

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE NA PERCEPÇÃO DE DISCENTES QUE PARTICIPAM DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

1 INTRODUÇÃO

A liderança ocorre em diversos meios nas quais estamos inseridos e por isso cada vez mais pesquisadores buscam estar empenhados a descobrir sobre as diferentes formas de liderar as organizações e equipes, visto que estamos em um mundo globalizado e as pessoas e seus comportamentos mudam rapidamente e de forma distinta.

Desta forma, Pereira e Marchi (2015) dizem que a liderança é uma função primordial da gestão que auxilia a maximizar a eficiência e atingir as metas organizacionais e que a palavra liderança tem sido descrita em termos de posição, comportamentos, personalidade, responsabilidade, influência no processo e instrumento para alcançar um objetivo.

Além disso, os líderes devem observar o meio na qual suas organizações estão inseridas, pensando globalmente e exercendo uma liderança ética baseando-se em valores do progresso econômico, social e da sustentabilidade, realizando a compreensão fundamental da interconectividade do mundo.

Com isso, o mercado requer profissionais cada vez mais capacitados e que estejam ligados, não somente as questões organizacionais, mas também as mudanças globais. Assim, “a sustentabilidade é muito mais do que um tema em voga, é uma questão cada vez mais presente na vida das pessoas, das organizações e das nações e, para alcançá-la, a educação tem se firmado como importante ferramenta” (FILIPPIM; SILVA; ROMAN, 2018, p.91).

Beuron (2016) diz que as universidades tem a capacidade de atuar de maneira a criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de comportamentos mais eficazes, fazendo com que a equipe e os alunos desenvolvam competências para lidar com situações reais e complexas, desenvolvendo seu senso crítico, criando a compreensão de que comportamentos menores levam a questionamentos mais profundos.

Para isso, um dos caminhos na qual as universidades devem seguir, é desenvolver em seus estudantes as competências voltadas para a sustentabilidade, que para Fialho et.al (2008) abrangem uma ampla mistura de conhecimentos, habilidades e características pessoais que implicam em comportamentos que podem ser avaliados e observados visando sempre o desenvolvimento econômico, ambiental e social em conjunto.

Neste contexto, as universidades são instituições multidisciplinares e responsáveis pela formação de profissionais em nível superior das diversas áreas de atividades com um papel diversificado e singular. No que se refere a sua composição social, protagonizam o desenvolvimento humano e conhecimentos na complexa realidade atual a fim de contemplar com melhorias e soluções aos diversos problemas que assolam a sociedade, objetivando a preservação do bem comum (PIACITELLI; ROVEDA, 2018).

Deste modo, durante a vida acadêmica, os discentes enfrentam diversos desafios, sendo um deles a aplicação das teorias que são adquiridas ao longo da graduação a prática na sociedade e no seu ambiente organizacional. Nesses termos, as empresas juniores representam laboratórios que podem ajudar estudantes a operacionalizar o conhecimento adquirido na academia (FEITOSA; FIRMO, 2012). O conceito nacional de Empresa Júnior diz que as empresas devem ser compostas por estudantes de graduação e devem ser organizadas em uma organização civil com o intuito de realizar projetos que contribuam para a formação profissional, formando além de estudantes, profissionais capacitados e comprometidos com o propósito de transformar o Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Conforme Valadão Júnior e Marques (2012), há uma necessidade de formação de competências em graduandos e o crescimento acentuado no número de empresas juniores no país estimulam reflexões sobre como essas associações vêm se configurando junto à realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras e como as mesmas têm contribuído para a formação profissional de seus integrantes.

Desta forma, tendo em vista que os estudantes das empresas juniores ao saírem das universidades terão mais chances de possuir cargos de liderança e que terão que seguir enfrentando desafios todos os dias referente a esfera econômica, social e ambiental, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre liderança e competências para sustentabilidade a partir da percepção de estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul.

Como justificativa deste estudo, pode-se salientar a relação entre dois constructos como liderança e competências para a sustentabilidade, focando nos estudantes pertencentes às empresas juniores, visto que líderes comprometidos com a sustentabilidade compartilham seus conhecimentos com sua equipe dentro e fora da organização, tendo uma visão holística dos pilares econômicos, sociais e ambientais. Além disso destaca-se o aporte para uma nova visão das universidades em relação à formação dos estudantes, podendo assim repensar o seu papel como Instituição de Ensino Superior de auxiliar a sociedade em seu entorno.

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, as próximas seções vão discutir o quadro teórico onde apresenta-se os temas liderança, Competências para a sustentabilidade e liderança sustentável; o método do estudo; a análise dos dados; as considerações finais e as referências bibliográficas. A seguir será apresentado o referencial teórico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica, na qual mostra-se conceitos de sustentabilidade, liderança sustentável e a pós-graduação e a sustentabilidade.

2.1 Liderança: Conceitos e Teorias

A liderança pode ser considerada um papel social muito importante da nossa sociedade, por isso vem sendo desempenhada seguindo alguns princípios básicos. No decorrer da história tem-se reconhecido que a liderança é um dos aspectos mais significativos da atividade humana e como resultado disto, dispõe-se de uma vasta literatura, onde há inúmeras variações de enfoque teórico e metodológico.

Deste modo, o conceito de liderança pode ser definido “como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 33). Com isso, líderes influenciam o comportamento de seus seguidores através da utilização de diferentes estilos e abordagens, devendo atuar como um facilitador, um catalizador para executar um projeto ou administrar uma organização, fazendo as engrenagens trabalharem de maneira coordenada, requerendo compromisso e compleição (FIALHO, 2015). Assim, o líder deve proporcionar mais autonomia, interação com a equipe, encorajar novas ideias e criatividade, respeitar a individualidade e conceder qualidade de vida ao liderado.

As teorias de liderança representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais, sendo as teorias mais conhecidas: A teoria de traços; os estilos de liderança; enfoque situacional ou contingencial; carismática, transformacional e transacional; estilos gerenciais; e as mais recentes, as teorias pós-heroicas. Diversas teorias e diferentes formas de pensamento são apresentados referente a esse fenômeno e que ao longo do tempo pode-se desenvolver sua abrangência e sua interdependência. Conforme Bianchi, Quishida e Foroni

(2017) o nível de complexidade e abrangência do conceito de liderança são distintos em três níveis: básico, intermediário e avançado.

