



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**O Papel da Liderança na Implementação da Sustentabilidade Corporativa
como Estratégia de Melhoria de Desempenho Organizacional**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Cássio Benedicto

Orientadora: Professora Doutora Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos

Número do candidato: 30000317

Janeiro de 2020

Lisboa

DEDICO esse trabalho científico a minha mãe Vicência de Oliveira Benedicto “*in memorian*”, pessoa a quem tenho total gratidão, pois o seu exemplo de vida me inspirou a enfrentar os percalços da vida sem perder a ternura.

AGRADECIMENTOS

Não é fácil agradecer a todos aqueles que, de um modo ou de outro, nos momentos felizes e difíceis, passaram ou permaneceram em minha vida.

De início, agradeço à Professora Doutora Denise Capela dos Santos pelo apoio e pela pronta aceitação em orientar na elaboração da presente Dissertação.

Agradeço ainda a todos os professores e funcionários da UAL – Universidade Autônoma de Lisboa.

Finalmente, como não poderia deixar de ser, agradeço a Deus de todo o meu coração por ter me dado forças e provido em minha vida mais graças do que merecia, bem como por me provar que com fé tudo posso.

RESUMO

A presente dissertação versará sobre o papel da liderança na implementação da sustentabilidade corporativa como estratégia de melhoria de desempenho organizacional, tendo como objetivos a determinação do estilo de liderança mais apropriado à implementação da sustentabilidade, a avaliação da importância da consciencialização e da capacitação do líder na implementação da mudança e na motivação da equipe para a mudança, assim como na determinação da influência da implementação da sustentabilidade no desempenho nos dias atuais, a fim de sanar dúvidas e problemáticas que serão elencadas ao discorrer dos tópicos.

Realizou-se uma pesquisa documental a partir de artigos publicados em revistas especializadas classificadas, livros, textos publicados na internet, anais de congressos, anais dos debates administrativos, assim como pesquisa de campo, envolvendo a recolha de 32 inquéritos em questionário respondido por 150 profissionais e líderes de diversas áreas empresariais.

Os resultados obtidos demonstraram que o tipo de liderança mais relacionado com a implementação da sustentabilidade é o transformacional e que o estilo mais relacionado com a capacitação do líder é o transacional. Os resultados demonstraram ainda que a motivação da equipe tem impacto na implementação da sustentabilidade corporativa e que a liderança transformacional tem mais impacto na aquisição dessa motivação que a passiva. Por outro lado, constatou-se haver uma relação positiva, entre a implementação da sustentabilidade corporativa e o desempenho organizacional.

O tema em si, alcançou diversos resultados académico relevantes, abrindo vários questionamentos para a sociedade em geral e em especial para a gestão das organizações. Permite-nos perceber que o investimento em sustentabilidade corporativa traz resultados positivos para o desempenho das organizações e que a melhor maneira de o alcançar é através de uma liderança transformacional intermédia que motive a equipe para mudança, e de uma liderança transacional na alta direção, que capacite o líder intermédio.

Palavras-chave: Líder; Sustentabilidade; Empresas; Desenvolvimento e Meio Ambiente.

ABSTRACT

This dissertation will focus on the role of leadership in the implementation of corporate sustainability as a strategy for improving organizational performance, with the intentions of determining the most appropriate leadership style for implementing sustainability, assessing the importance of awareness and empowering the leader in implementation of the change and the motivation of the team for change, as well as in determining the influence of the implementation of sustainability in today's performance, in order to solve doubts and problems that will be highlighted in the discussion of the topics.

Documentary research was carried out from articles published in specialized magazines, books, texts published on the Internet, annals of congresses, annals of administrative debates, as well as field research, involving the collection of 32 surveys in a questionnaire answered by 150 professionals and leaders of diverse business areas.

The results obtained demonstrated that the type of leadership most related to the implementation of sustainability is the transformational one and that the style most related to the qualification of the leader is the transactional one. The results also showed that the motivation of the team has an impact on the implementation of corporate sustainability and that transformational leadership has more impact on the acquisition of this motivation than the passive one. On the other hand, there was a positive relationship between the implementation of corporate sustainability and organizational performance.

The theme itself has achieved several relevant academic results, opening up several questions for society in general and especially for the management of organizations. It allows us to realize that the investment in corporate sustainability brings positive results for the performance of organizations and that the best way to achieve this is through an intermediate transformational leadership that motivates the team for change and transactional leadership in the top management that trains the intermediate leader.

Keywords: Leader; Sustainability; Business; Development and Environment.

ÍNDICE

1 - Introdução.....	16
1.1. O conceito de Sustentabilidade.....	16
1.2. Liderar para a sustentabilidade.....	18
1. 3. Delimitação do Estudo	20
1.4. Objetivos gerais e específicos.....	20
1. 5. Estruturação do trabalho.....	21
2. Fundamentação Teórica.....	22
2. 1. Sustentabilidade.....	22
2. 1.1. Sustentabilidade Corporativa.....	23
2.1.2 Evolução Histórica do Conceito de Sustentabilidade.....	24
2. 2. Liderança	28
2. 3. Relação entre a liderança e a sustentabilidade corporativa: Evolução Histórica do tema Passar para cima, antes dos estilos de liderança.	30
2. 3.1. Estilos de Lideranças	32
2. 3.1.1 Liderança Transformacional.....	33
2. 3.1.2. Liderança Transacional.....	33
2. 3.1.3 Liderança laissez faire ou Passiva/Esquiva	33
2. 3.1.4. Estilo de Liderança Transformacional.....	33
2. 3.1.5. Estilo de Liderança Transacional	34
2. 4. Estratégias de capacitação do líder para mudança para a sustentabilidade corporativa...	34
2. 5. O papel do líder para a motivação das equipas para a mudança	35
2. 6. desempenho organizacional.....	36
2. 7. O modelo conceptual	37
3. Metodologia.....	39
3. 1. Pesquisa Documental.....	39
3. 2. Estudo empírico.....	39

