

# **FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS RESPONSÁVEIS POR MEIO DA EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

## **1 INTRODUÇÃO**

O avanço das crises socioambientais, o agravamento das desigualdades e a aceleração das mudanças tecnológicas colocam em evidência a necessidade de um novo paradigma de liderança e gestão. Esse cenário complexo e interdependente desafia gestores a integrarem, de forma sistêmica, valores éticos, responsabilidade socioambiental e indicadores de impacto que articulem desempenho econômico, impacto social e preservação ambiental (Eustachio; Caldana; Leal Filho, 2023). Nessa perspectiva, a liderança deixa de ser apenas uma prática de influência organizacional para se tornar um eixo estratégico da transformação sustentável.

Nesse contexto, a Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) emerge como um campo estratégico, capaz de provocar mudanças paradigmáticas na formação de líderes ao fomentar competências críticas, reflexivas e transformadoras que articulem inovação, propósito e impacto positivo (Caldana et al., 2021; Wamsler, 2020). Paralelamente, a formação de lideranças responsáveis representa um pilar essencial para que organizações e sociedades avancem rumo a uma agenda de impacto positivo. A literatura também mostra que o desenvolvimento de lideranças responsáveis deve estar vinculado à capacidade de integrar múltiplos stakeholders e gerir dilemas éticos complexos, em consonância com a agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Haertle et al., 2017; Muff; Liechti; Dyllick, 2020).

Mais recentemente, pesquisas têm sugerido que a dimensão ética e o caráter do líder são elementos centrais para garantir a consistência entre discurso e prática. Nesse sentido, a virtude deve ser compreendida não apenas como atributo moral, mas como uma competência desenvolvível, indispensável à liderança responsável (Moosmayer; Rocchi; Ferrero, 2025). Essa perspectiva reforça a necessidade de processos educativos que articulem conhecimentos técnicos, experiências práticas e valores éticos, formando gestores aptos a atuar como agentes de mudança em contextos organizacionais e sociais.

À luz dessas perspectivas, torna-se fundamental refletir sobre como articular a formação acadêmica, os valores da sustentabilidade e os referenciais éticos de virtude para a preparação de líderes capazes de responder aos desafios globais. A questão que orienta este ensaio é: de que maneira a integração entre a Educação para o Desenvolvimento Sustentável, os princípios da liderança responsável e a perspectiva ética da virtude pode contribuir para a formação de gestores aptos a promover a transformação organizacional rumo à sustentabilidade? O objetivo é analisar, a partir de literatura, como a articulação desses campos pode gerar novos arranjos organizacionais e práticas inovadoras que conciliem desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e engajamento coletivo.

## **2 EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: DESCONSTRUINDO MODELOS E CRIANDO NOVOS CAMINHOS**

A Educação para o Desenvolvimento Sustentável transcende a mera transmissão de conteúdos relacionados à temática ambiental; ela se configura como um processo pedagógico dinâmico, que busca fomentar competências críticas, reflexivas e transformadoras (Wamsler, 2020). Para a autora, educar para a sustentabilidade significa fomentar uma sociedade mais consciente e promover a transformação em direção a modos de vida sustentáveis. Essa abordagem implica a desconstrução de modelos tradicionais, que tendem a compartimentalizar

o conhecimento, substituindo-os por práticas educacionais integradoras que favoreçam o pensamento sistêmico e a articulação entre teoria e prática.

Caldana et al. (2021) destacam que a EDS deve articular experiências formais, não formais e informais de aprendizagem, de modo que os estudantes sejam estimulados a desenvolver competências além da sala de aula, em projetos de extensão, atividades extracurriculares e práticas em organizações estudantis. Esses espaços funcionam como “currículo oculto”, em que valores ligados à ética, responsabilidade social e sustentabilidade emergem na prática (Borges et al., 2017a).

Esse tipo de formação vai ao encontro da noção de que a educação precisa preparar o indivíduo não apenas para o exercício técnico de funções, mas também para a construção de uma trajetória coerente com valores que sustentem a vida em sociedade. Nesse sentido, a EDS dialoga diretamente com os aportes da ética da virtude como competência, já que ambas defendem o desenvolvimento integral do ser humano, orientado à busca do bem comum e da prosperidade compartilhada (Moosmayer; Rocchi; Ferrero, 2025).