No nível básico o papel da liderança era baseado em autoridade e o foco era unicamente no líder podendo-se citar as abordagens por traço, onde as características individuais eram essenciais para ser um bom líder. No nível intermediário, a liderança passou a ser um processo de influência entre indivíduos, onde os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência, tendo o foco no líder, mas já com certa preocupação com os indivíduos. Pode-se dizer que as teorias com abordagem comportamental, contingencial e transformacional/carismática se enquadram a esse nível, visto que há um foco no comportamento perante a seus liderados, as situações e a qualidade visionária e inspiradora.

Por fim, no nível avançado, a liderança passa a ser uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos, podendo também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação, além de desenvolver habilidades e competências individuais, construção de relacionamento, *empowerment*, colaboração e trabalho para além das fronteiras (aspectos ligados a sociedade como um todo). As teorias consideradas pós heroicas se enquadram nesse nível, visto a sua natureza relacional, coletivista e participativa (FARIA, MENEGUETTI, 2011).

Tendo em vista a evolução do pensamento e percepção de que o tema foi adaptando-se as realidades que a sociedade impunha, percebe-se que a liderança é necessária em todos os lugares. Assim, os gestores precisam conhecer sua equipe e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Se por um lado as organizações procuram profissionais preparados para lidar com as demandas provenientes do cenário atual, por outro, as universidades salientam que ali estão sendo formados os futuros profissionais que ocuparão os mais diversos cargos disponíveis na sociedade (SOUZA; SILVA, 2018).

Desta forma, nota-se a necessidade das instituições de ensino superior estruturarem os seus currículos de forma a desenvolver as capacidades de liderança nos seus estudantes, visto que essas IES dos diversos países servem de incubadoras para a preparação dos futuros líderes das suas sociedades.

Deste modo, Kouzes e Posner (2013) apresentam em seus estudos o *Student Leadership Practices Inventory* – (SLPI), instrumento que visa identificar as práticas de liderança a partir de cinco domínios. É uma ferramenta de liderança projetada especificamente para estudantes e jovens abordando um conjunto de comportamentos mensuráveis, aprendíveis e ensináveis. O primeiro domínio (modelando o caminho) se refere a liderar a partir daquilo que se acredita; o segundo (inspirando uma visão compartilhada) refere-se a ter uma visão direcionada para o futuro; o terceiro (desafiar o processo) tem como premissa reconhecer as boas ideias; o quarto (habilitar a ação dos outros) parte da promoção e colaboração de todos e; o quinto e último domínio (encorajar o coração) refere-se por reconhecer as contribuições da equipe (KOUZES; POSNER, 2013).

2.2 Competências para a Sustentabilidade

Com o passar do tempo o indivíduo adquire habilidades e competências que irão auxiliá-lo durante a sua vida, com isso o termo competência pode ser conceituado como “a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139). Dessa forma, as competências individuais devem ser desenvolvidas sob a ótica do saber agir, assumir responsabilidade e possuir iniciativa.

Conforme Souza e Munck (2017) recentemente houve uma busca de uma concepção mais articuladora entre ambiente, indivíduos e organizações procurando disseminar a noção da competência como um fenômeno social promotor de uma articulação entre a subjetividade dos

valores e traços individuais e a objetividade dos propósitos e planejamentos estratégicos das organizações. Para Dourado (2018), é preciso que mudanças sejam incorporadas nas competências, desenvolvendo assim novos hábitos, habilidades e conhecimento para a construção de um novo paradigma inserido nos três pilares (social, ambiental e econômico) e assim melhorando a eficiência da organização.

Desta forma, Ull et al. (2009, p. 415) afirmam que as competências para a sustentabilidade são “um conjunto complexo e integrado de conhecimentos, destrezas, habilidades, atitudes e valores que as pessoas utilizam em distintos contextos para resolver situações relacionadas com a problemática do desenvolvimento”. Assim essas competências podem estar inseridas nos contextos sociais, educativos, laborais e familiares, transformando e operando na realidade com critérios sustentáveis.

Garlet et al. (2018) dizem que competências para a sustentabilidade são meios estruturados estabelecidos em cada indivíduo capaz de auxiliar na construção e consolidação de uma organização, que é uma forma de cultura que enfatiza o relacionamento sustentável entre as pessoas e o meio ambiente e é uma ferramenta importante para alcançar o desenvolvimento sustentável global.

As universidades desempenham um papel muito importante e isso pode ser percebido por diversos estudos no mundo inteiro. Para Lopes (2018, p. 89), “a educação superior representa um dos principais setores responsáveis pelo desenvolvimento econômico e pela transformação social, o que demonstra a importância das universidades como agentes de mudança”. Desta forma, as universidades estão cada vez mais preocupadas com assuntos relacionados ao desenvolvimento de onde estão inseridas, visando os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Pagani e Schommer (2017) dizem que a universidade acompanha as transformações sociais, políticas e econômicas, sendo influenciada e influenciadora da agenda pública, na medida em que o conhecimento que produz alcança repercussão social. Com isso, Beuron (2016) salienta que o desenvolvimento de competências necessárias para a sustentabilidade dentro das universidades é uma construção coletiva, de modo que o ambiente de aprendizagem deve propiciar aos alunos incentivos para tomar decisões e implementar soluções frente a problemas ecológicos complexos, associados com a mudança de consumo e problemas globais.

Deste modo, Garlet et.al (2019) apresentam em seu estudo a Escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS) visando identificar as competências para sustentabilidade de estudantes e colaboradores de uma universidade. Esse instrumento contém 10 itens subdividido em dois grupos. O primeiro fator reúne 5 itens que integram a dimensão “Planejamento estratégico para a sustentabilidade”, cujos conteúdos estão associados ao planejamento e decisões sustentáveis. O segundo fator também é composto por 5 itens, todos elaborados para a dimensão “Valorização da sustentabilidade”, que indicam a valoração ou preferência por produtos, experiências ou práticas mais sustentáveis

Portanto, as universidades devem estar atentas ao contexto atual na qual estão inseridos, visto que seus egressos estarão frente a novos desafios e cabe a academia formar lideranças que estejam preparadas a assumir suas responsabilidades, jamais esquecendo de conciliar os pilares econômico, social e ambiental.

