

Perfis de Liderança Presentes nas Empresas Privadas na Região da Serra Gaúcha, Propondo como Modelo a Liderança Sustentável

Débora Machado da Silva, Daniel Hank Miri, Janaina Macke

RESUMO

Os perfis de liderança representam as formas de liderar pessoas que um gestor deve possuir com sua equipe de trabalho. Ao mesmo tempo, entende-se a necessidade de atrelar estes perfis de liderança com a sustentabilidade das empresas. O foco prioritário do campo desta pesquisa foi a região da Serra Gaúcha. Assim, este estudo teve como objetivo identificar os perfis de liderança presentes nas empresas privadas na região da Serra Gaúcha, propondo como modelo a liderança sustentável. Nessa temática foram abordados conceitos e análises sobre a influência da sustentabilidade nas organizações, desenvolvimento sustentável, a importância da RSC (Responsabilidade Social Corporativa), estilos de liderança e o modelo de liderança sustentável. O estudo foi uma abordagem descritiva de caráter transversal e natureza quantitativa, no qual será desenvolvido um questionário tipo *survey*, a fim de avaliar o perfil de liderança e o desempenho de sustentabilidade predominante nas empresas. Os resultados obtidos através da pesquisa realizada, mostraram que o perfil de liderança predominante é a Liderança Transformacional e o desempenho predominante é o Desempenho Social.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. RSC. Estilos de liderança. Liderança sustentável.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é entendida na literatura de diferentes formas. A palavra sustentável, tem origem do latim “*sub-tenere*”, pode-se dizer que possui referência a algo que pode ser mantida, figurativamente refere-se a algo que é tolerável e pode ser declarado com certeza. No entanto na política, tecnologia, economia e ecologia o termo tradicionalmente sustentável evidencia a capacidade de atingir os objetivos atuais sem pôr em risco os objetivos vindouros. Para interpretar a sustentabilidade é fundamental envolver não apenas questões relacionadas às questões sociais e ambiente ecológico, mas também questões que incidem sobre a qualidade de vida humana (DI FABIO; PEIRÓ, 2018).

Existem muitas pesquisas envolvendo a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a mesma permite um crescimento de forma sustentável para a organização. E isso faz com que desenvolva um pensamento que vai além do lucro de curto prazo, dedicando um sentido para a sobrevivência e crescimento dos negócios também em longo prazo (MCCAN; SWEET, 2014). Associado a isso, os líderes da organização são atores fundamentais na concepção de uma cultura que se proponha em assumir valores para com a sociedade. Além de influenciar condutas éticas dos colaboradores para aprimorar o relacionamento da organização com seus stakeholders (MCCAN; SWEET, 2014).

Outro aspecto importante a ressaltar é que a liderança e sustentabilidade faz com que as organizações concentrem em sua totalidade funcionários saudáveis e resilientes, além de engajados e comprometidos, para que transformem o ambiente organizacional, em um ambiente próspero, de forma a exercerem suas funções para que possam almejar o desempenho a longo prazo (DI FABIO; PEIRÓ, 2018). Nesse cenário percebe-se a importância do estudo sobre os estilos de liderança e da liderança voltada a promoção de práticas sustentáveis (OPOKU, *et al.*, 2015).

Desta forma, o objetivo do estudo foi identificar os perfis de liderança presentes nas

empresas privadas na região da Serra Gaúcha, propondo como modelo a liderança sustentável. O artigo segue estruturado com o referencial teórico sobre desenvolvimento sustentável, RSC, liderança e estilos de liderança, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento sustentável é o responsável por envolver mudanças em padrões de produção e consumo. Pode-se dizer, que a inovação é fundamental no processo de edificação da organização, pois envolve a sustentabilidade na gestão empresarial (AGUIAR; MACHADO, 2017). O conceito de desenvolvimento sustentável ainda encontra inúmeros e fundamentais obstáculos, que fazem com que exista um determinado nível de aperfeiçoamento nas pesquisas dentro desse contexto (PETRINI; POZZEBON, 2010).

Além disso pode-se definir que o desenvolvimento sustentável está brevemente relacionado a um modelo de desenvolvimento que não afeta o desenvolvimento das futuras gerações, o mesmo foi idealizado para executar com parâmetros considerados aceitáveis no processo de transformação do meio ambiente (BARBIERI, 2011). A sustentabilidade deve ser vista de forma subjetiva, de forma que ultrapasse o que está em seu conceito. Nesta situação deverá ser considerada não apenas as bases da sustentabilidade, mas é importante analisar os valores que dão origem a essas bases. Assim, faz com que a sustentabilidade ultrapasse as barreiras da organização. E com isso é importante que ela se faça presente na vida particular do líder e da sua equipe, na sua casa e nos seus atos, para que o mesmo possa viver a sustentabilidade e ter paixão pelo trabalho que desenvolve (VOLTOLINI, 2011).

De forma a concretizar a teoria sobre desenvolvimento sustentável, Elkington (1997) propôs um modelo intitulado *Triple Bottom Line* (TBL), também reconhecido como Tríplice Resultado (TR), no qual o autor engloba as três dimensões fundamentais da RSC (Responsabilidade Social Corporativa): econômica, social e ambiental. Este modelo contempla um relevante avanço na área, pois é um instrumento que mede o desempenho organizacional (HUBBARD, 2009).

