

LIDERANÇA EM SUSTENTABILIDADE SOCIAL, AMBIENTAL E ECONÔMICA: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

RESUMO

Considerando que as organizações e suas lideranças são atores importantes na promoção do desenvolvimento sustentável, este artigo busca investigar, em publicações científicas, regularidades sobre as competências apontadas como necessárias a um líder sustentável, considerando o tripé econômico-ambiental-social. Para tanto, foi realizada busca de artigos nas bases Web of Science e Scopus, tendo 74 artigos analisados após a aplicação dos filtros de seleção. É possível perceber a recenticidade dos estudos sobre o tema e o avanço tímido de publicações sobre liderança sustentável no âmbito da gestão. A revisão aponta para a importância do papel das lideranças na multiplicação de consciência e práticas sustentáveis. Ainda, a capacidade de comunicar diretrizes estratégicas e de pensar a longo prazo chamam atenção nos estudos. Sugere-se necessidade de incorporar treinamentos específicos em sustentabilidade a fim de promover a valorização e incentivo de práticas sustentáveis.

1 INTRODUÇÃO

O Relatório sobre clima e desenvolvimento para o Brasil de 2023 enfatiza a importância de integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas estratégias corporativas, destacando que as empresas desempenham um papel crucial na mitigação das mudanças climáticas e na promoção da sustentabilidade. Neste sentido, convida líderes de diferentes instâncias a repensarem a velocidade de reação necessária para promover desenvolvimento, mitigando as consequências de muitos anos de uso impensado dos recursos naturais. Esse documento possui interface com os ODS e se direciona a dezesseis dos dezessete objetivos. Os 17 ODS são um conjunto de objetivos globais para erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e promover a prosperidade para todos até 2030. Os dados publicizados demonstram que as práticas brasileiras geram impactos significativos ao restante da América Latina, em especial os biomas da Amazônia e Cerrado, e alertam que tais impactos comprometem ecossistemas vitais ao Brasil, à América do Sul e ao mundo (Mundial, 2023).

A partir disso, a presente pesquisa se volta para organizações e suas lideranças por entender que as empresas são atores fundamentais na consecução dos ODS, tanto em nível local como internacional (Ferrero-Ferrero *et al.*, 2023; Kaffashi e Grayson, 2022). Fatoki (2023) defende que é recomendável prestar atenção ao papel desempenhado pelas organizações ao impulsionar o desenvolvimento sustentável. Teixeira (2020) simplifica o foco nas lideranças ao afirmar que as organizações são formadas por pessoas e estas são conduzidas por líderes. Fatoki (2021) afirma, ainda, que admitir a sustentabilidade como um problema complexo reforça o papel dos líderes, de diversas frentes e níveis, quando se trata de realizar uma gestão voltada para a sustentabilidade social, ambiental e econômica – identificar e trabalhar as competências dos líderes, pode contribuir para diferentes ODS. Em termos teóricos, liderança é o processo que resulta da interação e integração entre líderes e liderados (Nunes e Guevara, 2018).

Armani, Petrini e Santos (2020) destacam que líderes sustentáveis são profissionais que valorizam o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem descuidar dos aspectos econômicos. Por um lado, pesquisas apontam que os valores pessoais e uma conduta ética são fundamentais para que um líder se posicione em prol da sustentabilidade social e ambiental¹. Entretanto, por outro, diversos estudos destacam a necessidade de competências gerenciais e

¹ Sikand, Saxena, 2022; Tuazon, Wolfgramm, Whyte, 2021; Akrivou & Bradbury-Huang, 2011; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Attacked, 2005.

individuais bem desenvolvidas para que a sustentabilidade corporativa aconteça e o tripé se sustente quando se objetiva a liderança sustentável².

Mckim e Goodwin (2021), adicionalmente, explicam que a liderança para a sustentabilidade apresenta uma oportunidade emergente para capacitar os indivíduos a trabalharem coletivamente em direção à sustentabilidade ecológica, social e econômica. Destacam os autores que assumir o manto da liderança passa por enfrentar seu próprio processo de dissonância, incerteza e auto-organização. Líderes e organizações precisam pensar em relação a como a liderança é conceituada, praticada, ensinada e avaliada. Armani, Petrini e Santos (2020) provocam reflexão em seu estudo sobre os atributos de liderança sustentável e lançam luz sobre a necessidade de interconectar aspectos individuais do líder com questões organizacionais. Defendem que a organização tem poder para desencorajar práticas sustentáveis se assim o quiser. Neste sentido, aliar perspectivas individuais e coletivas pode incorporar a sustentabilidade às rotinas organizacionais.