2.3 Liderança Sustentável

Apresentados os principais aspectos sobre a liderança e competência para a sustentabilidade, torna-se oportuno, dada a mesma relevância, apresentar alguns aspectos sobre a liderança sustentável, visto que líderes voltados para a sustentabilidade têm uma filosofia muito bem definida e seus liderados tendem a acreditar mais nessa ideia, dando crédito ao que o líder propõe e assim tornado mais fácil a transmissão dos valores para os mesmos.

Com isso, o papel da liderança focada para a sustentabilidade ganha uma maior relevância no que se refere a uma transição para estilos mais sustentáveis. Se espera a capacidade de mudança de velhos hábitos, com a finalidade de construir novos horizontes para as organizações e para as pessoas nessa perspectiva de gestão mundial (LINS et al., 2016).

Desta forma, Ulrich e Smallwood (2014) definem liderança sustentável como uma questão paralela à sustentabilidade, visando moldar a cultura e as práticas das organizações, fortalecendo sua imagem perante a comunidade onde se encontram e com enfoque nos recursos naturais. Com isso, a liderança assume relevância para os processos que envolvem sustentabilidade, os seus princípios e os seus valores (FILIPPIM, 2018).

Rodrigues e Froehlich (2017, p. 129) dizem que a liderança sustentável relaciona-se com “as transformações e as inovações organizacionais, com o olhar dos gestores para as questões sociais, tecnológicas, ciências e afins, reconhecendo que o processo visa à consciência sustentável”. Desse modo, ainda conforme os autores, a liderança sustentável define-se por aquele agente preocupado com as mudanças e os resultados das pessoas, juntamente com a inovação necessária ao meio inserido.

No que se refere ao estudo da liderança sustentável nas universidades, Dalati et al (2017) dizem que esses aspectos estão tornando-se mais comuns e sendo tema de investigação que requer cada vez mais abrangência, visto que a necessidade de líderes de instituições vão além do ambiente de ensino superior, tornando-se transnacional, global, virtual e sem fronteiras.

Para Dyer e Dyer (2015) o ensino superior tem uma forte influência na formação dos modelos mentais de muitos profissionais da sociedade e formar líderes é um ponto crítico de alavancagem na criação de uma sociedade sustentável. Com isso, Suriyankietkaew e Avery (2016) dizem que liderança sustentável integra liderança, práticas e valores de gestão, confiança, planejamento estratégico, visão, comportamento ético, independência financeira, responsabilidade ambiental e social, cultura, inovação, qualidade e etc. Assim, liderança sustentável são comportamentos e práticas que criam valor para todas as partes interessadas, incluindo o meio ambiente, as gerações futuras e a sociedade em geral.

Deste modo, para Segóvia-Pérez et al (2019) compreender a relação entre competências, habilidades, capacidades e tipos de liderança em relação à sustentabilidade é uma questão vital, considerando que sustentabilidade é uma questão complexa para todos os agentes do sistema: organizações, gestores e pessoas envolvidas.

Estudos sobre liderança sustentável em universidades já vem sendo desenvolvidos internacionalmente. Dyer e Dyer (2015) em seu estudo apontam que a rede American College & University Presidents' Climate Commitment (ACUPCC) fornece liderança por exemplo para o resto da sociedade a caminhar em direção à sustentabilidade. Ele se alinha de perto com a Estrutura de cinco níveis para estratégias de Desenvolvimento Sustentável, além de ter um impacto significativo até o momento em termos de tornar as operações do campus mais verdes, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e expandindo as ofertas educacionais sobre clima e sustentabilidade.

Dalati et al (2017) desenvolveram um modelo teórico de liderança sustentável, confiança organizacional e satisfação no trabalho no ambiente de ensino superior na Síria. O modelo avalia a percepção da equipe sobre comportamentos de liderança excepcionais e examina sua relação com a confiança organizacional percebida no campo da alta instituições de ensino na Síria. Como principal resultado encontrado, há como implicação gerencial do estudo de pesquisa a recomendação da aplicação e adoção de comportamentos de liderança sustentável entre os níveis funcional, médio e sênior de gestores e acadêmicos em cargos de gestão em instituições de ensino superior.

Al-Zawahreh et al (2018) investigaram o nível de liderança sustentável entre uma amostra aleatória de 170 membros do corpo docente empregados por uma universidade pública na Jordânia. Os resultados do estudo indicaram que o questionário de liderança sustentável é

composto por três fatores (gestão sustentável, iniciativas sustentáveis e ações sustentáveis). Este resultado estabeleceu a validade do questionário em uma cultura diferente e indicou o alto nível de liderança sustentável conforme percebida pelos membros do corpo docente para todos os itens e fatores.

Segóvia-Pérez (2019) foi avaliar um Programa de Liderança Feminina para estudantes universitários e os resultados sugerem que as alunas do programa obtiveram um nível de conhecimento de liderança com ferramentas práticas para o seu futuro. O programa os inspirou e confirmou mudanças em sua autoconfiança e visão de suas capacidades pessoais, incluindo a reflexão sobre o enfrentamento dos desafios no ambiente de trabalho. Os resultados apoiam a eficácia de educação específica na quebra de duas barreiras, identificadas na literatura, para mulheres na gestão cargos: falta de treinamento e autoconfiança.

Após o exposto, percebe-se que a liderança sustentável é um conceito complexo pois perpassa as noções clássicas de liderança, envolvendo aspectos como ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho (SANT'ANNA et al., 2017). Portanto, estudar liderança para a sustentabilidade dentro das universidades é importante, pois desempenham um papel fundamental na formação de pessoas que estão prontas para discutir e liderar organizações com foco na sustentabilidade, por meio de lideranças que desenvolvam aspectos ambientais, social e econômico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho foi realizado com estudantes das empresas juniores do Rio Grande do Sul, onde analisou-se a liderança e sua relação com as competências para sustentabilidade a partir da percepção desses estudantes. O presente trabalho apresenta uma abordagem quantitativa, com tipo de pesquisa descritiva e estratégia de pesquisa utilizada o *survey*.