Nesse contexto Waldman e Siegel (2008), estudam o surgimento da RSC, que é responsável por promover objetivos e interesses dos diferentes grupos de *stakeholders*. Além disso a adoção da prática nas organizações colabora para conquistarem o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas práticas de negócio (OSAGIE *et. al.*, 2016).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Responsabilidade social é a incumbência assumida diante da sociedade, em relação ao desenvolvimento de empregos, a pagamento de salários condizentes, a arrecadação justa da carga tributária, a melhora da qualidade de vida, a integração e transferência de tecnologia, e também por qualquer outro fator que possa acrescentar benefícios para a gestão e para a sociedade (ZARPELON, 2010).

Os autores Aguiar e Machado (2017) complementam que responsabilidade social corporativa (RSC) é a maneira pela qual as empresas pensam e executam o seu relacionamento e interações com a sociedade. Nesse aspecto ela está diretamente ligada com o processo produtivo, de suas atividades de suporte ou de ações exclusivamente relacionada à assistência social. Dessa forma, Aguinis e Glavas (2012), acrescentam a importância do posicionamento da RSC junto a missão e aos valores da organização. Os autores destacam que é fundamental que as empresas busquem implementar e promover cada vez mais as suas práticas sustentáveis.

Existem muitos motivos para que as empresas passem aderir a RSC, essas razões na maioria das vezes estão alinhadas aos valores das organizações. Para os autores Mccann e Swett (2014) o principal motivo da adoção de práticas sustentáveis, está na utilização da sustentabilidade como um estímulo para conduzir todo o tipo de inovação, tecnologia e processos, para que busque a melhor circunstância para gerir os negócios de maneira ética e sustentável. Segundo Barbieri (2011), existem três elementos fundamentais que pode vir a influenciar a adoção de práticas sustentáveis nas organizações, são elas: o governo, a sociedade e o mercado. O governo exerce influência, através das legislações ambientais e a sociedade com o convívio mediante aos problemas ambientais.

Os acionistas e os investidores também são considerados influências fundamentais, pois se preocupam com a redução dos riscos de suas aplicações. Além dos acionistas e investidores, a comunidade em geral é o principal fator de influência das organizações. Para os autores Porter e Kramer (2006), a RSE (Responsabilidade Social Empresarial) busca construir um elo com as lideranças dentro das organizações, para criar uma conexão entre a sociedade e a empresa, assim verificando quais ações podem trazer vantagens para a sociedade.

2.3 LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

Conceitua-se liderança como uma influência interpessoal exercida em um determinado âmbito. Pode-se dizer que é um fenômeno social, além de ser uma prática de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações, para que assim, elas atinjam metas e passem a acreditar em crenças ou conceitos estipulados (KNAPIK, 2012). A liderança deve ser compreendida a partir de uma concepção, onde a gestão de frente atua de maneira formal, de forma a conduzir, interagir, e influenciar a equipe como um todo. Sendo assim, a equipe sente-se à vontade para interagir e influenciar o gestor para atuarem juntos na busca de alcançarem os objetivos em comum. (LINS; BORGESANDRADE, 2014)

Na realização do trabalho há diferentes estilos de liderança, um deles é a liderança transformacional. O principal objetivo da liderança transformacional é motivar os liderados para que executem além dos níveis esperados de comportamento, para que assim, possam demonstrar qualidades positivas e éticas. Nesse contexto, os líderes, portanto, tomam decisões que promovam políticas, procedimentos e processos éticos em suas organizações (AVOLIO, 2005).

Para Opoku *et al.* (2015) a liderança transacional possui como foco principal monitorar o desempenho da liderança para tomar as decisões necessárias. Os líderes transacionais podem demonstrar normas morais em uma organização através de estruturas éticas eficazes, porque eles possuem impacto positivo sobre seus seguidores (ZHU *et al.*, 2011).

A liderança ética possui as seguintes características principais: honestidade, carinho e princípios (OPOKU, *et al.*, 2015). A comunicação entre os líderes éticos e os seus seguidores, tem como objetivo estabelecer normas éticas claras, o uso de recompensas e punições para tomar decisões justas e equilibradas (BROWN; TREVINO, 2006).

O surgimento da liderança autêntica ocorreu através da junção da liderança ética com a transformacional (AVOLIO; GARDNER, 2005; AVOLIO *et al.*, 2004). Para ser um líder autêntico não é necessário ser transformacional, visionário ou carismático no entanto, eles sustentam qualidades de liderança transformacional e de liderança ética (AVOLIO *et al.*, 2004), e pode-se dizer que demonstram uma capacidade moral mais elevada pois, são movidos por um conjunto de ideais (LLOYD-WALKER; WALKER, 2011).

Já a teoria da liderança estratégica é pensada para ser semelhante às teorias dos traços, é, no entanto, diferente uma vez que incide sobre os indivíduos no topo de uma organização e suas realizações sobre processos estratégicos e resultados (DECHURCH *et al.*, 2010). Por sua vez, Opoku *et al.* (2015) trata a o estilo de liderança *laissez-faire* como um estilo no qual o líder

evita tomar decisões, usa a sua autoridade e abandona a responsabilidade. Acredita-se que é a forma mais passiva e ineficaz de liderança (ANTONAKIS *et al.* 2003). Para Robbins (2007) o estilo de liderança *laissez-faire* abdica das responsabilidades evitando tomar decisões.