Assim, o arcabouço deste estudo propõe-se a investigar em publicações científicas, regularidades sobre as competências apontadas como necessárias a um líder que pratica a sustentabilidade social, ambiental e econômica. Para tanto, foi realizada busca por estudos acadêmicos nas bases de publicações científicas da Web of Science e Scopus. Salienta-se a contribuição acadêmica na medida em que sintetiza as pesquisas sobre liderança sustentável e verifica como está a evolução do conhecimento sobre esse tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste estudo dedica-se a explorar conceitos de liderança sustentável no escopo organizacional complexo da atualidade. Perspectivas teóricas recentes cobrem o tema, trazendo resgate dos autores seminais e contextualizando a atualidade com relação ao estado da sustentabilidade.

Armani, Petrini e Santos (2020) destacam que líderes sustentáveis são profissionais que valorizam o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem descuidar dos aspectos econômicos. Fatoki (2021) assinala que, assim como acontece com o conceito de liderança de um modo geral, não existe uma definição única e universalmente aceitável de Liderança Sustentável, além disso, a literatura destaca a necessidade de um modelo de liderança que seja adaptável e flexível, capaz de responder às mudanças rápidas e complexas do ambiente global. Para falar em liderança sustentável é necessário ir além dos conceitos tradicionais de liderança e, como apontam Mckim e Goodwin (2021), olhar desde uma perspectiva de liderança complexa em que o líder já não é o detentor de uma visão esclarecida de futuro.

Sem ignorar a complexidade dos tempos atuais, Eustachio, Caldana e Leal Filho (2023) reúnem os conceitos de liderança e sustentabilidade e apresentam o que chamam de uma definição bruta de líder em sustentabilidade: aquele que motiva e influencia seguidores para superar as barreiras e enfrentar os desafios da sustentabilidade, garantindo que a sociedade atenda às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras.

3 METODOLOGIA

Foi adotada uma abordagem qualitativa de cunho descritivo realizada por meio de uma revisão sistemática de literatura utilizando o método proposto por Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013) que estabelece cinco etapas de desenvolvimento: definição, busca, seleção, análise e apresentação.

² Suriyankietkaew, 2022; Kaffashi, Grayson, 2022; Chung, Chiu, Li, Hung, 2021; Khalil, Shah, Khalil, 2021; Arora, Hora, Singhal, Subramanian, 2021; Armani, Petrini e Santos, 2020; Chatterjee, 2019 – para citar alguns.

Na primeira etapa, o critério definido para inclusão dos artigos foi: investigar regularidades, através de publicações científicas, sobre as competências apontadas como necessárias a um líder que pratica a sustentabilidade social, ambiental e econômica. Para garantir a abrangência da revisão, foram incluídos estudos de diferentes setores e regiões geográficas, permitindo uma análise mais completa e diversificada. Assim, na etapa seguinte, foi realizada uma busca nas bases de dados da *Web of Science*, e *Scopus*. Em ambas as bases foram utilizados os seguintes descritores: “*sustain* leader**”.

Para aprimorar a pesquisa, na *Web of Science* foi adotada a estratégia de busca por tópico, o qual abrange o título, o resumo, as palavras-chave do autor e as palavras-chave *plus*, o que resultou em 673 documentos. Já na *Scopus*, a estratégia foi buscar por título, resumo e palavras-chave, que retornou 734 resultados.

Outros filtros foram aplicados no sentido de restringir a análise final a publicações que trabalhassem com liderança sustentável nas instâncias econômica, social e ambiental e constam na versão completa do artigo. Restaram 74 publicações alinhadas ao objetivo do estudo para compor a análise final em busca das regularidades e competências de liderança sustentável.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção está dividida em quatro partes: análise bibliométrica, competências de liderança, identificação das regularidades e diretrizes para pesquisas futuras.

4.1 Análise bibliométrica

Foi analisada uma amostra de 74 artigos, os quais se encontram distribuídos em 56 periódicos de diversos fatores de impacto. O *Journal of Cleaner Production*, periódico de H-index mais elevado (268), é o foco das publicações sobre o tema. O *Journal of Business Ethics* recebeu o segundo maior número de publicações e é, também, o segundo periódico em impacto pelo indicador escolhido (229). O outro Journal com maior número de publicações é o *Business Strategy and the Environment*, e conta com índice, aproximadamente, 50% inferior que o líder (131). De resto, há pulverização dos artigos em periódicos diversos, sem um padrão específico de distribuição.