### 3 LIDERANÇA RESPONSÁVEL E SUAS DIMENSÕES

A noção de liderança tem evoluído significativamente nas últimas décadas. Uma análise bibliométrica de Zhu et al. (2019) mostra que o campo se tornou plural, reunindo diversas correntes teóricas e expandindo-se para além da visão tradicional de autoridade. Dentro desse panorama, a liderança responsável surge como uma vertente que articula ética, responsabilidade social e sustentabilidade.

Muff, Liechti e Dyllick (2020) desenvolveram o modelo CARL (*Competency Assessment for Responsible Leadership*), que define e operacionaliza competências para liderança responsável, incluindo engajamento com stakeholders, capacidade de colaboração e enfrentamento de dilemas morais. Essa perspectiva coloca o líder como mediador de interesses múltiplos, capaz de lidar com “*wicked problems*” que não têm soluções simples.

No mesmo sentido, Haertle et al. (2017) mostram como iniciativas como o *Principles for Responsible Management Education* (PRME) têm se mostrado catalisadoras dessa transformação. Criado em 2007 sob a chancela das Nações Unidas, o PRME foi concebido como uma plataforma global para promover a educação em gestão alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), oferecendo diretrizes para que escolas de negócios e universidades integrem princípios de sustentabilidade, ética e responsabilidade social aos seus currículos, pesquisa e práticas institucionais. Seus seis princípios fundamentais incluem: (1) desenvolver capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável; (2) incorporar valores globais de responsabilidade social; (3) criar estruturas educacionais e materiais que possibilitem a gestão responsável; (4) engajar-se em pesquisa que explore o papel das empresas na criação de valor sustentável; (5) interagir com gestores empresariais para ampliar a compreensão de desafios e soluções sustentáveis; e (6) facilitar o diálogo e o debate sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade global.

Segundo Haertle et al. (2017, p. 68), “o PRME constitui um movimento global que inspira instituições a redefinir seus currículos para desenvolver gestores socialmente responsáveis”, promovendo experiências de aprendizagem que se conectam diretamente com desafios reais e estimulam o engajamento com comunidades. Na prática, isso significa incentivar projetos interdisciplinares, parcerias com organizações da sociedade civil e empresas comprometidas com a sustentabilidade, além da troca internacional de boas práticas entre instituições signatárias, fortalecendo uma rede de colaboração para o avanço da educação responsável.

## **4 NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS E INOVAÇÃO SOCIAL**

A incorporação dos princípios da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) na formação de líderes favorece o surgimento de novos arranjos organizacionais, mais flexíveis, colaborativos e orientados para o bem comum. Esses arranjos rompem com estruturas hierárquicas tradicionais e promovem ambientes participativos, nos quais a tomada de decisão compartilhada e a construção coletiva de soluções são centrais para o funcionamento organizacional (Borges et al., 2017b).

Nesse cenário, a inovação social ganha espaço como resultado direto dessas novas configurações. Organizações estudantis, comunidades de prática e coletivos interinstitucionais tornam-se laboratórios vivos de experimentação, capazes de integrar diferentes atores e recursos para gerar impacto social positivo. Tais experiências demonstram que a inovação não se limita à tecnologia ou ao mercado, mas pode emergir de novas formas de organizar pessoas em torno de valores e objetivos sustentáveis (Borges et al., 2017b).

Teorias contemporâneas, como a liderança espiritual (Fry, 2003), reforçam essa perspectiva ao destacar a importância de propósito, empatia e senso de serviço como eixos da gestão. Do mesmo modo, a abordagem de Moosmayer, Rocchi e Ferrero (2025), ao incorporar a virtude como competência de liderança, amplia o alcance da inovação social: o líder passa a ser visto não apenas como gestor de recursos, mas como articulador de arranjos organizacionais que conciliam desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e impacto comunitário. Assim, os novos arranjos organizacionais inspirados na EDS transformam a liderança responsável em agente catalisador da inovação social, demonstrando que práticas baseadas em valores podem sustentar paradigmas organizacionais mais coerentes com os desafios do século XXI.