A liderança democrática é aquela que procura ouvir as ideias e sugestões do grupo, buscando sempre consultar e conversar com a equipe. A atribuição do líder democrático é baseada na de moderador de opiniões esse estilo de liderança encoraja e incentiva a cooperação do grupo. O grupo é fundamental na liderança democrática, visto que as habilidades, as ideias e a energia do grupo conduzem o líder a possuir um “estoque” de ideias e opiniões para realizar as atividades estabelecidas (URIS, 1967). A liderança autocrática deseja principalmente a obediência do grupo. O líder é considerado o tipo centralizador. É ele quem decide, quem toma iniciativa, constrói ideias e determina de que forma seus planos serão executados (URIS, 1967).

A liderança sustentável surge para trazer um equilíbrio entre os indivíduos, ou seja, ela auxilia a comunicação entre colaboradores e seus superiores, além da busca para manter os resultados financeiros das organizações, o meio ambiente, para que a empresa busque assegurar o capital social essencial para sobreviver aos desafios futuros (KALKAVAN, 2015). Para os autores Antunes e Franco (2016), lideranças sustentáveis significam uma intensa responsabilidade pelo bem-estar dos outros, dessa forma incentivando um ambiente para possibilitar o desenvolvimento de força, resiliência e qualidade de vida.

Segundo Voltolini (2011), os líderes em sustentabilidade apresentam características particulares que os diferenciam dos líderes tradicionais das empresas. Além disso, pode-se dizer que os líderes em sustentabilidade, apresentam uma visão de futuro, conseguem controlar as mudanças, fazem com que a organização se adeque aos objetivos previstos, estão sempre aprendendo, são pró ativos, impulsionam a troca de ideias e as opiniões de cada um, possuem confiança mútua, além de manifestarem qualidades primordiais pois são: justos, honestos, tolerantes, abertos e leais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por ser uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, foi adotada a estratégia *survey* para o levantamento de dados, já que o mesmo pode ser aplicado a um grande número de entrevistados e é indicado para coleta de dados sobre comportamento, intenções e atitudes, percepções, crenças, características demográficas de um determinado grupo de pessoas (MALHOTRA, 2012). Cabe ressaltar que uma *survey* é composta por perguntas estruturadas e fechadas que seguem uma sequência preestabelecida, podendo assim ser considerado um instrumento confiável, visto que reduz a variabilidade dos resultados encontrados (HAIR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2012).

O campo de pesquisa foram as empresas privadas localizadas na região da Serra Gaúcha. Sendo assim, por meio de dados fornecidos pelo Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS, 2017) e pelo Ministério de Trabalho e Emprego (RAIS), constatou-se que em 2015 a cidade de Caxias do Sul, a maior da região, tinha um total de 6.036 estabelecimentos de indústrias de transformação, 10.863 estabelecimentos na área de comércio e 15.915 estabelecimentos no segmento de serviços.

No questionário encontravam-se três questões classificadas como dicotômicas, por apresentar apenas duas opções de resposta (NIQUE; LADEIRA, 2017), sendo empregada como forma de filtrar dados sobre a organização em que os respondentes atuam. Na sequência, são apresentadas seis questões de múltipla escolha relacionadas a formação pessoal, função que o funcionário exerce na empresa, e dados sobre a organização. Optou-se por este tipo de pergunta a fim de oferecer mais de uma opção de resposta ao entrevistado (KLEIN *et al.*, 2015). As perguntas de número 1 a 27 referem-se aos fatores de influência que o líder exerce na organização, a relação de como o respondente executa o seu trabalho, e a visão que o

funcionário possui da empresa em que atua, estas são apresentadas por escala intervalar do tipo Likert, devido ao fato da mesma permitir que os respondentes da pesquisa selecionem a opção que melhor descreve seu grau de concordância ou discordância do que está sendo avaliado (CHAOUBAH; BARQUETTE, 2007; MALHOTRA, 2012). Na escala *Likert* cada um dos cinco pontos representa uma categoria de resposta, que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2012).

O instrumento de pesquisa foi retirado dos artigos “Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry”, de Alex Opoku, Vian Ahmed e Heather Cruickshank, publicado na revista *Emerald Insight*, no ano de 2015, e do artigo “Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance: A Cross-Sectional Study”, de Stacy H. Lee e HaBrookshire, publicado na revista *Sustainability*, no ano de 2017.

Por fim, a pesquisa foi aplicada por meio *online* por se tratar do contexto relacionado ao objeto de estudo, através de *e-mail* e redes sociais utilizando a ferramenta *Google Forms* entre março a abril de 2019. Além de ter sido aplicada mediante material impresso para os alunos da Universidade de Caxias do Sul e pessoas que trabalham em empresas de indústria, comércio e serviço da região da Serra Gaúcha. A amostra deste trabalho foi composta por 251 respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para caracterização dos participantes da pesquisa foram abordadas no instrumento de pesquisa dados pessoais dos respondentes como: gênero, faixa etária, formação. Além de questões referentes à organização em que atuam, como: conhecimento sobre sustentabilidade, função que exercem na empresa, seguimento e porte da empresa, atividade econômica e localização da empresa.