3. 2. 1. Caracterização do Público-Alvo	40
3. 2.2. Instrumento de recolha de dados	40
3.2.3. Pré-teste	42
3.2.4. Caracterização da Amostra.....	43
3.2.5. Tratamento de Dados.....	43
4. Apresentação e Discussão dos resultados.....	43
4. 1. Estatística descritiva de dados demográficos:	43
4. 2. Consistência interna do questionário.....	47
4. 2.1 Alpha de Cronbach por variável.....	54
4. 3. Coeficiente de Correlação entre as Variáveis do Modelo Conceptual	62
4.3.1. Coeficiente de correlação das variáveis que compõem a Hipótese 01:.....	62
4.3.2. Coeficiente de correlação da Hipótese 02:	63
4.3.3. Coeficiente de correlação da Hipótese 03:	64
4. 3.4. Coeficiente de correlação da Hipótese 04:	67
4.3.5. Coeficiente de correlação da Hipótese 05:	68
4. 3.6. Coeficiente de correlação da Hipótese 06:	70
4. 3.7. Coeficiente de correlação da Hipótese 07:	75
5. Conclusão	88
5. 1. Conclusão Teórica	88
5. 2 Implicações dos resultados para a gestão	88
5. 3. Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros.	90
Referências Bibliográficas.....	91
ANEXO A: Questionário	95
ANEXO B: Pesquisa de campo	96
ANEXO C: Pedido de Autorização para realização do estudo nas respectivas Organizações	100
ANEXO D: análise de frequências por resposta no questionário.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pilares da sustentabilidade	22
Figura 2: Modelo de Redes Corporativas Sustentáveis	23
Figura 3: Transformação Regressiva	25
Figura 4: Metas de Desenvolvimento Sustentável ONU	26
Figura 5: Modelo Conceptual de Hipóteses de Correlações entre as Variáveis	38
Figura 6: Tela online Questionário (drive)	41
Figura 7: Tela de encerramento do Questionário	42
Figura 8: Frequência de respostas da 1ª afirmação do Questionário	101
Figura 9: Frequência de respostas da 2ª afirmação do Questionário	101
Figura 10: Frequência de respostas da 3ª afirmação do Questionário	102
Figura 11: Frequência de respostas da 4ª afirmação do Questionário	102
Figura 12: Frequência de respostas da 5ª afirmação do Questionário	103
Figura 13: Frequência de respostas da 6ª afirmação do Questionário	103
Figura 14: Frequência de respostas da 7ª afirmação do Questionário	104
Figura 15: Frequência de respostas da 8ª afirmação do Questionário	104
Figura 16: Frequência de respostas da 9ª afirmação do Questionário	105
Figura 17: Frequência de respostas da 10ª afirmação do Questionário	105
Figura 18: Frequência de respostas da 11ª afirmação do Questionário	106
Figura 19: Frequência de respostas da 12ª afirmação do Questionário	106
Figura 20: Frequência de respostas da 13ª afirmação do Questionário	107
Figura 21: Frequência de respostas da 14ª afirmação do Questionário	107
Figura 22: Frequência de respostas da 15ª afirmação do Questionário	108
Figura 23: Frequência de respostas da 16ª afirmação do Questionário	108
Figura 24: Frequência de respostas da 17ª afirmação do Questionário	109
Figura 25: Frequência de respostas da 18ª afirmação do Questionário	109
Figura 26: Frequência de respostas da 19ª afirmação do Questionário	110
Figura 27: Frequência de respostas da 20ª afirmação do Questionário	110
Figura 28: Frequência de respostas da 21ª afirmação do Questionário	111
Figura 29: Frequência de respostas da 22ª afirmação do Questionário	111
Figura 30: Frequência de respostas da 23ª afirmação do Questionário	112
Figura 31: Frequência de respostas da 24ª afirmação do Questionário	112
Figura 32: Frequência de respostas da 25ª afirmação do Questionário	113

Figura 33: Frequência de respostas da 26ª afirmação do Questionário	113
Figura 34: Frequência de respostas da 27ª afirmação do Questionário	114
Figura 35: Frequência de respostas da 28ª afirmação do Questionário	114
Figura 36: Frequência de respostas da 29ª afirmação do Questionário	115
Figura 37: Frequência de respostas da 30ª afirmação do Questionário	115
Figura 38: Frequência de respostas da 31ª afirmação do Questionário	116

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Organizações e seus focos principais	27
Tabela 2: Evolução dos estudos sobre Sustentabilidade	30
Tabela 3: Motivações para a equipe	35
Tabela 4: Alpha de Cronbach total	47
Tabela 5: Alpha de Cronbach por Questão.....	48
Tabela 6: Estatísticas de item	49
Tabela 7: Estatísticas de item de resumo.....	51
Tabela 8: Estatísticas de item de resumo.....	51
Tabela 9: Estatísticas de item total	51
Tabela 10: Estatísticas de item total	53
Tabela 11: Estatísticas de escala.....	54
Tabela 12: Estatísticas de Confiabilidade variável 01.....	54
Tabela 13: Estatísticas de Confiabilidade variável 02.....	55
Tabela 14: Estatísticas de Confiabilidade variável 03.....	56
Tabela 15: Estatísticas de Confiabilidade variável 04.....	56
Tabela 16: Estatísticas de Confiabilidade variável 05.....	57
Tabela 17: Estatísticas de Confiabilidade variável 06.....	57
Tabela 18: Estatísticas de Confiabilidade variável 07.....	58
Tabela 19: Estatísticas de Confiabilidade variável 08.....	59
Tabela 20: Estatísticas de Confiabilidade variável 09.....	60
Tabela 21: Estatísticas de Confiabilidade variável 10.....	60
Tabela 22: Estatísticas de Confiabilidade variável 11.....	61
Tabela 23: Estatísticas de Confiabilidade variável 12.....	61
Tabela 24: H(1): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente na capacitação do líder, para a inovação em sustentabilidade corporativa.	63
Tabela 25: H(2): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente a motivação da equipa para a implementação da inovação em sustentabilidade corporativa.	64
Tabela 26: H(3): O Estilo de liderança influencia positivamente capacitação do líder para a sustentabilidade.	65

Tabela 27: Relação entre o Estilo de liderança Transformacional e a Capacitação do Líder para a sustentabilidade corporativa.....	65
Tabela 28: O Estilo de liderança transacional e Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa.	66
Tabela 29: O Estilo de liderança passiva – esquivada e Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa.	66
Tabela 30: H(4): A capacitação do líder para a inovação em sustentabilidade Influencia positivamente na motivação da equipe para a implementação da inovação.....	67
Tabela 31: Motivação da Equipe para implementação de inovação e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social	68
Tabela 32: Motivação da Equipe para implementação de inovação e Aplicação da sustentabilidade corporativa:Econômica	69
Tabela 33: Motivação da Equipe para implementação de inovação e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental	69
Tabela 34:H(6): O estilo de liderança influencia positivamente a implementação da sustentabilidade corporativa (agregados).	71
Tabela 35: Estilo de liderança: Transformacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social	71
Tabela 36: Estilo de liderança: Transformacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: econômica.....	71
Tabela 37: Estilo de liderança: Transformacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: ambiental	72
Tabela 38: Estilo de liderança: Transacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: social.....	72
Tabela 39: Estilo de liderança: Transacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: econômica.....	73
Tabela 40: Estilo de liderança: Transacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: ambiental	73
Tabela 41: Estilo de liderança: Passiva/Esquivada e Aplicação da sustentabilidade corporativa: social.....	74
Tabela 42: Estilo de liderança: Passiva/Esquivada e Aplicação da sustentabilidade corporativa: econômica.....	74
Tabela 43: Correlações	75

Tabela 44: Estatísticas de Confiabilidade variável 12.....	76
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos Entrevistados.....	44
Gráfico 3: Nível de Escolaridade.....	45
Gráfico 4: Tempo no Cargo.....	46
Gráfico 5: Número de Colaboradores.....	46

LISTA DE ABREVEATURAS

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais

ONU - Organização das Nações Unidas

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

UAL – Universidade Autônoma de Lisboa

WWF - World Wide Fund for Nature

1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo investigar e analisar a implementação de ações sustentáveis em empresas, além do papel comportamental de gestões e líderes, no intuito de condução dos demais no foco ambiental da questão a definição de sustentabilidade que é uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo, estando associada a mais elevado desempenho organizacional, sendo de suma importância as relações sociais das empresas.