## **5 O PAPEL ESTRATÉGICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

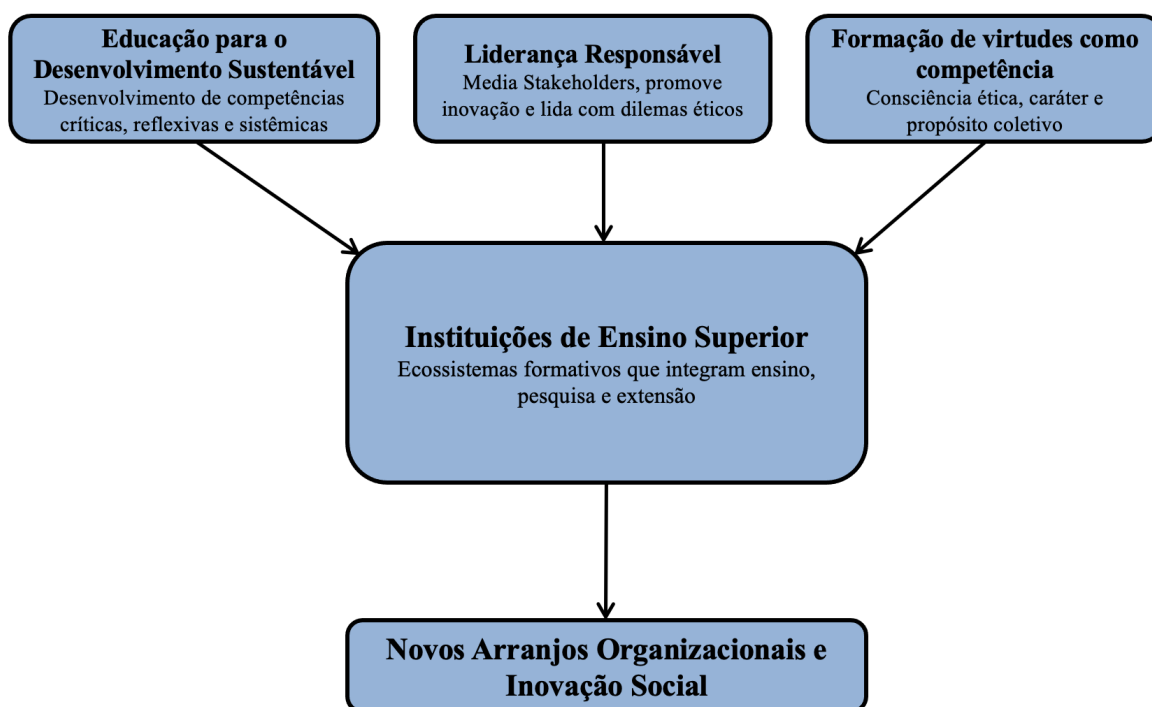
As instituições de ensino superior ocupam uma posição singular na formação de lideranças responsáveis, não apenas pela função tradicional de transmissão de conhecimento, mas pela capacidade de moldar valores, atitudes e competências que perduram ao longo da trajetória profissional. Elas funcionam como ecossistemas formativos que integram ensino, pesquisa e extensão, criando um ambiente propício para que os futuros gestores experimentem, testem e refinem suas capacidades de liderança em condições controladas, porém desafiadoras (Wamsler, 2020).

O autor descreve as universidades como “laboratórios de inovação social”, capazes de proporcionar experiências reais de liderança e gestão em contextos que simulam a complexidade do mundo organizacional, permitindo que o conhecimento acadêmico seja constantemente validado e adaptado às demandas de um ambiente em transformação. Essa função é estratégica porque oferece aos estudantes a oportunidade de errar, aprender e recalibrar suas ações sem o ônus imediato de um contexto empresarial real, ao mesmo tempo em que promove a consciência de que as decisões gerenciais têm implicações sociais e ambientais concretas (Wamsler, 2020).

Além disso, Borges et al. (2017a) evidenciam que o currículo oculto presente nas organizações estudantis é um recurso pedagógico de alto valor, pois possibilita vivências de negociação, cooperação, gestão de conflitos e construção de consensos, que são elementos centrais da liderança integradora. Quando somadas à perspectiva de virtude como competência, essas práticas tornam-se ferramentas de aprendizagem integral, reforçando a capacidade de liderança como uma narrativa de vida coerente e conectada à tradição social (Moosmayer; Rocchi; Ferrero, 2025). Dessa forma, as IES não apenas transmitem saberes técnicos, mas também cultivam uma postura profissional pautado pela responsabilidade, visão sistêmica e

compromisso com o desenvolvimento sustentável, características indispensáveis para gestores do século XXI. A figura 1 representa o Framework integrador entre Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS), Liderança Responsável e Formação de Virtudes como Competência, tendo as Instituições de Ensino Superior (IES) como estratégia transversal de integração. O modelo demonstra como as IES, ao articular ensino, pesquisa e extensão, criam ecossistemas formativos capazes de consolidar competências críticas, éticas e colaborativas, favorecendo a emergência de novos arranjos organizacionais e práticas de inovação social.