A primeira questão sobre as informações gerais se referiu ao gênero dos respondentes. Sendo que 39% (97 respondentes) são do sexo feminino e 61% (153 respondentes) da pesquisa são do sexo masculino e 0,4% (1 respondente) colocou a opção outros.

Referente a faixa etária dos participantes, o período predominante foi de jovens entre 18 e 24 anos com 113 respondentes. Na sequência está a faixa etária de 25 a 30 anos com 55 respondentes, de 31 a 40 anos com 38 respondentes, de 41 a 50 anos com 28 respondentes e com mais de 50 anos, 19 respondentes.

A terceira questão sobre informações gerais, se referiu a formação dos respondentes, pode-se observar que 0,4% (1 respondente) possui ensino fundamental completo, 0,4% (1 respondente) ensino incompleto, 4,4% (11 respondentes) ensino médio completo, 57,8% (145 respondentes) graduação incompleta, 16,3% (41 respondentes) graduação completa, 10% (25 respondentes) pós graduação, 3,6% (9 respondentes) mestrado e 1,2% (3 respondentes) doutorado.

Sobre o conhecimento dos colaboradores referente as informações de sustentabilidade nas empresas e de que forma estão visíveis, a quarta questão sobre as informações gerais obteve como dados: 27,9% (70 respondentes) responderam que possuem o acesso através de intranet (portal), 13,1% (33 respondentes) responderam que possuem o acesso por meio de documentos impressos, 6% (15 respondentes) respondeu que ocorre através de treinamento presencial, 19,5% (49 respondentes) por meio de reuniões, 30,3% (76 respondentes) respondeu que não estão disponíveis e 2,4% (8 respondentes) respondeu a opção outro.

De acordo com a pesquisa, referente as funções que as pessoas exercem dentro das organizações, a quinta questão sobre informações gerais verificou que, 8,4% (21 respondentes)

responderam que estão no cargo de direção, 6,8% (17 respondentes) que encontram-se no cargo de gerência. Além disso 9,6% (24 respondentes) estão no cargo de coordenação ou supervisão, 19,5% (49 respondentes) dos respondentes afirmaram que atuam no cargo de analista e 55,4% (140 respondentes) responderam que exercem as funções de assistente ou auxiliar.

Para análise do segmento das organizações, a sexta questão sobre informações gerais salientou que 32,3% (81 respondentes) das empresas em que os respondentes atuam no segmento da indústria e 67,3% (170 respondentes) encontram-se no segmento de comércio e serviços.

Com relação ao porte das empresas analisadas a sétima questão referente as informações gerais, mostrou que 10,8% (27 respondentes) responderam microempresas, 23,1% (58 respondentes) responderam pequeno porte, 30,3% (76 respondentes) responderam médio porte e 35,9% (90 respondentes) responderam grande porte.

A oitava questão se referiu as atividades econômicas das empresas, sendo as atividades com maiores percentuais: 9,2% (23 respondentes) para atividades de comércio atacadista de bens de consumo (papeleria, farmácia, alimentos e bebidas, roupas, agropecuária, petróleo e derivados), 7,6% (19 respondentes) indústria de produtos de metal, 3,6% (9 respondentes) serviços comerciais, 2,8% (7 respondentes) comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, 16,7% (42 respondentes) serviços educacionais, 4% (10 respondentes) serviços jurídicos, 2,4% (6 respondentes) serviços sociais, 4,8% (12 respondentes) indústria de transportes, 4,4% (11 respondentes) indústria de alimentos e 18,3% (11 respondentes) responderam a opção outros.

A nona questão da pesquisa referente as informações gerais, verificaram as cidades onde as empresas estão localizadas na Região da Serra Gaúcha. As cidades com os respondentes foram: 59,4% (149 respondentes) Caxias do Sul; 5,6% (14 respondentes) Farroupilha, 1,2% (3 respondentes) Bento Gonçalves, 3,2% (8 respondentes) Flores da Cunha, 0,4% (1 respondente) Veranópolis, 0,4% (1 respondente) Nova Prata, 0,8% (2 respondentes) Nova Roma do Sul, 0,4% (1 respondente) Nova Bassano, 0,8% (2 respondentes) Carlos Barbosa, 0,4% (1 respondente) Antônio Prado e 1,6% (4 respondentes) São Marcos. Outras cidades como Passo Fundo, Carazinho, Porto Alegre, São Sebastião do Caí, Harmonia, Tupandi, Cachoeira do Sul, Eldorado do Sul, Portão, Santa Rosa, Ipê e Vacaria, também foram evidenciadas na pesquisa como respostas.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada uma análise descritiva dos resultados obtidos com o questionário, a fim de investigar quais são os perfis de liderança existentes nas empresas privadas na região da Serra Gaúcha. Abaixo serão apresentadas tabelas e figuras das 27 questões de escala *Likert* de cinco pontos. Essa pesquisa teve como modelo o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), o mesmo foi lançado em 1985 para medir a liderança transformacional e a liderança transacional (BASS, 1985). O instrumento de pesquisa é utilizado para medir analisar a teoria de liderança multifatorial, o MLQ abrange um conjunto de comportamentos sobre liderança (BASS; AVOLIO, 2000). O *Alfa de Cronbach* dessa pesquisa foi de 0,862 que consiste em um favorável índice de confiabilidade, o mesmo foi calculado com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para Kerlinger e Lee (2002), o *Alpha de Cronbach* refere-se a consistência ou estabilidade de uma medida. A confiabilidade auxilia na resolução de problemas teóricos e práticos, considerando a variância sistemática e a variância por acaso.