A população deste estudo é incerta, devido o pesquisador não saber o número de estudantes que participam das EJs no Rio Grande do Sul. No entanto, conforme a Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul, o Estado tem em torno de 150 empresas juniores e 66 são federadas, fazendo parte assim da FEJERS (FEJERS, 2020). Desta forma, a amostra deste estudo é constituída de 90 estudantes, sendo eles graduandos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

O instrumento da pesquisa utilizado foi o questionário, na qual foi dividido em três partes: a primeira parte refere-se ao perfil de liderança; a segunda parte refere-se as competências para a sustentabilidade e a terceira parte refere-se ao perfil dos respondentes.

A primeira parte é baseada no *Student Leadership Practices Inventory* – (SLPI) de Kouzes e Posner (2013), instrumento que visa identificar as práticas de liderança a partir de cinco domínios (Modelando o caminho, inspirando a visão compartilhada, os desafios do processo, habilitando a ação dos outros e, encorajando o coração). Esse instrumento consiste em 30 questões e os itens tem base na escala tipo *Likert*, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim).

A segunda parte do questionário dá-se a partir da Escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS) de Garlet et al. (2019), onde o instrumento foi utilizado na identificação das competências para a sustentabilidade. Esse instrumento contém 10 itens subdividido em dois grupos que serão mensurados através de uma escala *Likert* de cinco pontos variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). O primeiro fator reúne 5 itens que integram a dimensão “Planejamento estratégico para a sustentabilidade”, cujos conteúdos estão associados ao planejamento e decisões sustentáveis. O segundo fator também é composto por 5 itens, todos

elaborados para a dimensão “Valorização da sustentabilidade”, que indicam a valoração ou preferência por produtos, experiências ou práticas mais sustentáveis.

Por fim, a terceira parte obteve questões pertinentes ao perfil sociodemográfico dos respondentes, com o objetivo de caracterizar o perfil da amostra. O questionário passou por uma especialista da área e posteriormente foi encaminhado as empresas juniores por *e-mail* e por *whatsApp*, sendo o período de coleta de novembro de 2020 a fevereiro de 2021.

Os dados levantados por meio dos questionários foram tabulados no *Microsoft Office Excel* e para a realização da análise dos dados utilizou-se do *Software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*. Primeiramente realizou-se a estatística descritiva utilizando-se da média, moda e desvio padrão; após utilizou-se a aplicação da análise fatorial exploratória com o objetivo de identificar os agrupamentos de práticas e competências e sua organização em fatores. Por fim, a correlação de Pearson foi utilizada para verificar as correlações entre os constructos (liderança e competências para a sustentabilidade).

Após a apresentação do método deste estudo na qual auxiliou a responder à pergunta de pesquisa do mesmo, no próximo tópico apresenta-se a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, é necessário a apresentação dos dados referente ao perfil dos respondentes. O perfil econômico e social apontou que 58,9% dos respondentes são do sexo feminino e 41,1 % do sexo masculino. Quanto à faixa etária, o percentual obtido em cada classificação foi de: 84,4% (18 a 24 anos), 11,1% (25 a 30 anos) e de 4,4% (31 a 35 anos). Os dados referentes ao estado civil mostram que 100% dos respondentes são solteiros e os dados referentes a renda familiar mensal mostram que: 30,3% tem renda entre R\$ 1000,00 e R\$ 3500,00, 18% renda entre R\$ 3600,00 a 4000,00 e 51,7% tem renda familiar mensal acima dos R\$ 5000,00.

Em relação as universidades que os respondentes fazem parte, obteve-se: 58,4% (UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 16,9% (UFSM – Universidade Federal de Santa Maria), 7,9% (FURG – Universidade Federal de Rio Grande e ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing), 6,7% (UFPEL – Universidade Federal de Pelotas) e 2,2% (UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa). Já a área do conhecimento dos estudantes, obteve-se com maior número as Engenharias (39,99%), seguida das Ciências Sociais Aplicadas (36,67%), Ciências Agrárias (8,89%), Ciências Exatas e da Terra (7,78%) e por fim as Ciências Humanas (6,67%). Quando abordado o semestre que o respondente estava cursando, 39,3% está entre o 1º e o 3º semestre, 44,9% entre o 4º e o 6º semestre e 15,8% entre o 7º e 10º semestre.

A partir do instrumento SLPI, os estudantes responderam questões relacionadas as práticas de liderança, avaliando a frequência com que as realizavam no seu cotidiano, sendo essa avaliação através uma escala Likert de um (nunca) a cinco (sempre). O resultado das estatísticas do conjunto de práticas avaliadas é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Práticas de Liderança dos Estudantes

	Comportamento e Ações	Média	Moda	DV
1	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas;	3,95	4	0,63
2	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará;	3,97	4	0,84
3	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades;	4,05	4	0,86
4	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho;	4,74	5	0,51
5	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito;	4,59	5	0,62
6	Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos;	3,92	5	0,99

7	Eu proponho aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir;	4,02	4	0,97
8	Eu procuro maneiras para que outros possam tentar novas ideias e métodos;	3,87	5	1,08
9	Eu escuto com atenção diversos pontos de vista;	4,65	5	0,64
10	Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização;	4,51	5	0,67
11	Eu cumprio as promessas e os compromissos que faço na nossa organização;	4,45	5	0,64
12	Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro;	4,18	5	0,97
13	Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização;	3,91	4	0,99
14	Eu trato os outros com dignidade e respeito;	4,90	5	0,30
15	Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições;	4,67	5	0,63
16	Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas;	4,0	5	0,94
17	Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum;	3,79	5	1,10
18	Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”;	3,84	5	1,09
19	Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização;	4,47	5	0,64
20	Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores;	4,15	5	0,98
21	Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização;	4,15	5	0,85
22	Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir;	4,62	5	0,65
23	Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos;	4,20	5	0,82
24	Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho;	4,42	5	0,79
25	Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados;	3,95	5	1,08
26	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações;	3,87	5	1,11
27	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo;	4,18	5	0,88
28	Eu tomo a iniciativa em experimentar novas formas/formas criativas/formas inovadoras de realizar as atividades na nossa organização;	3,82	5	1,07
29	Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança;	4,53	5	0,69
30	Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4,37	5	0,84

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando individualmente cada constructo, a prática com maior média refere-se a “Eu trato os outros com dignidade e respeito”, representando assim que a grande maioria dos estudantes se identifica e executa essa prática no seu cotidiano. A menor média identificada, refere-se a prática “Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum”, ou seja, os estudantes indicam que esta prática é menos executada nos seus cotidianos.