Figura 1 – Framework Integrador



Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONCLUSÃO

A análise realizada neste ensaio demonstra que a integração entre Educação para o Desenvolvimento Sustentável, liderança responsável e virtude como competência constitui não apenas uma base teórica robusta, mas também um caminho estratégico para a formação de gestores transformadores diante dos desafios contemporâneos. Essa articulação se mostra essencial em um contexto marcado por crises socioambientais, desigualdades estruturais e transformações tecnológicas disruptivas, torna-se evidente que modelos tradicionais de educação e liderança são insuficientes para preparar gestores capazes de promover mudanças significativas.

A contribuição dessa integração pode ser compreendida em três dimensões complementares. Primeiro, no campo formativo, a EDS possibilita a construção de competências críticas, reflexivas e sistêmicas, oferecendo aos futuros líderes ferramentas para compreender a interdependência entre economia, sociedade e meio ambiente. Segundo, no campo organizacional, a liderança responsável fornece referenciais éticos e práticas de engajamento com stakeholders, fundamentais para lidar com dilemas complexos e promover arranjos institucionais mais inclusivos, colaborativos e inovadores. Terceiro, no campo pessoal e profissional, a virtude como competência fortalece a coerência entre discurso e prática,

estimulando gestores a assumirem sua trajetória como um projeto de vida comprometido com o bem comum e a sustentabilidade.

Assim, a integração entre esses três eixos contribui para a formação de lideranças capazes de gerar impacto sistêmico: líderes que não apenas respondem a pressões externas, mas que também antecipam tendências, redesenham estruturas organizacionais e impulsionam a inovação social. Esses gestores tornam-se aptos a conciliar eficiência organizacional com valores éticos e responsabilidade socioambiental, ampliando a legitimidade e a resiliência das organizações em contextos de alta complexidade.

Além disso, o papel das instituições de ensino superior revela-se estratégico: ao se constituírem como incubadoras de lideranças éticas, virtuosas e responsáveis, podem fomentar uma nova geração de gestores aptos a atuar como agentes de mudança. Tais líderes estarão em condições de contribuir não apenas para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mas também para a construção de sociedades mais justas, resilientes e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

BORGES, J. C.; FERREIRA, T. C.; OLIVEIRA, M. S. B.; MACINI, N.; CALDANA, A. C. F. Hidden curriculum in student organizations: learning, practice, socialization and responsible management in a business school. **The International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 153-161, 2017a. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.003>

BORGES, J. C.; CEZARINO, L. O.; FERREIRA, T. C.; SALA, O. T. M.; UNGLAUB, D. L.; CALDANA, A. C. F. Student organizations and communities of practice: actions for the 2030 Agenda for Sustainable Development. **The International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 172-182, 2017b. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.02.011>

CALDANA, A. C. F.; EUSTACHIO, J. H. P. P.; SAMPAIO, B. L.; GIANOTTO, M. L.; TALARICO, A. C.; BATALHÃO, A. C. S. A hybrid approach to sustainable development competencies: the role of formal, informal and non-formal learning experiences. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 8, p. 1-24, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0420>

EUSTACHIO, J. H. P. P.; CALDANA, A. C. F.; LEAL FILHO, W. Sustainability leadership: conceptual foundations and research landscape. **Journal of Cleaner Production**, v. 415, p. 137761, 2023.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>

HAERTLE, J.; PARKES, C.; MURRAY, A.; HAYES, R. PRME: building a global movement on responsible management education. **The International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 66-72, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.05.002>

MOOSMAYER, D. C.; ROCCHI, M.; FERRERO, I. Virtue as competence: a conceptual integration of competence thinking with MacIntyrean virtue ethics. **British Journal of Management**, 2025.

MUFF, K.; LIECHTI, A.; DYLLICK, T. How to apply responsible leadership theory in practice: a competency tool to collaborate on the sustainable development goals. **Corporate**

**Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 5, p. 2254-2274, 2020. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>

WAMSLER, C. Education for sustainability: fostering a more conscious society and transformation towards sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 1, p. 112-130, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0152>

ZHU, J.; SONG, L. J.; ZHU, L.; JOHNSON, R. E. Visualizing the landscape and evolution of leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 215-232, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>