A primeira questão referiu-se ao líder transformacional, é a liderança que busca verificar se o líder vai além do interesse pessoal pelo bem da equipe. De acordo com os dados coletados 7,6% (19 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 34,3% (86 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,70 e o (DP= 1,2474). Bass *et al.* (2003),

confirma que a liderança transformacional é aquela que estimula os seguidores a serem criativos para questionar e reformular problemas.

A segunda questão referiu-se ao líder democrático, e a mesma verifica se o líder procura tomar decisões baseadas no consenso da equipe. De acordo com os dados coletados 7,6% (19 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 28,7% (72 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,67 e o (DP=1,1959). De acordo com os resultados, a questão comprova que o líder dentro das organizações procura tomar decisões baseadas no consenso da equipe caracterizando a liderança democrática. Para o autor Uris (1967) a liderança democrática é aquela que procura ouvir as ideias e sugestões do grupo, buscando sempre consultar e conversar com a equipe.

A terceira questão apresenta o líder autocrático, é o líder toma decisões sem consultar outras pessoas devido à pressão do tempo. De acordo com os resultados 16,7% (42 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 14,7% (37 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 2,91 e o (DP= 1,3116), esses resultados confirmam que o líder autocrático, é o líder toma decisões sem consultar outras pessoas devido à pressão do tempo. O líder autocrático é quem decide, toma iniciativa, constrói ideias e determina de que forma seus planos serão executados (URIS, 1967).

A quarta questão referiu-se a liderança transacional, é o líder que deixa claro o que os subordinados podem esperar quando os resultados são atingidos. Os resultados mostraram que 12,4% (31 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 18,7% (47 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,19 e o (DP= 1,2756). Avolio *et al.* (1999) comprova a liderança transacional quando o líder exemplifica aos seguidores o que o seguidor precisa realizar para ser recompensado pelo seu esforço.

De acordo com a análise dos dados 49% (123 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 10% (25 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média é 2,12 e o (DP= 1,3641). Opoku *et al.* (2015) confirma que o líder *laissez-faire* é um líder que evita tomar decisões, usa a sua autoridade e abandona a responsabilidade.

A sexta questão foi sobre liderança estratégica, é o líder que busca ultrapassar barreiras para atingir as metas. De acordo com a pesquisa 8,8% (22 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 25,5% (64 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,57 e o (DP= 1,2289). Cannella (2001), afirma que a liderança estratégica possui como principal propósito alcançar a partir de atividades, estratégias e escolhas dos indivíduos no auge da organização.

A sétima a liderança transformacional apresenta o líder que considera as consequências morais e éticas de suas decisões. Conforme os resultados 6% 15 (respondentes) responderam que discordam totalmente, e 36,7% (92 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,81 e o (DP= 1,2014). Burns (1978) confirma que a liderança transformacional possui como resultado um relacionamento de estímulo mútuo e elevação com os colaboradores, onde os líderes podem transformá-los em agentes morais.

A oitava questão foi sobre liderança democrática que apresenta o líder que estimula a equipe a desafiar as ideias e estratégias por ele definidas. Os resultados apresentaram que 10,8% (27 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 23,9% (60 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,40 e o (DP= 1,2752). Para a liderança democrática o grupo é fundamental, visto que as habilidades, as ideias e a energia do grupo conduz o líder a possuir um “estoque” de ideias e opiniões para realizar as atividades estabelecidas (URIS, 1967).

A nona questão foi sobre liderança autocrática que se referiu ao líder que raramente volta atrás quando está apaixonado por uma ideia/projeto. A pesquisa apontou que 9,6% (24 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 13,9 % (35 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,20 e o (DP= 1,1535). O líder autocrático não motiva

a equipe, e isso faz com que os seguidores tenham dificuldade em expor a sua lealdade e dedicação para com a equipe e para com o gestor (BASS, 1998).

A décima questão foi sobre liderança transacional que apresenta o líder que reconhece/premia quando alguém atinge as metas. Os dados indicaram que, 15,5% (39 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 26,7% (67 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,30 e o (DP= 1,4133). Burns (1978) confirma que o líder transacional busca uma relação de troca com seus seguidores isso ocorre, através de recompensas por promoverem maior desempenho nas tarefas.

A décima primeira questão apresentou o líder *laissez-faire* que é o líder que deixa a equipe fazer o que quiser, 36% (90 respondentes) responderam que discordam totalmente. De acordo com os resultados obtidos 6% (15 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 2,28 e o (DP= 1,2415). Antonakis *et al.* (2003) confirma que é a forma mais passiva e ineficaz de liderança. Robbins (2007) complementa que o líder *laissez-faire* é o líder que abdica das suas responsabilidades.