Conforme Kouzes e Posner (2013. p.33) liderança refere-se “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Desta forma, ao analisar os domínios relacionados as práticas de liderança dos estudantes, percebe-se que o que obteve a maior média entre os constructos ($\mu = 4,62$) refere-se a Habilitar a ação dos outros.

Assim, esse domínio tem o objetivo de promover a colaboração de todos, fomentando objetivos cooperativos e construindo confiança, a valorização dos outros, o compartilhamento do poder e a utilização da palavra “nós” (KOUZES; POSNER, 2013).

A média alta deste domínio, vai ao encontro das teorias pós heroicas sobre liderança, onde afastam-se do foco nos atributos e características individuais dos líderes e tratam a liderança como um processo coletivo, produto de interações e relações estabelecidas por um grupo de pessoas, destacando assim a natureza relacional, coletivista e participativa deste fenômeno (SOBRAL; FURTADO, 2019).

Além disso, o fato de os respondentes fazerem parte de empresas juniores, contribui para que essa média fosse alta, visto que a atividade exercida por estes estudantes expõe a situações reais de elaboração de projetos, negociação com clientes, execução de serviços, dentre outras atividades que desenvolvem e aperfeiçoam habilidades e competências (VALE; CÂNDIDO; ANDRADE, 2017).

Seguindo a frequência das médias, a segunda ($\mu = 4,38$) encontra-se o domínio Encorajando o Coração, na qual refere-se a reconhecer as contribuições da equipe. Em terceiro ($\mu = 4,13$), aparece o domínio Inspirando a visão compartilhada, referindo-se a ter uma visão direcionada para o futuro. Na sequência ($\mu = 4,06$) o domínio Modelando o caminho, onde se lidera a partir daquilo que se acredita. Por fim, tendo a menor média entre os estudantes, o domínio ($\mu = 3,95$) Desafios do Processo que tem como premissa reconhecer as boas ideias.

No bloco de questões sobre as competências para a sustentabilidade dos estudantes, foi aplicado o questionário de Garlet et al. (2019), onde os respondentes avaliaram com que frequência a competência foi requerida no seu cotidiano e para isso utilizou-se de uma escala que varia de um (nunca) a cinco (sempre). Na Tabela 2 encontram-se os resultados.

Tabela 2 – Conjunto de Competências para a Sustentabilidade dos Estudantes

	Comportamento e Ação	Média	Moda	DV
1	Tento planejar, no meu dia a dia, maneiras inovadoras para se atingir a Sustentabilidade;	3,44	3	1,10
2	Consigo realizar um planejamento que leve em conta a sustentabilidade/preocupação com as gerações futuras;	3,69	4	1,07
3	Procuo agir de forma a garantir um futuro melhor para o planeta;	4,04	5	1,01
4	Aproveito as oportunidades para melhorar os meus meios de sustento e de qualidade de vida;	4,05	5	0,92
5	Tento tomar decisões que levem em conta a sustentabilidade;	3,97	4	1,01
6	Valorizo empresas que apresentam preocupação socioambiental;	4,59	5	0,72
7	Existem emoções e experiências que valem mais do que os bens materiais;	4,62	5	0,66
8	Valorizo produtos e escolhas mais saudáveis;	4,02	4	0,96
9	Reflito sobre os valores do desenvolvimento sustentável;	3,93	5	1,13
10	Valorizo a mudança coletiva em prol da sustentabilidade.	4,45	5	0,91

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme Garlet et al. (2018) as competências para a sustentabilidade são meios estruturados estabelecidos em cada indivíduo capaz de auxiliar na construção e consolidação de uma organização, sendo uma forma de cultura que enfatiza o relacionamento sustentável entre as pessoas e o meio ambiente, tornando-se uma ferramenta importante para alcançar o desenvolvimento sustentável global.

Desta forma, ao analisarmos as competências separadamente, a competência com maior média refere-se a “Existem emoções e experiências que valem mais do que os bens materiais”, representando assim que a grande maioria dos estudantes identificam-se e entendem que as emoções e as experiências são mais importantes que a obtenção de bens materiais. A menor média analisada, refere-se a prática “Tento planejar, no meu dia a dia, maneiras inovadoras para se atingir a Sustentabilidade”, ou seja, a uma menor preocupação por parte dos estudantes em planejar o seu dia-a-dia para o alcance da sustentabilidade.

Assim, ao analisar as médias em relação as duas dimensões, percebe-se que a dimensão Valorização da Sustentabilidade obteve uma média maior ($\mu = 4,32$) e a dimensão Planejamento

estratégico para a Sustentabilidade ($\mu = 3,84$). Esse resultado evidencia que os estudantes detêm suas competências voltadas na valoração ou preferência por produtos, experiências ou práticas mais sustentáveis, do que no planejamento e decisões sustentáveis.

Desta forma, percebe-se que ainda há um distanciamento dos estudantes no que refere-se às competências voltadas ao planejamento estratégico para a sustentabilidade, podendo haver uma lacuna no modo com que as universidades vem tratando o tema no seu cotidiano visto que para Dourado (2018) preciso que mudanças sejam incorporadas nas competências, desenvolvendo novos hábitos, habilidades e conhecimento para a construção de um novo paradigma inserido nos três pilares (social, ambiental e econômico).

Além disso, conforme Kuzma, Doliveira e Silva (2017) o diálogo estabelecido entre o desenvolvimento de competências e ações em sustentabilidade organizacional demanda conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem mais ser compreendidos senão por meio de sua complexidade.