Para tal, FERRAIUOLO (2015, P. 24) cita: “É preciso ir além: é preciso que as empresas melhorem suas relações sociais ou suas relações com todos ao seu redor, ou seja, com todos aqueles interessados na empresa como negócio ou como produtora e prestadora de serviços. Não é mais aquela velha história de lucro a todo custo. É preciso ser responsável por suas relações.”

1.1. O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade nos dias atuais é o assunto do momento com as recentes revoltas da natureza, o ser humano vem se preocupando mais com o meio ambiente « “As discussões em torno do tema mudanças climáticas acompanhamos interesse de todos e o direcionamento das ações do Poder Público, das instituições, das nações e das posições de diferentes estudos que podem ou não ser convergentes, uma vez que dependem da influência políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais sob as quais estão inseridos” » (Philippi, Sampaio, Fernandes, 2017, p. 53).

Assim, conforme estudos realizados pode-se chegar a conclusão de que definir sustentabilidade propriamente dita, é mais complexo do que se imagina, haja vista que se engloba vários aspectos direta e indiretamente, sejam elas questões Sociais, Econômicas e Ambientais, formando assim uma pirâmide onde um elo depende do outro. O conceito de sustentabilidade pode então ser dividido em:

- **Sustentabilidade Social:** É preciso respeitar o ser humano, para que este possa respeitar a natureza. E do ponto de vista humano, ele próprio é a parte mais importante do meio ambiente.

Quando se fala em sustentabilidade, as pessoas só pensam no meio ambiente e na preservação de animais, porém a sustentabilidade tem um conceito mais abrangente.

A sustentabilidade social é um dos pontos mais importantes, pois é alvo principal para a mudança dos panoramas da sociedade em geral, ações voltadas a promover o resgate da cidadania do humano, garantindo assim seus direitos fundamentais, como saúde, educação

entre outros. Além disso, a sustentabilidade social afeta positivamente todas as classes sociais, não somente as menos desfavorecidas. Um exemplo claro é a diminuição da violência, proporcionando um sistema educacional público de qualidade.

Salientando neste exemplo prático que uma população com nível cultural avançado, tende a ter uma consciência ambiental, colaborando para um desenvolvimento sustentável do planeta. Para tanto, nesse sentido «Algo que pode ser sustentado ou mantido como teto por uma viga que lhe garante a sustentação» (FERRAIUOLO, 2015, P. 14)

- **Econômica:** a sustentabilidade não quer interromper o desenvolvimento, mas corresponde a uma nova forma de pensar, buscando meios que propiciem o crescimento econômico sem agredir o meio ambiente.

O aumento do consumo e a exploração incontrolada dos recursos naturais do planeta somente agravam a vida na Terra, deixando em dúvida o futuro. Para reverter essa situação, precisamos pensar na sustentabilidade ambiental envolvendo todos os setores (econômico, político, educação e saúde) e se for exercida a sustentabilidade ambiental ela proporcionará qualidade de vida atendendo as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras, para resolver todo esse problema toda a sociedade precisa educar toda suas ações, estabelecendo limites de consumo e isso envolve não só os consumidores, mas também as empresas que devem desenvolver produtos ecologicamente corretos e com materiais que não agredem o meio ambiente.

Automaticamente esse fato influência a economia algumas empresas perderão muito dinheiro em nome da conservação ambiental, porém todos pagarão o preço pelo futuro do nosso planeta. «por um lado, por caber-lhes atender exigências legais e também por terem de adaptar-se para atender às regras ambientais de um mercado específico. “Por outro lado, surge para elas um mercado novo de consumidores que dão preferência à produção com características ecológico-ambientalistas» (Philippi, Sampaio, Fernandes, 2017, 2015, P. 14).

- **Ambiental:** Com o meio ambiente degradado, o ser humano abrevia o seu tempo de vida; a economia não se desenvolve; o futuro fica insustentável.

Nos tempos em que vivemos a acessibilidade a tecnologia afasta as pessoas e aproxima o desequilíbrio pessoal e ambiental, o que é novo hoje pode se tornar ultrapassado amanhã. O desequilíbrio ambiental é percebido através de mudanças climáticas e desastres ecológicos. Toda via a solução é ignorada por uma parcela da população onde as transformações ocorrem e são completamente impossíveis de ser acompanhadas. Vivemos em uma sociedade onde não

há tempo. É a geração que se preocupa no “ter e não no ser”, não adianta querer buscar a sustentabilidade sem ser sustentável.

O alto nível de consumo aumenta a produção de lixo, saber se um produto que consumimos é sustentável ajuda na batalha diária pela preservação do meio ambiente tão necessário a nossa sobrevivência e a do planeta, tornando o ato de consumir muito mais engajado e sintonizado com as demandas atuais.

Consumimos tanto e de forma acelerada, que precisamos de um planeta e meio para produzir os recursos ecológicos e necessários para suportar esse impacto e isso causa graves problemas sócio ambientais. Para tanto podemos fazer a utilização de produtos sustentáveis que apresentem algum benefício ao meio ambiente. «meio de configurar a civilização e atividades humanas, de tal forma que a sociedade, os seus membros e as suas economias possam preencher as suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente, e ao mesmo tempo preservar a biodiversidade e os ecossistemas naturais, planejando e agindo de forma a atingir pró-eficiência na manutenção indefinida desses ideias» (FERRAIUOLO, 2015, P. 14)

Dado essas notas introdutórias quanto à sustentabilidade e preservação do meio ambiente de forma demonstrativa quanto ao tema em apreço, partimos para o núcleo principal da pesquisa que tratará o estudo da implementação da sustentabilidade corporativa por um processo de consciencialização e de capacitação do líder para esta temática, associado ao seu empenho na motivação da equipa a esta mudança, devido às necessidades atuais da sociedade em que vivemos,

1.2. LIDERAR PARA A SUSTENTABILIDADE

Outro ponto preponderante a ser estudado é a questão do estilo de liderança prevalece à estratégia usada para o alcance dos objetivos da organização, pois o desempenho de todos no conjunto é de suma importância para o bom andamento de toda corporação envolvida.

Além disso, a liderança é influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam, é a habilidade de motivar, é o anseio de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo «equipes de alto desempenho, pressupõem-se alguns fatores como ter um senso de propósito (que já falamos), ter uma comunicação mais aberta, ter confiança e respeito mútuos, liderança

compartilhada, procedimentos mais eficazes de trabalho, ser complementar no que diz respeito às habilidades, ter flexibilidade e adaptabilidade, permanecer num estado de aprendizagem contínua» (Ferraiuolo, 2015, p.73).