A décima segunda questão apresentou o líder estratégico que é o líder é bom em encontrar soluções práticas para os problemas. Os resultados apresentaram que 7% (18 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 24% (60 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,57 e o (DP= 1,1651). Dechurch *et al.* (2010) comprova que a liderança estratégica é pensada para ser semelhante às teorias dos traços, é, no entanto, diferente uma vez que incide sobre os indivíduos no topo de uma organização e suas realizações sobre processos estratégicos e resultados.

A décima terceira questão foi sobre liderança transformacional que é o líder que ajuda a equipe a desenvolver seu potencial. A pesquisa mostrou que 11% (respondentes) pessoas responderam que discordam totalmente, e 31% 77(respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,52 e o (DP= 1,3395). Avolio *et al.* (1999) confirma que a liderança transformacional engloba quatro dimensões, sendo elas: estimulação intelectual, consideração individualizada, influência idealizada e motivação inspiradora.

A décima quarta questão apresentou o líder democrático que é o líder que procura delegar tarefas por completo. De acordo com os dados 8% 20 (respondentes) responderam que discordam totalmente, e 25% (64 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,52 e o (DP= 1,2177). Uris (1967) confirma que a atribuição do líder democrático é baseada na de moderador de opiniões esse estilo de liderança encoraja e incentiva a cooperação do grupo.

A décima quinta questão apresentou o líder autocrático que é o líder que empurrar a equipe para que ela alcance um padrão melhor de desempenho. A pesquisa aponta que 17% 42 (respondentes) responderam que discordam totalmente, e 9% (22 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 2,80 e o (DP= 1,2011). Para Bass (1998) é importante destacar a importância da motivação, pois é através dela que existe dedicação por parte dos seguidores e uma relação de vínculo com o líder. Desta forma o líder terá o papel de despertar toda a equipe de maneira positiva.

A décima sexta questão foi sobre o líder transacional que é o líder que observa todos os erros da equipe. Segundo dados, 8% (19 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 25% (64 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,44 e o (DP= 1,2487). Para Avolio *et al.* (1999) os líderes por meio de uma gestão participativa, devem monitorar o desempenho dos seguidores e tomar ações corretivas quando necessário.

A décima sétima questão foi sobre o líder *laissez-faire* que é o líder que cobra da equipe somente aquilo absolutamente necessário. Conforme levantamento 13% (32 respondentes) pessoas responderam que discordam totalmente, e 11% (27 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 2,91 e o (DP= 1,1785). Luthans (2005), confirma que no estilo de liderança *laissez-faire*, os líderes evitam as responsabilidades.

A décima oitava questão foi sobre o líder estratégico que é o líder que tem certeza sobre o que a equipe deve fazer. Dessa forma 8% (20 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 29% (74 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,67 e o (DP= 1, 2098). Finkelstein *et al.* (2009) comprova que a liderança estratégica possui uma perspectiva que enfoca os executivos que têm responsabilidade geral por uma organização, suas características, definem o modo como executam o seu trabalho e como eles afetam os resultados organizacionais.

A décima nona questão apresentou o desempenho financeiro que verifica se a empresa tem vantagens competitivas em vendas ou crescimento de lucro. Os dados apontaram que 11% (28 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 28% 71 pessoas responderam que concordam totalmente. A média foi 3,51 e o (DP= 1,2932). Munasinghe (2007) confirma que a eficiência econômica deve ser avaliada por meio de critérios de lucratividade empresarial.

A vigésima questão foi sobre a desempenho social, verifica se a empresa possui políticas que valorizam a responsabilidade social corporativa. Os dados avaliaram que 9% (23 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 23% (58 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,52 e o (DP= 1,2043). Os autores Mccann e Swett (2014) comprovam que o principal motivo da adoção de práticas sustentáveis, está na utilização da sustentabilidade como um estímulo para conduzir todo o tipo de inovação, tecnologia e processos, para que busque a melhor circunstância para gerir os negócios de maneira ética e sustentável.

A vigésima primeira questão foi sobre o desempenho ambiental que verifica se a empresa possui iniciativas de redução de geração de resíduos, reuso e reciclagem. Os dados apresentaram que 11% (27 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 28% (70 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,47 e o (DP= 1,3031). Oliveira (2005) comprova que é na dimensão ambiental que a preservação dos recursos naturais, a redução do volume de resíduos e de poluição deve ocorrer por meio da conservação de energia e da reciclagem.

A vigésima segunda questão foi sobre o desempenho financeiro que verifica se a empresa possui uma vantagem competitiva em redução de custos e eficiência. Os dados apontaram que 8% (19 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 22% (55 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,48 e o (DP= 1,1604). Munasinghe (2007) confirma que essa dimensão é avaliada por meio do pagamento de consumo de bens e serviços. Devido a isso várias políticas econômicas como aumento de renda acabam influenciando em uma maior eficiência na produção e no consumo de bens e serviços.

A vigésima terceira questão foi sobre o desempenho social que verifica se a empresa possui políticas de respeito à ética empresarial. Conforme a pesquisa pode-se analisar que 8% (19 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 34% (85 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,81 e o (DP= 1,1880). Para Chen e Delmas, o desempenho da dimensão social está relacionado a indicadores de práticas de gestão, como por exemplo a proteção dos direitos trabalhistas e da transparência dos relatórios de desempenho social e ambiental. Para os autores Kanji e Chopra (2010), uma empresa que deseja se destacar no desempenho social, deve estar: comprometida com práticas éticas, para melhorar o ambiente de trabalho, além de estar envolvida na construção de projetos sociais para com a comunidade em geral.