Ao verificar a distribuição das publicações por ano, os artigos analisados foram publicados entre os anos de 2002 (Reed, 2002) e julho de 2023 (Iqbal e Piwovar-Sulej, 2023; Piwovar-Sulej e Iqbal, 2023; Eustachio, Caldana e Leal Filho, 2023; Ferrer-Ferrero *et al.*, 2023). As publicações sobre o tema começam tímidas e intervaladas, chegando a sete publicações em 2014. O ano de 2021 foi o com maior número de publicações nesta revisão.

Com base na amostra, foi mapeada a quantidade de autores por país. A listagem dos autores e seus países revela predominância dos EUA no interesse sobre o tema, seguido do Reino Unido e Canadá. Poucos autores se repetem nas publicações, à exceção do autor tailandês, Sooksan Kantaburra presente em oito publicações³ entre os anos de 2011 e 2016. A australiana Gayle Avery, publica duas vezes junto a esse autor e em outro estudo desta listagem (Avery e Bergsteiner, 2011). Iqbal, da Malásia, presente em cinco publicações⁴. Seu colega de Universidade, Piwovar-Sulej, publica duas vezes com ele. Maclann, estado-unidense, aparece em dois (McCann e Holt, 2010; McCann e Sweet, 2014). Dois chineses se repetem na lista. Wang, duas vezes e Khan, igualmente em duas publicações. O segundo chinês, publica com Iqbal em um de seus estudos. As contribuições brasileiras aparecem através de 8 autores distribuídos em 3 publicações.

3 Kantaburra, 2012a; Kantaburra, 2012b; Kantaburra, 2013; Kantaburra, 2014; Kantaburra e Avery, 2011; Kantaburra e Avery, 2013; Kantabutra e Suriyankietkaew, 2013; Kantabutra e Thepha-aphiraks, 2016.

4 Iqbal e Piwovar-Sulej, 2023; Iqbal, et al., 2021; Iqbal, Ahmad e Halim, 2021; Iqbal et al., 2020; Piwovar-Sulej e Iqbal, 2023.

4.2 Competências para liderança

Uma das propostas desta revisão, foi identificar e reunir as competências para liderança sustentável presentes nas publicações. Alguns estudos apresentam listas de capacidades com características de um líder sustentável (Iqbal e Piwowar-Sulej, 2022A; Iqbal et al., 2021; Armani, Petrini e Santos, 2020; Avery e Bergsteiner, 2011). Contudo, foi necessário extrair as capacidades de suas considerações, pois o foco não era apresentar as qualidades de uma liderança sustentável, notavelmente, os estudos destacam a importância de competências como pensamento sistêmico, inovação, ética e responsabilidade social, além de habilidades de comunicação e gestão de mudanças (Mckim e Goodwin, 2021; Bottery, 2012, Reed, 2002; Gupta; Agrawal, 2023).

4.3 Regularidades

Foram identificadas regularidades no conjunto de publicações analisadas para esta revisão sobre o tema liderança sustentável: pouca contribuição Brasileira e latino-americana; vantagem competitiva versus consciência da necessidade de sustentabilidade; pensamento estratégico e planejamento de longo prazo; lideranças informais como multiplicadores de sustentabilidade; teorias de base.

4.4 Diretrizes para Pesquisas Futuras

Dentre os direcionamentos presentes nas publicações, Burawat (2019) e Iqbal e Piwowar-Sulej (2023) apontam a necessidade de mais estudos empíricos. Aung e Hallinger (2022) convidam e pesquisar a liderança sustentável em contextos específicos, restritos a um setor, por exemplo, instituições de ensino para contemplar as especificidades que podem significar o sucesso ou falha quanto a sustentabilidade. Estudos em pequenas e médias empresas, já que a maioria dos estudos se concentra em grandes organizações são sugeridas por Ghag, Acharya e Khanapuri (2022), Menon e Suresh (2022), Suriyankietkaew e Avery (2016). Eustachio, Caldana e Leal Filho (2023) e Piwowar-Sulej e Iqbal (2023) sugerem a identificação de um rol conciso de competências e conhecimentos que os líderes devem desenvolver para conduzir suas práticas e ajudar as organizações a alcançarem um estado mais voltado para a sustentabilidade. Ferrero-Ferrero et al. (2023) e Scully-Russ *et al.* (2015) revelam haver espaço para mais estudos que direcionem a integração dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos sistemas de gestão, aproveitando as metas de cada objetivo como balizadores de desempenho e eficiência verde.