O verdadeiro líder é aquele que inspira, motiva e conduz sua equipe como um time em busca do sucesso da empresa e na questão da sustentabilidade empresarial, o papel da liderança é fundamental, pois o líder que irá conduzir a empresa para a ação colaborativa.

O líder sempre deve estar aberto à inovação, rever processo e adotar novas maneiras de pensar e agir, importando-se com o desenvolvimento sustentável da empresa seus integrantes e da comunidade ao redor.

Estimulando o comprometimento mostrando benefícios e promovendo uma cultura colaborativa, agindo com coerência aos princípios adotados na empresa e ser o principal “ator das mudanças” e principalmente ser um exemplo para os colaboradores compartilhando princípios, valores e experiências do negócio.

A liderança para sustentabilidade é capaz de desenvolver um “olhar transformador”, sendo assim de sua importância a necessidade de consciencialização e de motivação do líder para a implementação da mudança «os líderes precisam saber ouvir e não tratar toda nova idéia como um elemento inconveniente e que precisa ser justificada e re-justificada subindo a escala hierárquica para que receba o carimbo de “nova válida”. “É preciso inovar a própria gestão de maneira a permitir que novas opções estratégias ganhem espaço num ambiente criativo» (Ferraiuolo, 2015, p.70). O líder é um agente de permissão na questão da mudança em busca desse desempenho organizacional.

Há uma importância da motivação para a implementação da mudança, para Charles Darwin (2007) muitos anos atrás na teoria evolucionária - “não é o mais forte nem o mais inteligente que sobrevive, mas aquele que está atento às mudanças”. As constantes atualizações e nas atitudes comportamentais é que vão fazer com que o líder seja um exemplo para os demais. «o líder consegue criar e desenvolver equipes de alto desempenho capazes de gerar valor no longo prazo» (Ferraiuolo, 2015, p.71).

As empresas de uma maneira geral têm sido conduzidas de uma maneira corriqueira, a idéia da sustentabilidade é a reinvenção, mudança, criatividade e inovação. O desafio da mudança ao ser encarado pelas organizações faz a geração de um fluxo positivo em vários fatores (ambiente de trabalho, econômico, bem estar dentre outros) criando um ótimo desempenho organizacional, atingindo novos resultados para uma empresa. « “o desafio da transformação tornou-se uma grande oportunidade para o desenvolvimento e a implementação de inovações que poderiam alimentar a sustentabilidade dentro das organizações.» (Philippi, Sampaio, Fernandes, 2017, P. 845).

1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Nos dias atuais, com os constantes desastres ambientais, sociais e político-econômicos em todo o mundo, a divulgação nos mídia é cada vez de maior importância, indicando que sustentabilidade corporativa, assume hoje um papel crucial nas corporações, empresas (sejam elas de pequeno e grande porte) onde as maiorias das pessoas passam a maior parte do tempo, acabando transportando esse senso crítico aos demais meios de socialização. A utilização do papel do líder, que desde os primórdios os seres humanos tendem a “seguir ou imitar”, e que seja um direcionador de opiniões e atitudes é uma estratégia que nos permite ter um forte aliado. «O ser humano ainda atualmente vem se colocado à parte do meio ambiente, percebendo-o como recurso, unicamente como um intermédio para atingir seu crescimento; para que a verdadeira mudança ocorra deve-se no mínimo reconhecer que a vida na terra é insustentável se o ambiente estiver degradado, e para isso todos devem conservá-lo » (Pott, Estrela, 2017, P. 09).

Líderes comprometidos com o ambiente organizacional, que estimulam comportamentos e atitudes simples como apagar luzes de locais com pouca utilização na empresa, adotar uma caneca, reutilização de papéis como rascunho dentre outras maneiras, faz com que crie um círculo de boas ações caminhando para um bem comum melhor, saudável e sustentável. «Além dos profissionais de recursos humanos, dois outros atores são fundamentais na implementação da gestão de pessoas: os funcionários, pacientes do processo, e os gestores, muitas vezes executores principais dos processos. Nesse sentido, a liderança (relação entre o líder e o liderado) ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor, torna-se um assunto crítico a ser discutido» (Bianchi, Quishida, Foroni, 2017, P. 07).

1.4. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Afundo nas questões objetivas e subjetivas neste tópico serão explanadas e elencadas todos os núcleos causais da dissertação.

O objetivo geral é conceituar a liderança e a importância do líder para a implementação da sustentabilidade como meio de melhoria no desempenho organizacional de empresas.

O trabalho se embasará na necessidade do mundo corporativo atual do século XXI, em desenvolver técnicas, estratégias e abordagens juntamente com seus colaboradores para implementar metodologias sustentáveis a título de conservação ambiental, melhoria social e sustentabilidade econômica das organizações e de pensamento nas gerações futuras das

comunidades onde estas organizações de inserem, além de amenizar todos os danos causados a natureza pelo ser humano e de zelar pelos valores éticos da humanidade.

A tese busca demonstrar, que em pequenas ações e até mesmo no ambiente de trabalho corporativo com pequenas atitudes pode-se de certa forma “mudar o mundo”, a iniciativa apesar de “antiga” é recente na sociedade moderna que se somente se voltou os olhos as questões ambientais e sócio ambientais com as catástrofes que vem ocorrendo de forma corriqueira.

Delimitando o tema e afunilando as questões, chega-se aos objetivos específicos a seguir:

- Determinar qual o estilo de liderança mais apropriado à implementação da sustentabilidade
- Avaliar a importância da consciencialização e da capacitação do líder para a implementação da mudança
- Analisar o impacto da liderança e da consciencialização corporativa na motivação da equipa,
- Determinar o impacto da motivação da equipa na implementação da sustentabilidade
- Demonstrar a influência da implementação da sustentabilidade no desempenho.