Desta forma, esse resultado vai de encontro com a afirmação de Beuron (2016) onde salienta que o desenvolvimento de competências necessárias para a sustentabilidade dentro das universidades é uma forma de construção coletiva, de modo que o ambiente de aprendizagem deve propiciar aos alunos incentivos para tomar decisões e implementar soluções frente a problemas ecológicos complexos, associados com a mudança de consumo e problemas globais.

Tendo como objetivo analisar as práticas de liderança e as competências para a sustentabilidade encontradas neste estudo, foi realizada a análise fatorial exploratória para identificar os agrupamentos de práticas e competências e sua organização em fatores para posteriormente verificar as relações entre os fatores dos dois modelos testados.

As análises fatoriais exploratórias foram realizadas por meio da extração de componentes principais sobre a matriz de correlação e foi adotada a rotação ortogonal VARIMAX. As seções que seguem apresentam a análise fatorial exploratória e seus resultados para cada uma das duas escalas utilizadas, utilizando-se o critério de eliminação de variáveis com comunalidades inferiores a 0,50.

O modelo de práticas de liderança apresentou algumas comunalidades superiores a 0,50 em seus itens da escala. Desta forma, como nem todas as variáveis apresentaram quantidade de variância explicada pelos fatores, houve a exclusão de algumas variáveis. A Tabela 3 apresenta os achados da análise fatorial exploratória.

Tabela 3 – Constructos da Escala SLPI

Modelando o Caminho (KMO: 0,642) Alpha de Cronbach: 0,682	Carga Fatorial
6. Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos;	0,695
16. Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas;	0,592
21. Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização;	0,548
Inspirando a Visão Compartilhada (KMO: 0,662) Alpha de Cronbach: 0,679	Carga Fatorial
7. Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir;	0,651
12. Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro;	0,592
17. Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum;	0,591
Desafios do Processo (KMO: 0,704) Alpha de Cronbach: 0,627	Carga Fatorial
3. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades;	0,514

13. Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização;	0,503
23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos;	0,539
28. Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização.	0,540
Habilitando a Ação dos Outros (KMO: 0,662) Alpha de Cronbach: 0,665	Carga Fatorial
19. Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização;	0,622
24. Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho;	0,582
29. Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança.	0,604
Encorajando o Coração (KMO: 0,500) Alpha de Cronbach: 0,624	Carga Fatorial
10. Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização;	0,727
15. Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições;	0,727

* Os demais itens foram removidos por apresentarem carga fatorial menor que 0,5.

Após a análise das comunalidades, houve exclusão de quinze variáveis por não atenderem ao critério. Assim, a estrutura fatorial ficou composta por cinco fatores cujos itens de cada fator se diferem do modelo original. O fator um (modelando o caminho) ficou composto por três variáveis, o fator dois (inspirando a visão compartilhada) por três variáveis, o terceiro fator (desafios do processo) foi composto por quatro variáveis, o fator quatro (habilitando a ação dos outros) foi composto por três variáveis e o quinto fator (encorajando o coração) foi composto por apenas duas variáveis.

O valor do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o primeiro fator foi de 0,642; para o segundo e quarto fator 0,662; para o terceiro 0,704 e para o quinto fator 0,500. O Alpha de Cronbach para o primeiro fator foi de 0,682; para o segundo 0,679; para o terceiro 0,627; para o quarto 0,665 e para o quinto fator 0,624, mostrando assim a confiabilidade do modelo tendo em vista que valores satisfatórios estão acima de 0,60.

Assim como realizado na escala de prática de liderança, utilizou-se dos mesmos critérios para a escala de competências para a sustentabilidade. Como os itens da escala não obtiveram comunalidades superior a 0,50 houve a exclusão das variáveis. A Tabela 4 apresenta os achados.

Tabela 4 - Escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS)

Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade (KMO 660) Alpha de Cronbach: 0,802	Carga Fatorial
3. Procuo agir de forma a garantir um futuro melhor para o planeta;	0,902
4. Aproveito as oportunidades para melhorar os meus meios de sustento e de qualidade de vida;	0,798
5. Tento tomar decisões que levem em conta a sustentabilidade.	0,837
Valorização da Sustentabilidade (KMO 687) Alpha de Cronbach: 0,758	Carga Fatorial
8. Valorizo produtos e escolhas mais saudáveis;	0,673
9. Reflito sobre os valores do desenvolvimento sustentável;	0,321
10. Valorizo a mudança coletiva em prol da sustentabilidade.	0,635

* Os demais itens foram removidos por apresentarem comunalidades menor que 0,5.

Após a análise das comunalidades, houve exclusão de quatro variáveis e a estrutura fatorial ficou composta por dois fatores cujos itens de cada fator se diferem do modelo original. O fator um (planejamento estratégico para a sustentabilidade) ficou composto por três variáveis e o fator dois (valorização da sustentabilidade) por três variáveis também.

O valor do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o primeiro fator foi de 660 e para o segundo fator e quarto fator 687. O Alpha de Cronbach para o primeiro fator foi de 0,802 e para o segundo fator 0,758 considerado bom e atestando a confiabilidade do modelo tendo em vista que valores satisfatórios estão acima de 0,60.

Ao se tratar de liderança é preciso entender que ela precisa ser globalmente responsável, ou seja, uma liderança ética e baseada em valores que busquem um progresso social e econômico na direção do desenvolvimento sustentável. Por outro lado, as competências para a sustentabilidade são “um conjunto complexo e integrado de conhecimentos, destrezas, habilidades, atitudes e valores que as pessoas utilizam em distintos contextos para resolver situações relacionadas com a problemática do desenvolvimento” (ULL et al., 2009, p. 45).

Sendo assim, segundo Suriyankietkaew e Avery (2016) a liderança sustentável integra liderança, práticas e valores de gestão, confiança, planejamento estratégico, visão, comportamento ético, independência financeira, responsabilidade ambiental e social, cultura, inovação, qualidade e etc. Assim, liderança sustentável são comportamentos e práticas que criam valor para todas as partes interessadas, incluindo o meio ambiente, as gerações futuras e a sociedade em geral.

