Esta seção sumariza os resultados encontrados na seção 4 - Resultados e Discussão e visa responder ao objetivo geral a que se propôs a presente pesquisa, qual seja, investigar a partir da percepção dos gestores públicos municipais se os atributos da liderança sustentável estão presentes nas suas práticas de gestão. O marco teórico anteriormente apresentado será de suma importância tanto para apoiar as observações a seguir expostas como para embasar as conclusões a seguir apresentadas, oriundas da análise dos dados.

A percepção dos gestores municipais reflete uma baixa maturidade na incorporação dos atributos da liderança sustentável no dia a dia da gestão, reforçando a ideia de estudos que mostram que a inexistência destes atributos inibe o desenvolvimento sustentável.

Para os gestores pesquisados, a liderança sustentável é um conceito que ainda é pouco usada/aplicada no dia a dia da prefeitura, na visão da maioria dos entrevistados a sustentabilidade não é ponto principal. O tema ainda carece de uma maior preocupação por parte dos líderes e de maiores estudos/pesquisas nesse âmbito, lógico que a infraestrutura e o desenvolvimento econômico são pontos importantes a serem levados, visto que estamos em uma sociedade capitalista e com desigualdade social. Nesse sentido, percebe-se que a maioria dos gestores municipais não conhece de maneira aprofundada o tema liderança sustentável. Contudo, reconhecem a importância das questões relacionadas com a sustentabilidade no contexto organizacional e posicionam-se como favoráveis a implantação de futuros projetos de liderança sustentável nos órgãos da prefeitura municipal.

Assim pode-se admitir, que o estágio atual de adoção no executivo municipal dos atributos da liderança sustentável no município de Ituiutaba-MG está num patamar ainda desfavorável. De um modo geral, o município é visto como não bem colocado se olharmos outros municípios considerados no *ranking* do Programa Cidades Sustentáveis, como Barretos-SP, Belém-PA e

Coronel Fabriciano-MG, onde a cultura de liderança sustentável já avança nas discussões dentro dos respectivos serviços municipais. Impressão que é alavancada por algumas poucas citações dos entrevistados que não adotam os atributos da liderança sustentável nos seus afazeres do dia a dia ou sequer tem ouvido falar da temática – fruto do desconhecimento do tema e na própria cultura do serviço público do município tijucano.

Contudo, pode-se concluir, para os gestores municipais pesquisados neste trabalho, que o tema liderança sustentável é um conceito emergente, que necessita ser disseminado para orientar ações com enfoque na sustentabilidade. Ressalta-se a importância de o tema ser abordado na gestão municipal e nas instituições de ensino para conscientizar os servidores municipais e a comunidade tijucana em geral, sobre a sua relevância, pois são eles os responsáveis pela implementação dos conceitos em seus órgãos.

Portanto, com base no estudo realizado, percebe-se que no período pós pandemia, precisaremos invariavelmente reverter a tendência e a necessidade de adotarmos uma nova visão sobre hábitos de consumo e de produção. Todos concordam que não há outra saída para aqueles que exercerem a liderança daqui em diante sem passar pela sustentabilidade (MAIA, 2020).

6. Referências

- AGUINIS, H.; 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- ARMANI, Ananda Borgert. Liderança Sustentável: Uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Portalegre, 2017
- _____; PETRINI, Maira de Cassia; ZANARDO, Ana Clarissa Matte. Quais são os atributos dos líderes sustentáveis? EnANPAD 2017, São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 312 p.
- BERNARD, M.; SPITZECK, H. H.; ÁRABE, M.; ALT, E. de R.; GRASSI, M. R.; SANT'ANNA, A. de S. Liderança sustentável além do líder. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2014.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1845-5>
- CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP- Revista de Administração-**, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez., 2008.
- DIEGUES, Antonio Carlos S. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. **São Paulo em perspectiva**, v. 6, n. 1-2, p. 22-29, 1992.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas

brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3 jul. /set., 2000. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2745-7>

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

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

KOEDNOK, S. Leadership strategy for human capital management in asian economy towards global integration. **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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

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. 159–168, jul./set. 2014. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>

MAIA, Bibiana. **No pós-pandemia, liderança sustentável precisará estar à frente de decisões**. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2020/06/24/no-pos-pandemia-lideranca-sustentavel-precisara-estar-a-frente-de-decisoes.htm?cmpid=copiaecola>>, 2020.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**, Qualitymark, 1999. 87 p.

MUNCK, Luciano; GALLELI, Bárbara; SOUZA, Rafael Borim de. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Production**, v. 23, n. 3, p. 652-669, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000004>

PAILLÉ, P.; CHEN, Y.; BOIRAL, O.; JIN, J. 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.

RENEWICK, 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>

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

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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.010>

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>

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.

WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. Defining the socially responsible leader. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 117–131, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>