1. 5. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação apresentada terá a estruturação subdividida em Até 10 (dez) capítulos, sejam eles subdivididos em:

1. Questões Introdutórias com relação ao tema, onde tratará do surgimento e conceitos da sustentabilidade, questões de liderança e históricas;
2. Fundamentação Teórica, que com base em livros, aprendizagem em sala de aula e com a riqueza da plataforma *b-on*, pode-se atingir todos os objetivos estipulados no estudo;
3. Metodologia, onde se enquadrará a melhor maneira de pesquisa e recolha de dados para conteúdo da dissertação;

4. Apresentação e Discussão dos resultados, onde se encontrará todos os questionamentos base da dissertação com planilhamento de dados;
5. Conclusão, em que se concluirá toda a idéia da dissertação e as conseqüências de toda a argumentação apresentada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

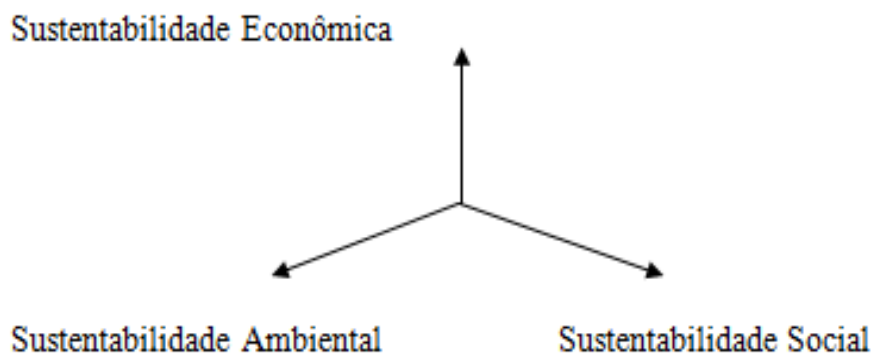
2. 1. SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é o alicerce para construirmos o futuro das próximas gerações, definindo as ações humanas sem comprometê-las.

Sustentabilidade é a terminologia “da moda”, porém o real significado é um processo, uma característica que permite que a vida permaneça, é a capacidade de interagir com o meio ambiente sem danificá-lo, preservando-o para as gerações futuras.

«Além disso, a sustentabilidade se embasa em três pilares: o ambiental, o social e o econômica, conforme anteriormente definido».(Munck ,2014, P.32)

Figura 1: Pilares da sustentabilidade



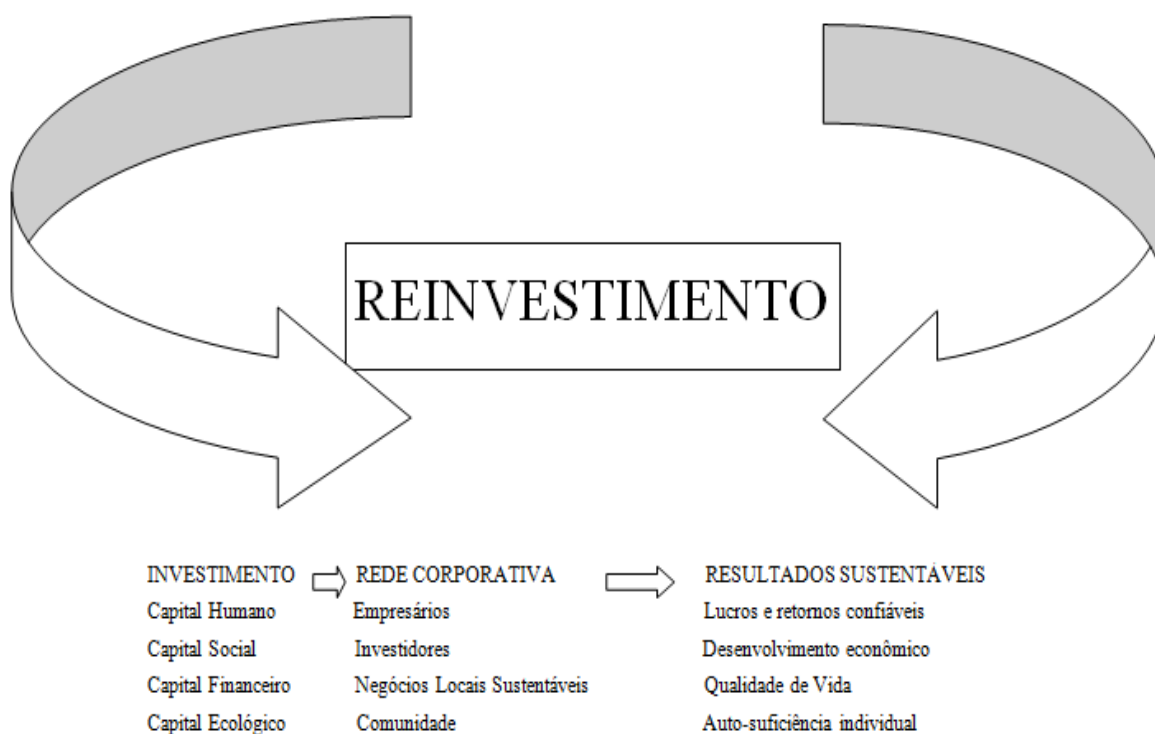
Fonte: Munck (2014, P.32)

2. 1.1. SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Atualmente, o desenvolvimento sustentável corporativo é o enfoque na área empresarial. É o momento para as empresas se demonstrarem inovação em seus produtos agregando valor e um diferencial a determinada marca. Sendo hoje o grande desafio formar empresas sustentáveis. A sustentabilidade corporativa não se trata de filantropia, nem de ações sociais isoladas, mas sim a incorporação de práticas que fortalecem os negócios de forma unificada e deve ser inserida em todas as etapas do processo de produção de uma empresa «a empresa sustentável contribui para o desenvolvimento sustentável. A empresa sustentável gera de modo equilibrado benefícios econômicos, sociais e ambientais» (Ferraiuolo, 2015, p.23).

Seguindo essa linha de raciocínio, a sustentabilidade ela deve ser inserida em todos os processos de criação de uma empresa, porém se não estiver inserida em sua cultura, dificilmente ela será alcançada, valores morais e éticos devem ser o norte das empresas, os empresários e a sociedade precisam compreender o que é sustentabilidade. Seguindo o modelo de Redes Corporativas Sustentáveis (Munck, 2014, P.43) abaixo:

Figura 2: Modelo de Redes Corporativas Sustentáveis



Fonte: Munck, 2014, P.43

Sendo assim, uma empresa que não pensa em sustentabilidade deixa de ser competitiva. Isto porque, atualmente os consumidores vêm cada vez mais pensando no meio ambiente, para tanto na seleção de compra, já se há pessoas que buscam esse conceito, a sociedade em geral vem destacando isso no dia-a-dia.