A vigésima quarta questão apresentou o desempenho ambiental, o mesmo verifica se a empresa possui iniciativas para redução de impacto ambiental em seus processos. Os resultados apontaram que 11% (27 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 30% (76 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,53 e o (DP= 1,3091). Os impactos ambientais ocorrem mediante o uso da terra, uso de recursos, por emissões de poluentes na atmosfera, água, terra e através do ciclo de vida de um produto (IONEL, 2009).

A vigésima quinta questão foi sobre o desempenho financeiro que verifica se a empresa possui uma vantagem competitiva em relação ao valor de sua marca. De acordo com os resultados 5% (12 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 42% (107 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,93 e o (DP= 1,1747). Steurer *et al.* (2005) confirma que a empresa será considerada sustentável quando tomar medidas estratégicas para melhorar a sua competitividade empresarial.

A vigésima sexta questão foi sobre o desempenho social que verifica se a empresa leva em conta os impactos sociais em suas decisões. Conforme dados, 8% (21 respondentes) responderam que discordam totalmente, e 25% (63 respondentes) responderam que concordam totalmente. A média foi 3,57 e o (DP= 1,2025). Os autores Kanji e Chopra (2010) confirmam que as empresas devem contribuir para um ambiente mais limpo, infraestrutura social, sustentabilidade, e gestão econômica dos recursos.

A vigésima sétima questão foi sobre o desempenho ambiental que verifica se a empresa tem ações de preservação do meio ambiente. Os resultados apontam que 11% 28 pessoas responderam que discordam totalmente, e 27% 67 pessoas responderam que concordam totalmente. A média foi 3,48 e o (DP= 1,2940). Os estudos abaixo comprovam que as empresas devem se encaminhar na direção ao ambiente natural ou seja, é importante controlar o seu nível do consumo total de recursos e emissões (LEE; BROOKSHIRE, 2017). Além de limitar o consumo de materiais em todo o planeta para definir regras adequadas para proteção ambiental (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com os resultados obtidos através das médias de cada um dos estilos de lideranças, observou-se que a liderança com a maior média foi a Liderança Transformacional média 3,69 e (DP=0,1424), seguida da Liderança *laissez-faire* média 3,57 (DP=0,0678), Liderança Estratégica média 3,51 (DP=0,1319, Liderança Democrática média 2,91 (DP=0,2093) e por último a Liderança Autocrática com média 2,28 e (DP=0,4186).

De acordo com os dados o desempenho que obteve a maior média foi o Desempenho Social com média de 3,56 e (DP=0,1522), em seguida o Desempenho Financeiro com média de 3,52 e (DP=0,2528) e por último o Desempenho Ambiental com média de 3,47 e (DP=0,0347).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar os perfis de liderança existentes na cidade de Caxias do Sul e região. O mesmo teve como principal objetivo analisar qual o perfil de liderança é predominante na região de aplicação do estudo. Além de propor um novo modelo de liderança a ser seguido pelas empresas, esse modelo denominado de Liderança Sustentável. A revisão de literatura apresentou conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa, Liderança, Estilos de Liderança e Liderança Sustentável. Dessa forma, a partir da revisão de literatura realizada foi possível identificar 8 tipos de estilos de liderança, sendo elas: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Ética, Liderança Autêntica, Liderança Estratégica, Liderança *Laissez-faire*, Liderança Democrática e Liderança Autocrática. Os estilos de liderança foram evidenciados aos colaboradores que atuam em diferentes áreas de empresas da região da Serra Gaúcha. Com isso, foi possível analisar que a Liderança Transformacional, a Liderança *Laissez-faire* e a Liderança Estratégica, respectivamente são as lideranças predominantes. A liderança transformacional se destaca por ser um estilo em que o líder motiva a sua equipe a executar as tarefas com criatividade e inovação.

Os líderes se caracterizam por serem influenciadores e tomadores de decisões. A liderança *laissez-faire* se destaca pois é o líder que evita tomar decisões, e também evita responsabilidades. A liderança estratégica se caracteriza pois o líder visa o modo de execução das atividades bem como os resultados obtidos. Além das lideranças a revisão de literatura também identificou os 3 desempenhos de sustentabilidade, atrelados às dimensões de

sustentabilidade, sendo eles: Desempenho Financeiro, Desempenho Social e Desempenho Ambiental. Os desempenhos de sustentabilidade também foram evidenciados aos colaboradores, sendo o desempenho social como o predominante, seguido do desempenho financeiro e por último ambiental. O desempenho social está relacionado a RSC, pois é o desempenho que adota as práticas de sustentabilidade através da gestão das organizações. O desempenho financeiro está relacionado aos impactos financeiros e o ambiental está vinculado aos aspectos ambientais, como o nível do consumo de recursos utilizados. A contribuição deste estudo foi a identificação dos perfis de liderança presentes nas empresas privadas na região da Serra Gaúcha que foram pesquisadas, propondo como modelo a liderança sustentável. E os resultados apontaram respectivamente para os perfis de liderança transformacional, *laissez-faire* e estratégica. E como resultado para os desempenhos respectivamente social, financeiro e ambiental.