Deste modo, visando clarificar as relações entre liderança e competências para a sustentabilidade, foi construída uma matriz de correlação, utilizando o coeficiente de correlação R de Pearson a fim de identificar as relações entre os constructos das duas escalas e a média geral. Conforme Hair et al. (2005) o coeficiente de correlação varia de -1,00 a +1,00, o sinal determina a direção da relação, quanto maior o coeficiente maior a relação entre as variáveis, sendo que zero não representa nenhuma relação entre as variáveis. Segundo Pestana e Gageiro (2003), os coeficientes são classificados em associação muito baixa, baixa, média, alta e associação muito alta. Desta forma, o resultado da correlação entre os dois fatores (liderança e competências para a sustentabilidade) são evidenciados na Tabela 5.

Tabela 5 - Correlação entre Escala SLPI e Escala CS

		SLPI	Competências para a Sustentabilidade
SLPI	Correlação de Pearson	1	,171
	Sig. (2 extremidades)		,108
	N	90	90
Competências para a Sustentabilidade	Correlação de Pearson	,171	1
	Sig. (2 extremidades)	,108	
	N	90	90

Fonte: Dados da Pesquisa.

Embora vários autores (DYER e DYER, 2015; SURIYANKIETKAEW e AVERY, 2016; DALALI et al., 2017; SEGÓRIA-PÉREZ et al., 2019) afirmam que a liderança sustentável é vital para que a criação de uma sociedade mais sustentável, percebe-se através do resultado encontrado na Tabela 8, que a correlação entre os dois fatores apresenta uma associação de 0,171, mostrando assim que para os respondentes a relação entre liderança e competências para a sustentabilidade é muito baixa.

Esse resultado está ligado ao fato de a liderança sustentável ser um conceito complexo que perpassa as noções clássicas de liderança, envolvendo aspectos como ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho (SANT'ANNA et al., 2017).

Além disso, reafirma o que Piacitelli e Roveda (2018) dizem ao referirem-se ao estudo da sustentabilidade no cenário brasileiro, constatando que um dos fatores de impedimento é a

economia vigente no Brasil, vista como uma visão hegemônica contrária de desenvolvimento.

Outro fato que colabora para esse resultado é o fato de historicamente as universidades terem seu foco apenas no estudo profissionalizante, sendo ele extremamente funcionalista e tecnicista, deixando de lado os fatores sociais e ambientais da sociedade. Deste modo, percebe-se o quanto ainda há uma lacuna entre o estudo da liderança e da sustentabilidade dentro das universidades e no cotidiano dos estudantes.

Portanto, ainda se espera a capacidade de mudança de velhos hábitos, com a finalidade de construir novos horizontes para as organizações e para as pessoas nessa perspectiva de gestão mundial (LINS et al., 2016). Após abordado a análise dos resultados, o próximo capítulo apresenta as considerações finais deste estudo, bem como as limitações e as sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO

Este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre liderança e competências para sustentabilidade a partir da percepção de estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul. Para o alcance deste objetivo foi realizado uma survey onde buscou-se compreender as práticas de liderança e identificar as competências para a sustentabilidade dos estudantes, além de analisar a relação entre os dois constructos.

Considerando a amostra deste estudo, a mesma foi composta por 90 estudantes sendo a maior parte dos respondentes do sexo feminino, com faixa etária de 18 a 24 anos, todos solteiros e renda familiar acima dos R\$ 5000,00. Em relação às universidades a maioria dos respondentes estão matriculados na UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), a maior área do conhecimento que os estudantes fazem parte é o das engenharias, e estando cursando do 4º ao 6º semestre.

No que tange as práticas de liderança dos estudantes pertencentes as empresas juniores do Rio Grande do Sul, as mesmas estão voltadas para o domínio habilitando a ação. Desta forma, os estudantes partem da premissa que deve haver a promoção e colaboração de todos os integrantes da equipe no processo de liderança, o que pode ser justificado pela finalidade da organização da qual esses estudantes fazem parte.

Outro ponto a ser ressaltado é o fato da segunda maior média entre os domínios referentes as práticas de liderança (Encorajando o coração), também estar associada ao fato do reconhecimento do trabalho em equipe. Deste modo, pode-se confirmar que as teorias de liderança estão em constante evolução adaptando-se às realidades que a sociedade impunha.

Em relação às competências para a sustentabilidade, conclui-se que os estudantes identificam-se com a dimensão valorização para a sustentabilidade. Sendo assim, percebe-se que os estudantes consideram mais importante as competências referentes a valoração ou preferência por produtos, experiências ou práticas mais sustentáveis. Esse resultado mostra o quanto as competências dos estudantes estão voltadas mais a valorizar e refletir as ações dos outros do que as suas próprias ações, ou seja, os estudantes não se identificam com o planejamento, realização, ação, oportunidades e sua tomada de decisão em relação à sustentabilidade.

Ao observar a relação entre liderança e competências para a sustentabilidade na percepção dos estudantes das empresas juniores do Rio Grande do Sul, obteve-se como resultado uma associação muito baixa. Deste modo os estudantes percebem a importância desses dois constructos separadamente, no entanto, ao realizar a correlação dos mesmos percebe-se que há uma associação muito baixa, o que mostra que esses dois temas podem não estar sendo desenvolvidos dentro das universidades e no cotidiano desses estudantes nas empresas juniores da qual participam.

Portanto, respondendo ao objetivo geral e a problemática deste estudo, os estudantes apontam uma relação muito baixa entre os constructos liderança e competências para a sustentabilidade, evidenciando que mesmo que a liderança tenha alcançado uma nova forma de pensamento adequando-se a realidade e as mudanças da sociedade, a sustentabilidade por sua vez, em específico as competências para a sustentabilidade, ainda não conseguiu atingir um ponto de conscientização total a ponto de gerar ações sustentáveis, visto que os estudantes preferem valorizar ao invés de planejar e refletir em suas ações.

Deste modo, pode-se concluir que as universidades estão formando agentes de mudança, de modo que os estudantes já percebem as mudanças e a importância dos temas, no entanto, sugere-se que haja uma melhor elaboração e abordagem, tanto das universidades quanto das empresas juniores na qual esses estudantes fazem parte, dos constructos liderança e competências para a sustentabilidade, de forma com que os estudantes não apenas percebam, mas sim executem ações em prol dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental).