2.1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

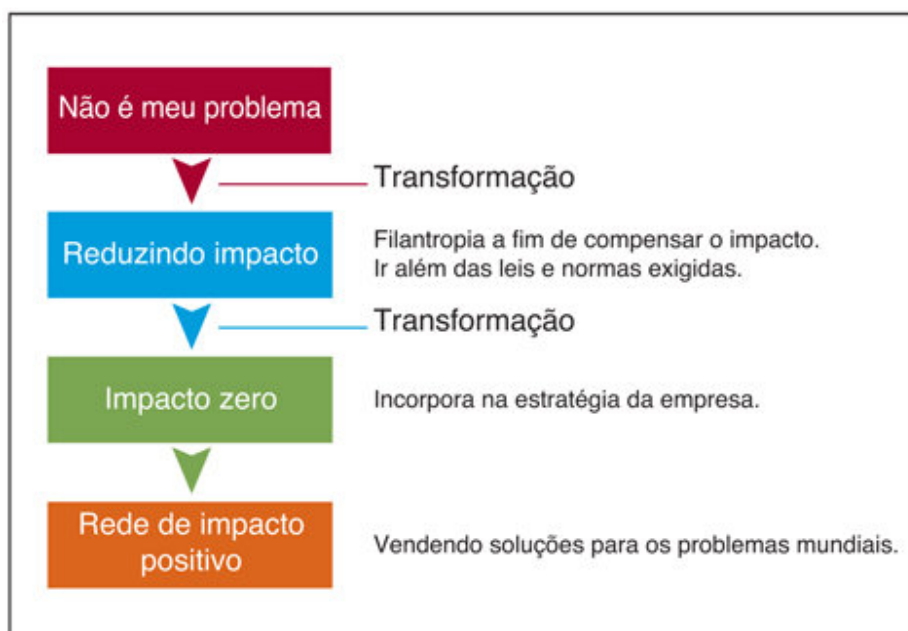
O movimento em torno da responsabilidade social/ambiental no Brasil surgiu nos anos 1980, excitado por um conjunto de eventos sociais e políticas que anunciaram uma mudança de atitude por parte dos cidadãos, e em especial da comunidade empresarial brasileira. Em um conceito de responsabilidade social empresarial, o envolvimento popular e de organização da sociedade civil continuou a crescer durante os anos 1990. A conferência Rio 92 empurrou a questão ambiental para o topo da agenda mundial de discussões.

A ênfase nas questões sociais e ambientais mudou o comportamento do cidadão brasileiro. Várias entidades empresariais foram criadas para lidar com temas sociais, direitos humanos e sustentabilidade ambiental, incentivando o desenvolvimento comunitário social e difundindo a responsabilidade corporativa dentre elas o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização criada para promover a cultura da gestão empresarial balizada pelos princípios éticos. Assim, o primeiro passo é a organização fazer uma auto-avaliação que possa indicar onde é necessário melhorar suas políticas e práticas, e a partir daí, estabelecer um cronograma de ações que devem ser realizadas pela mesma. É um processo educativo que evolui com o tempo.

Muitas discussões cresceram tanto em valor nas organizações quanto à responsabilidade social corporativa. As organizações têm cada vez mais acrescentado sua preocupação com este tema. A cada ano, mais organizações estão ingressando nessa tendência mundial e estão voltando sua visão sobre o que é ser socialmente responsável. «As organizações devem medir seu sucesso não só com base no desempenho financeiro, mas também sob o ponto de vista de seus impactos sobre a economia, meio ambiente e sociedade em que atuam, não só hoje, mas no futuro. No entanto, as organizações devem não apenas mostrar suas boas intenções, devem efetivamente contribuir para a sustentabilidade, garantindo o próprio futuro e o da sociedade. As organizações que adotam um modelo de gestão baseado na responsabilidade social estão sintonizadas com um mundo globalizado, cada vez mais exigente e dinâmico. Uma organização socialmente responsável deve ter valores internalizados em sua cultura e não somente publicados em banners ou em quadros que colocam na parede. » (Mion, 2007, P. 26).

No que tange a responsabilidade social empresarial (RSE), ainda que nebuloso para grande parte das organizações, o conceito de RSE vem sendo cada vez mais disseminado e, principalmente, decretado pelo mercado. Uma organização socialmente responsável faz mais do que pagar os impostos/taxas e cumprir as leis.

Figura3: Transformação Regressiva



Fonte: https://www.wwf.org.br/participe/porque_participar/sustentabilidade/

Atualmente, tema sustentabilidade é o tema mais falado, porém as pessoas não sabem o real significado deste conceito. A primeira vez que o termo foi utilizado, foi em 1987 quando Gro Brundtland como presidente de umas das comissões da ONU (Organização Das Nações Unidas) publicou o livro “o nosso futuro comum” onde ela definiu o desenvolvimento sustentável como “desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as próprias necessidades”

Em pesquisa, pode-se verificar a existência de um plano de ações da ONU com metas para 2030«Esta Agenda é um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. Ela também busca fortalecer a paz universal com mais liberdade. Reconhecemos que a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. » (Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável).

Essa agenda é uma visão para tentar mudar a maneira das pessoas viverem de forma mais sustentável «A nova Agenda é guiada pelos propósitos e princípios da Carta das Nações Unidas, incluindo o pleno respeito pelo direito internacional. Fundamenta-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos, tratados internacionais de direitos humanos, a Declaração do Milênio e os resultados da Cúpula Mundial de 2005. Ela é informada por outros instrumentos, tais como a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento. » (Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável).

Os objetivos são 17 (dezessete) elencados abaixo:

Figura 4: Metas de Desenvolvimento Sustentável ONU



Fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

Ao adotar a agenda 2030, a comunidade mundial reafirmou seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, agenda é universal, transformadora e baseada em direitos humanos. A agenda nos inspira a criar métodos de solução dos principais problemas ambientais, desenvolvendo parcerias para fortificar a sustentabilidade.

Assim sendo, podemos avaliar a sustentabilidade corporativa nas organizações. A avaliação da sustentabilidade econômica pode ser feita através de como a empresa descarta o lixo, seus projetos sustentáveis, dentre outros.

A tabela abaixo faz um resumo de como caracterizar avaliar cada um dos pilares da sustentabilidade nas organizações.

Tabela 1: Tipos de Organizações e seus focos principais

SUSTENTABILIDADE	O QUE BUSCAR?
Organizacional econômica	Fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez, enquanto produz retorno acima da média para seus <i>stakeholders</i> .
Organizacional ambiental	Utilização dos recursos naturais apenas em quantidade proporcional à reprodução natural, ou que possuam substitutos já desenvolvidos. Ademais, não causar emissões que possam acumular-se no meio ambiente em nível acima do por ele suportado e, ainda não se envolver em atividades que degradam os serviços do ecossistema.
Organizacional social	Agregar valor para as comunidades nas quais estão inseridas no sentido de desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover de desenvolvimento do capital social de modo que seus <i>stakeholders</i> possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Fonte: Munck, 2014, P.33

2.1.3. Projetos de Conscientização para a Sustentabilidade Corporativa

Atualmente, o líder detém a necessidade de inovar de acordo com as mudanças do mercado que constantemente de renova a cada momento. «pessoas de espírito livre e inovador se adaptam a condições e iniciativas humanas. Não é de se admirar que a criatividade esteja encontrando solo mais fértil em *start-ups* que possuem uma estrutura menos formal a menos verticalizada em que líderes não fazem sentir o peso de seus crachás e atuam mais como um membro do time do que como chefes de uma torcida organizada que executa as mesmas coreografias de maneira cada vez mais eficiente. »(Ferraiuolo, 2015, p.69).

A questão dos projetos é o momento de se colocar em prática toda a teoria estudada nessa dissertação. Atualmente existem vários exemplos de projetos, ou até mesmo pequenas ações para implementação da sustentabilidade como: Redução de impactos ambientais reuso, reciclagem, descarte corretos do lixo, compensação ambiental dentre outros.