Sugestões que emergem a partir da análise das publicações: promover pesquisas de reconhecimento internacional que envolvam esses territórios e estimulem atuações sustentáveis na região; recomenda-se, também, que, ao explorar um rol conciso de capacidades, seja realizada a separação de competências técnicas e comportamentais. Tal divisão se justifica pela condução de desenvolvimento dessas características (Gomez, De Luna e Ávila, 2023; Van Droffelaar, 2021; Yokota, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, o estudo aponta a recenticidade dos estudos sobre o tema (Reed, 2002) e o avanço tímido no número de publicações sobre liderança sustentável no âmbito da gestão. A importância do papel das lideranças na multiplicação de consciência e práticas sustentáveis revelou-se consistentemente defendida por muitos dos autores analisados. A revisão demonstra que a implementação de atividades orientadas para a sustentabilidade se faz necessária nas organizações a partir de uma consciência para sustentabilidade que parte do individual e extravasa para o coletivo. Fica claro, também, que as atribuições devem constar, tanto entre papéis e responsabilidades do líder e liderados, quanto nos programas de desenvolvimento. A capacidade de comunicar diretrizes estratégicas e de pensar a longo prazo chamam atenção pela

incidência nos estudos. A falta de clareza sobre um rol conciso de competências específicas para liderança sustentável se percebe ao integrar as publicações que compõe este estudo e deixa espaço para maiores esforços nesse sentido. Os resultados sugerem que programas de desenvolvimento de liderança devem incorporar treinamentos específicos em sustentabilidade, promovendo uma cultura organizacional que valorize e incentive práticas sustentáveis.

Outro aspecto que emerge da análise das publicações, dado o baixo número de estudos provenientes da América Latina, tem relação com uma provável dificuldade para encontrar espaço em periódicos associados às bases utilizadas - *Web of Science* e *Scopus*. Assim sendo, para academia, se assinala a necessidade de investigações latino-americanas de maior expressão internacional. Para as organizações, fica o alerta de olharem com seriedade para o tema, abrindo espaço para que pesquisadores possam conduzir estudos empíricos nas empresas.

A compilação das competências apresentada no artigo completo entrega para a academia uma base para avançar em pesquisas e validar um rol de competências direcionado especificamente para sustentabilidade. Para as organizações, além de atualização sobre o tema derivada de publicações globais, contribui com sugestões de competências a serem consideradas na definição dos comportamentos desejados em seus líderes de forma geral, e para os líderes em sustentabilidade como multiplicadores de consciência sustentável.

6 REFERÊNCIAS⁵

- ARMANI, Ananda Borgert; PETRINI, Maira; SANTOS, Ana Clarissa. What are the attributes of sustainable leadership?. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 820-835, 2020.
- AUNG, Pwint Nee; HALLINGER, Philip. The intellectual structure of the literature on sustainability leadership in higher education: an author co-citation analysis. **International Journal of Educational Management**, v. 36, n. 5, p. 784-799, 2022.
- EVERY, Gayle C.; BERGSTEINER, Harald. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 3, p. 5-15, 2011.
- BOTTERY, Mike. Leadership, the Logic of Sufficiency and the Sustainability of Education. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 40, n. 4, p. 449-463, 2012.
- BURAWAT, Piyachat. The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 36, n. 6, p. 1014-1036, 2019.
- EUSTACHIO, João Henrique Paulino Pires; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira; LEAL FILHO, Walter. Sustainability leadership: Conceptual foundations and research landscape. **Journal of Cleaner Production**, p. 137761, 2023.
- FATOKI, Olawale. Sustainable leadership and sustainable performance of hospitality firms in South Africa. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 8, n. 4, p. 610, 2021.
- FERRERO-FERRERO, Idoia et al. SDG reporting: an analysis of corporate sustainability leaders. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 41, n. 4, p. 457-472, 2023.
- GHAG, Nikhil Suryakant; ACHARYA, Padmanav; KHANAPURI, Vivekanand. Sustainable competitiveness practices of SMEs: a strategic framework using integrated DEMATEL-NK model. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, n. ahead-of-print, 2022.
- GUPTA R.; AGRAWAL, R. Unveiling the Hidden Layers of Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Meta-analysis. **Business Perspectives and Research**, p.1– 19, 2023.
- IQBAL, Qaisar et al. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 262, p. 121429, 2020.
- IQBAL, Qaisar et al. To walk in beauty: Sustainable leadership, frugal innovation and environmental performance. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 3, p. 738-750, 2022.
- IQBAL, Qaisar; AHMAD, Noor Hazlina; HALIM, Hasliza Abdul. Insights on entrepreneurial bricolage and frugal innovation for sustainable performance. **Business Strategy & Development**, v. 4, n. 3, p. 237-245, 2021.
- IQBAL, Qaisar; PIWOWAR-SULEJ, Katarzyna. Organizational citizenship behavior for the environment decoded: sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. **Baltic Journal of Management**, 2023.