Como limitação, pode-se considerar a dificuldade para coleta de dados dado a situação pandêmica mundial ocorrida pelo COVID-19 e isso acarretando no baixo número de respondentes deste estudo. Como sugestões para estudos futuros, sugere-se a aplicação do questionário para um número maior de respondentes, a realização de um estudo qualitativo com os presidentes das empresas juniores e os reitores e pró-reitores das universidades, bem como analisar as áreas do conhecimento separadamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-ZAWAHREH, A. et al. Green management practices in higher education: the status of sustainable leadership. **Tertiary Education and Management**, v.1, 2018.

BEURON, T.A. **Contribuições para um Modelo de Universidade Verde: competências e comportamentos para a sustentabilidade**. p. 137. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós Graduação em Administração, RS, 2016.

BIANCHI, E. M. P. G. QUISHIDA, A. FORONI, P.G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017.

BRASIL JÚNIOR, Movimento Empresa Junior Brasileiro. **Conheça a Brasil Júnior**. 2015. Disponível em: < <https://brasiljunior.org.br/conheca-a-brasil-junior> > . Acesso em 20 jan. 2021.

DALATI, S. et al, Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from higher education institutions in Syria. **Business, Management and Education**, v.15, n.1, p. 14–27, 2017.

DYER, G.; DYER, M. Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. **Journal of Cleaner Production**. n.140, p.111-116, 2017.

DOURADO, J. R. S. **Competências da sustentabilidade na atuação profissional dos egressos do Centro Paula Souza: um estudo de caso**. p. 184. Tese (Doutorado em

Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2018.

FARIA, J. H., MENEGUETTI, F. K. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

FEITOSA, M. J. S.; FIRMO, L. A. Bases do Comprometimento Organizacional em Empresas Juniores: um Estudo na A.C.E Consultoria e na Prospect Empresa Júnior. **VII ENEO**, 2012.

FEJERS, Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul. Nossa Rede. Disponível em: < <https://fejers.org.br/a-fejers/> > . Acesso em: 15 Set. 2020.

FIALHO, F. A. P. et al, **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

FIALHO, A. M. da S. Que tipo de líder você busca (ser)? Sobre a liderança na gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**. n. 170. Jul. 2015.

FILIPPIM, E. S., et al. Liderança e sustentabilidade: percepções dos gestores numa empresa agroindustrial. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 7, n. 3, 2018.

FILLIPIM, E.S., SILVA, R.M.F.; ROMAN, D.J. Aprendizagem para Sustentabilidade: O caso da universidade corporativa Caixa. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 90-105, Set./Dez., 2018.

GARLET, V. et. al. Competências para a sustentabilidade em uma Universidade Pública Brasileira. **REA -Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 5, 2018.

GARLET, V. et al.. Construção de capacidades para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Proposição da escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS). In: 8º Fórum Internacional ECOINNOVAR. **Anais...**, Santa Maria, RS, 2019.

HAIR Jr., J. F et. al., **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração** – Tradução Lene Belon Ribeiro – Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KUZMA, E. L. DOLIVEIRA, S. L. D. SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, p.428–444. Edição Especial, Artigo 3, Rio de Janeiro, Set. 2017.

LINS, B. *et al.* A liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas. **Revista Ciência Amazônida**. ILES/ULBRA. v.1 n.1. Porto Velho. 2016.

LOPES, R. L. Estratégias em Universidades: Emergência e Complexidade. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal**. Vitória (ES), v. 7, n. 2, jul./dez. 2018

PAGANI, C. SCHOMMER, P.C. O papel das universidades em iniciativas voltadas a informação, cidadania e accountability em Córdoba e São Paulo. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, jan./abr. 2017.

PEREIRA, D. G; MARCHI, A. de. Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional: um ensaio teórico sobre essa relação. **Revista Vianna Sapiens**. v. 6 n. 1. Jan-Jun. 2015.

PIACITELI, L.P.; ROVEDA, S.R.M.M. Panorama da Sustentabilidade nas universidades: Uma visão crítica. **Revista Educação Ambiental em Ação**. n.66. p. 2018. Disponível em: <https://www.revistaaea.org/artigo.php?idartigo=3476>. Acesso em 08 mar.2021.

RODRIGUES, R. da C.; FROEHLICH, C. Liderança sustentável sob a perspectiva de docentes e discentes de um curso de Gestão de Recursos Humanos. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 6, n. 2, p. 127-141, jul. 2017.

SANT'ANNA, A. S. et al. Leadership and sustainability: contributions of socioespacial dynamics studies on reconversion and requalification of economic functions **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, set./dez. 2017.

SEGÓVIA-PÉREZ, M.et al. Education for Sustainable Leadership: Fostering Women's Empowerment at the University Level. **Sustainability**, v.11, p. 01-14, 2019.

SOBRAL, F. FURTADO, L. A Liderança pós-heroica: Tendências atuais e Desafios para o ensino de Liderança. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 59. n 3. p. 209-214. maio-jun. 2019.

SOUZA, R. B. de. MUNCK, L. Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação (im)possível? In: XIX ENGEMA. **Anais...**, USP, São Paulo, 2017.

SOUZA, I.M.S.de; SILVA, F.M.V.da. O Perfil de Liderança dos acadêmicos do curso de Administração em uma IES de Manaus-AM. In: XXI SemeAd – Seminário de Administração. **Anais...**, São Paulo, Nov. 2018.

SURIYANKIETKAEW, S.; AVERY, G. Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs, **Sustainability**, v.8, n.4, p.1–14. 2016.

ULL, M.A. et. al. Análisis de la Introducción de la Sostenibilidad em la enseñanza Superior em Europa: Compromisos Institucionales y Propuestas Curriculares. **Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias**, vol. 7, pp. 413-432. 2010.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Sustentabilidade da liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

VALE, M.A.; CÂNDIDO, A.C.; ANDRADE, A.R. Contribuições de empresas juniores para o ensino universitário. **REBECIN**, v.4, n.2., p.58-76, jul./dez. 2017.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003.