- **REDUÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS:** a redução se da, na forma pelo todos os membros de uma equipe tentam de diversas formas reduzir o impacto de suas ações ao meio ambiente: diminuir o gasto com papel, substituir copos plásticos pela garrafa, desligar as luzes quando não utilizar, dentre outros.

- **REUSO:** Atualmente, muitas empresas e até mesmo a sociedade, está fazendo uso do reuso, que nada mais é do que reutilizar água, como por exemplo, água da máquina de lavar roupas ou até mesmo da chuva
- **RECICLAGEM E DESCARTE CORRETO DO LIXO:** muitas empresas e locais diversos utilizam da reciclagem de matérias diversos (papel, vidro, alumínio e plástico) até mesmo como forma de economia, com a simples colocação de lixeiras educativas já fazem toda a diferença.
- **COMPENSAÇÃO AMBIENTAL:** muitas empresas a título de compensação ambiental investem em projetos socioambientais para tentar redimir os impactos causados à natureza.

2. 2. LIDERANÇA

Em uma sociedade em que a grande parte do labor é industrializada ou regida por cooperativa, o papel do líder, gestor para orientar e “dar o exemplo” é de suma importância como uma luz aos demais. Liderança vem necessariamente de um determinado indivíduo que tem um propósito, que quer construir algo de concreto, energia para o “agir”.

Assim sendo, a liderança é uma terminologia antiga, que foi se tornando essencial, ganhando espaço e credibilidade dentro das organizações, pois é a chave para o seu sucesso por ser considerada como fator decisivo na motivação dos colaboradores. «uma pessoa é líder quando ele demonstra sua capacidade para a realização do trabalho e se destaca como formador de equipes» (Ferraiuolo, 2015, p.74).

Nesse sentido, o líder é alguém que tem uma ocupação de chefia, ele pode ser um colaborador que possui traços e características de liderança, de conduzir pessoas e situações.

A liderança está abertamente ligada à influência entre pessoas, esse é a ação do líder, influenciar diretamente os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações. «A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. » (Chiavenato, 2005, p. 183).

Muitas vezes os colaboradores se empenham mais na tomada de decisões, pois a liderança não é colocada em prática pelo gerente da organização, isso faz com que o colaborador se torne líder pelo seu comportamento. «Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus 17 subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.» (Hersey e Blanchard, 1986, p.117).

Um líder de sucesso, o mesmo tem que apreciar e analisar o ambiente de trabalho. «O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.» (Hersey e Blanchard, 1986, p.155).

Pode-se engajar que é necessário o líder conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores, pois o clima organizacional das empresas está abertamente ligado ao fator motivação, que sabemos ser de base fundamental no que se refere ao crescimento pessoal e profissional dos indivíduos. «O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.» (Chiavenato, 2005, p. 91).

A liderança possui diversos modos e formas de classificar pessoas e situações. Analisa-se assim, que não existe um estilo ideal de liderar, o verdadeiro líder sempre está pronto às mudanças, conforme as necessidades e conflitos. Em suma, a liderança é muito importante nas organizações, pois a liderança possui atributos importantes para as organizações. Uma Organização bem sucedida deve parte do sucesso à liderança e, por conseguinte aos seus líderes, pois, eles são fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. «A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.» (Chiavenato, 2005, p. 214).

A evolução entre a sustentabilidade e a liderança é a inovação, pois se trata na única forma de atender o desafio sustentável das empresas. Qualquer que seja o foco necessário de determinada empresa, não se trata de uma melhoria incremental, mas sim de melhorias revolucionárias, ou seja, inovar sempre.

Inovar não é uma tarefa fácil, em recente pesquisa da ONU «onde visa promover o fortalecimento do papel das empresas na busca do desenvolvimento sustentável, apontou que, apesar de 93% de

766 CEOs de empresas associadas ao programa entenderem que “a sustentabilidade será crítica para o sucesso dos seus negócios” » (Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável).

Para tanto, a discussão do papel da liderança e da sua relação com os desafios da sustentabilidade ainda carece de muita reflexão. Temos muito a aprender uns com os outros.

2. 3. RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TEMA PASSAR PARA CIMA, ANTES DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.

Ao longo dos últimos 10 anos, são vários os autores, de diversos países, que têm abordado este tema. Para ilustrá-lo optou-se por analisar os estudos de António Carlos Gomes Dias, 2009; Luciano Munck, 2014, Carlos Alberto Ferraiuolo Jr. 2015, Jorge Polonco, Fabian Ramirez, Martha Orozco, 2016, Arlindo Philippi Jr, Carlos Alberto Cioce Sampaio, Valdir Fernandes, 2017 e Daniel Cargin da Silva, Graciella Martignago, Wlamir Gonçalves Xavier, Simone Sehnem, 2017.

Os autores e seus respectivos textos foram selecionados pela razoabilidade pelo tema administrado nesta dissertação e sua relevância ao tema, os autores possuem conceitos diversificados, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 2: Evolução dos estudos sobre Sustentabilidade

Autores e data	Definição usada de Liderança	Definição usada de Sustentabilidade Corporativa	País em que foi realizado	Hipóteses estudadas	Resultados: Quais as Hipóteses confirmadas?
Antonio Carlos Gomes Dias (2009)	Práticas e grau de divulgação deste tipo de matérias por parte das empresas cotadas em Portugal	Definição como surgimento em resposta ao sentimento geral de que o ambiente tem sido degradado em função da atividade humana.	Portugal	Divulgação, conhecimento como base para difundir o conteúdo	Resultados positivos, a divulgação reduziu consideráveis atitudes não ambientais na empresa

Luciano Munck (2014)	Um novo agir frente à lógica das competências	Definição de Sustentabilidade Corporativa como novo ideal de gerir empresas	Brasil	Uma base teórica do tema sustentabilidade aplicada às empresas	Confirmação de um crescimento e utilização essencial da sustentabilidade como caminho para mudança e rentabilidade
Carlos Alberto Ferraiuolo Jr. (2015)	Novos desafios da gestão corporativa na era de conhecimento, sustentabilidade e sua rentabilidade nos lucros	Sustentabilidade corporativa e desenvolvimento econômico caminham juntos	Brasil	Demonstrou os pros e contras	Ficou comprovado que a implementação da sustentabilidade, pode agregar valor e lucros a determinada empresa
Jorge Polonco, Fabian Ramirez, Martha Orozco (2016)	Liderança na sustentabilidade como uma perspectiva Internacional	Sustentabilidade Corporativa como Método de direção	Espanha	Metodologias e Estudos científicos	Houve notória alteração das perspectivas inclusive em nível mundial, dentre os limites estudados
Arlindo Philippi Jr, Carlos Alberto Cioce Sampaio, Valdir Fernandes (2017)	Como fundamental para implementação da sustentabilidade	Solução para a gestão empresarial dos tempos modernos	Brasil	Reunião de diálogos sobre a teoria, conceitos e metodologias relacionadas à gestão empresarial para sustentabilidade	Estratégias minimizam consequências ambientais
Daniel Cargin da	Responsabilidade Social da Empresa	Ação Social	Brasil	Ações voltadas para responsabilidade social	O setor das Instituições