⁵ Somente as referências presentes neste resumo expandido, devido à limitação de páginas.

KAFFASHI, Sara; GRAYSON, David. Exploring the prioritisation process of the sustainable development goals by business. 2021.

KANTABUTRA, Sooksan. Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 31, n. 5, p. 6-19, 2012.

KANTABUTRA, Sooksan. Sustainable leadership at Thai president foods. **International Journal of business**, v. 19, n. 2, p. 152, 2014.

KANTABUTRA, Sooksan. Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 32, n. 1, p. 22-39, 2012.

KANTABUTRA, Sooksan; AVERY, Gayle C. Sustainable leadership at Siam cement group. **Journal of Business Strategy**, v. 32, n. 4, p. 32-41, 2011.

KANTABUTRA, Sooksan; AVERY, Gayle. Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 5, n. 1, p. 36-56, 2013.

KANTABUTRA, Sooksan; SARATUN, Molraudee. Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 4, p. 356-376, 2013.

KANTABUTRA, Sooksan; THEPHA-APHIRAKS, Thachapong. Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 11, n. 2, p. 253-273, 2016.

MCCANN, Jack T.; HOLT, Roger A. Servant and sustainable leadership: an analysis in the manufacturing environment. **International Journal of Management Practice**, v. 4, n. 2, p. 134-148, 2010.

MCCANN, Jack; SWEET, Matthew. The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, p. 373-383, 2014.

MCKIM, Aaron J.; GOODWIN, Catlin M. Emergent opportunities in complexity, leadership, and sustainability. **Journal of Leadership Studies**, v. 15, n. 3, p. 80-85, 2021.

Mundial, G. B. (2023). RELATÓRIO SOBRE CLIMA E DESENVOLVIMENTO PARA O PAÍS. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/brief/brasil-ccdr>

NUNES, Danilo; DE HOYOS GUEVARA, Arnaldo Jose. Sustainable Leadership: A Search for Better Results from Interactions. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 9, n. 2, p. 47-54, 2018.

PIWOWAR-SULEJ, Katarzyna; IQBAL, Qaisar. Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, p. 134600, 2022.

REED, Katherine E. Everyone takes the field: How 3M encourages employee involvement in promoting sustainable development. **Corporate Environmental Strategy**, v. 9, n. 4, p. 383-389, 2002.

SOOKSAN, Sooksan; SURIYANKIETKAEW, Suparak. Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 19, n. 1, p. 77-94, 2013.

SURIYANKIETKAEW, Suparak; KUNGWANPONGPUN, Pavinee. Strategic leadership and management factors driving sustainability in health-care organizations in Thailand. **Journal of Health Organization and Management**, v. 36, n. 4, p. 448-468, 2022.

TUAZON, Gerson Francis; WOLFGRAMM, Rachel; WHYTE, Kyle Powys. Can you drink money? Integrating organizational perspective-taking and organizational resilience in a multi-level systems framework for sustainability leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 168, n. 3, p. 469-490, 2021.

WANG, Xiaohu; VAN WART, Montgomery; LEBREDO, Nick. Sustainability leadership in a local government context: The administrator's role in the process. **Public Performance & Management Review**, v. 37, n. 3, p. 339-364, 2014.

WOLFSWINKEL, Joost & FURTMUELLER, ELFI & WILDEROM, Celeste. (2013). Using Grounded Theory as a Method for Rigorously Reviewing Literature. *European Journal of Information Systems*. 22. 10.1057/ejis.2011.51. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>

WOLFGRAMM, Rachel; FLYNN-COLEMAN, Sian; CONROY, Denise. Dynamic interactions of agency in leadership (DIAL): An integrative framework for analysing agency in sustainability leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 126, p. 649-662, 2015.