Alguns aspectos foram considerados limitantes neste estudo. Como, os perfis de liderança que foram analisados, ocorreram por meio da pesquisa realizada para colaboradores das empresas e não para com os líderes, isso poderia ter resultado em um estilo de liderança mais preciso. Outro aspecto seria com relação a localidade e segmento da empresa, poderia ter sido analisada só as empresas de Caxias do Sul de um segmento apenas, sendo indústria, comércio ou serviços. Em contrapartida esse aspecto poderia ser uma sugestão para futuros estudos, pois seriam analisadas as lideranças predominantes em cada segmento sendo indústria, comércio ou serviços. Outro aspecto a considerar como estudo futuro é referente a implementação do modelo de liderança sustentável nas organizações. Poderia ser estudado uma forma de implementar esse modelo dentro das organizações, para que as empresas sigam engajadas no contexto do desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L.; MACHADO, L. C. C. **Liderança sustentável em empresas privadas do Paraná, em especial do aglomerado urbano de Curitiba e campos**. Curitiba: Programa de Apoio a Iniciação Científica. FAE Centro Universitário, 2016 – 2017.
- ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The leadership quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- ANTUNES, A.; FRANCO, M. How people in organizations make sense of responsible leadership practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 1, p. 126-152, 2016.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315–338, 2005.
- AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; WALUMBWA, F.O., **Authentic leadership**: theory building for veritable sustained performance, working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2011.

BASS, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectation**, Free Press, New York, NY, 1985.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J., **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**, Mind Garden, Redwood City, 2000.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. **Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 595–616, 2006.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CANNELLA, A. A., Jr. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. **Academy of Management Executive**, 15(3), 36-42, 2001.

CHAOUBAH, A.; BARQUETTE, S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CHEN, C.M.; DELMAS, M. Measuring corporate social performance: An efficiency perspective. **Production and Operations Management**, v. 20, n. 6, p. 789-804, 2011.

DECHURCH, L. A. et al. Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 1069-1085, 2010.

DI FABIO, A.; PEIRÓ, J. M. Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 7, 2018.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A., Jr.. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. New York, NY: Oxford University Press, 2009.

HAIR Jr, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, R. D.; ROWLAND, C. A. Leadership development for managers in turbulent times. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 8, p. 942-955, 2016.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p. 177–191, 2009.

IONEL A, I. Environmental performance versus economic performance. **International Journal of Business Research, California**, v.9, n.5, p.125-131, 2009.

KALKAVAN, S. Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in turkish insurance industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 20-28, 2015.

KANJI, G. K.; CHOPRA, P. K. Corporate social responsibility in a global economy. **Total Quality Management**, [s.l.], v.21, n.2, p.119-143, 2010.

KERLINGER, F.; LEE, H. Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales. DF. 2002.

KLEIN, A. Z. *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2015.

LEE, S.; HA-BROOKSHIRE, J. Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. **Sustainability**, v. 9, n. 3, p. 465, 2017.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 157–238, 2014.

LLOYD-WALKER, B.; WALKER, D. Authentic leadership for 21st century project delivery. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 4, p. 383-395, 2011.

LU, L. Y. Y.; LIU, J. S. The knowledge diffusion paths of corporate social responsibility - from 1970 to 2011. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 2, p. 113–128, 2014.

LUTHANS, F. **Organizational Behavior**. 10 ed. McGraw – Hill/ Irwin Publication, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada.** 6. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MCCANN, J.; SWEET, M. The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 373–383, 2014.

MUNASINGHE, M. *et al.* Sustainable development triangle. **The Encyclopedia of the Earth**, v. 459, 2007.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Como Fazer Pesquisa de Marketing: Um Guia Prático para a Realidade Brasileira.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2017.

OLIVEIRA, N. G. I. **Desenvolvimento sustentável e noções de sustentabilidade.** In: INDICADORES econômicos ambientais na perspectiva da sustentabilidade. Porto Alegre: FEE, 2005.

OPOKU, A.; AHMED, V.; CRUICKSHANK, H. Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. **Built Environment Project and Asset Management**, v. 5, n. 2, p. 184–201, 2015.

OSAGIE, E. R. *et al.* Individual competencies for corporate social responsibility: a literature and practice perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 135, p. 233-252, 2016.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 4, p. 362–378, 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia & sociedade. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 52-66, 2006.

ROBBINS, S. P., Judge, T. A.; Sanghi, S. **Organizational Behavior.** Ed 12. India: Pearson: Prentice Hall., 2007.

SANTOS, M. J. N.; SILVA, R. R. DA. A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, p. 190–207, 2010.

SIMECS, Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. Perfil Socioeconômico de Caxias do Sul, 2017.

STEURER, R.; LANGER, M. E.; KONRAD, A.; MARTINUZZI, A. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business- society relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. Defining the socially responsible leader. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 117–131, 2008.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008.

ZARPELON, M. I., **Gestão e Responsabilidade Social**: atualizado em ISO 26.000, Sustentabilidade, Modelo Ethos e MEG. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ZHU, W., RIGGIO, R.E., AVOLIO, B.J. SOSIK, J.J., The effect of leadership on follower moral identity: does transformational/transactional style make a difference?. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 18, n. 2, p. 150-163, 2011.