Silva, Graciella Martignago, Wlamir Gonçalves Xavier, Simone Sehnem (2017)				corporativa das empresas do Índice de Sustentabilidade (ISE) da BM&FBovespa	Financeiras foi o que mais apresentou processo de isomorfismo, considerando as empresas de controle totalmente privado nacional. Verificou-se também que empresas multinacionais sofrem pressões isomórficas limitadas e não foi verificado isomorfismo nas empresas que possuem o Estado como sócio majoritário
--	--	--	--	--	--

Fonte: O próprio

2. 3.1. ESTILOS DE LIDERANÇAS

Há várias formas de caracterizar os estilos de liderança, com base em diferentes autores. Para este trabalho, optou-se por adaptar os estilos transacional, transformacional e passivo, com base nos modelos de liderança dos autores (Abelha, Carneiro, Cavazotte (2018), Gamba, Zapata, (2015) e Fiaz, Su, Ikram, Sagib (2017)).

2. 3.1.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança é considerada um processo fundamental para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar recursos no sentido do cumprimento de suas missões.

Líderes transformacionais são avaliados particularmente aptos de influenciar as atitudes e a conduta de funcionários, isto é, líderes admirados, visionários, atentos os seus subordinados e que os incentivam a alcançar metas extraordinárias, esse tipo de líder influencia de tal forma, que sempre possuem funcionários motivados e positivos. (Abelha, Carneiro, Cavazotte 2018, P 02).

2. 3.1.2. LIDERANÇA TRANSACIONAL

Trata-se do relacionamento entre o líder e seus seguidores sob troca de recompensas com ações.

Liderança transacional opera com base na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização. Os líderes transacionais destacam as tarefas nos padrões de trabalho, bem como na efetivação de metas. Quando o ambiente e o trabalho não apadrinham a motivação e a alacridade da equipe, o uso de recompensas é um mecanismo eficaz para corrigir essas deficiências (Gamba, Zapata, 2015, P 01).

2. 3.1.3 LIDERANÇA LAISSEZ FAIRE OU PASSIVA/ESQUIVA

É liderança pelo qual o líder, é indiferente as ações de seus subordinados, ele é apático, não se impõe.

Nesta hipótese, o líder tenta manter um perfil baixo, respeite todos os grupos dentro da organização, tenta não criar ondas de perturbação, e conta com os poucos partidários disponíveis para fazer o trabalho, acreditam que os funcionários possam cuidar de si mesmo no trabalho, sem alguém para orientar. (Wong & Giessner 2015).

2. 3.1.4. ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Trata-se de uma liderança pelo qual o líder motiva seus funcionários a realizar tarefas, sejam elas dentro de suas capacidades ou até mesmo além delas. Analisando o

questionário, pode-se dizer que este tipo de liderança pode ser eficiente com relação à sustentabilidade, pois o exemplo do líder fará a efetivação de toda a cadeia de teoria da empresa sustentável, fazendo inclusive a propagação pela sociedade pelo qual convive «o líder não assume um papel gerencial. Ele atua como um orientador do time e não como um supervisor» (Ferraiuolo, 2015, P 75)

2. 3.1.5. ESTILO DE LIDERANÇA TRANSACIONAL

É estilo pelo qual o líder trata com recompensas o cumprimento de determinadas tarefas. É estipuladas metas para atingir os objetivos de determinada empresa. Nesse sentido, há uma dispersão do valor sustentabilidade, não há iniciativa própria do colaborador, ele faz para agradar ou porque vai ganhar algo, não havendo repercussão positiva ou extensão de valores.« motivação dos funcionários é dependente de estilos de liderança em grande extensão, porém, é varia de organização para organização. » (Fiaz, Su, Ikram, Sagib 2017, P 05).

2. 4. ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO DO LÍDER PARA MUDANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Qualquer tipo de mudança seja ela grande ou pequena gera um ruído no sistema que geralmente reduz a produtividade de uma equipe.

Conforme estudos e pesquisas realizadas, consigo considerar que, para caminhar passo a passo para o sucesso é necessário:

- Primeiro Passo: **VERGONHA**: Superar essa “vergonha” se faz necessário, pois a equipe entende que o que fizeram até o presente momento não foi bom, sendo necessária a mudança. Entende-se que todo esforço até aquele momento de nada se valeu.
- Segundo Passo: **PERDA DE CONTROLE**: até a data da mudança, as pessoas já se tinham uma habitualidade e maneira de trabalhar, gerando conflitos, o controle disso é necessário.
- Terceiro Passo: **INCERTEZA**: Nessa fase de implementação é comum gerar dúvidas, se realmente vale a pena aquela mudança, acreditar é preciso.
- Quarto Passo: **MEDO DA INCOMPETENCIA**: solução simples é a capacitação, ensinando sobre o novo sem procrastinar.
- Quinto Passo: **AUMENTO**: é comum um aumento maior de tarefas para efetivar o novo, celebrar o sucesso e demonstrar todos os pros favoráveis se faz necessário.

Atualmente o ideal é investir na capacitação do líder pensando no futuro da empresa

« investir no treinamento de liderança se torna ainda mais importante. Entre os principais benefícios de tornar a prática uma constante na sua empresa estão: ter um time mais inspirado e motivado a seguir o plano de carreira corporativo, resolver conflitos internos com mais facilidade e disseminar boas práticas entre as equipes.

» (<https://www.blbbrasil.com.br/blog/treinamento-de-lideranca/>).

Um ponto importante a se citar são os projetos de consciencialização para a mudança/ sustentabilidade corporativa, como já verificado que liderar inspira mudança, e o líder que traz projetos sustentáveis mesmo que a partir de pequenas mudanças de hábitos já faz essa diferença.

2. 5. O PAPEL DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DAS EQUIPAS PARA A MUDANÇA

O líder tem papel fundamental, na motivação da equipe, haja vista ele ser o “feche de luz” para seus liderados, o líder nada mais é do que um exemplo a ser seguido e suas atitudes servem de motivação para os demais. «torna-se relevante que as instituições busquem alternativas junto à equipe assistencial para que se possam minimizar os fatores que contribuem para torná-la desmotivada, pois esta pode influir negativamente tanto na qualidade da assistência prestada ao cliente, quanto na qualidade de vida do indivíduo que necessita submeter-se diariamente a um ambiente insalubre e desmotivador» (Bezerra, Andrade, Ferreira e Pimentel, 2010).

Abaixo, segue tabela elaborada para demonstrar os entendimentos dentro de uma determinada empresa relacionados com descrições de comum entendimento de forma a complementar a teoria citada:

Tabela 3: Motivações para a equipe

<u>TIPO DE ENTENDIMENTO</u>	<u>DESCRIÇÃO</u>
<u>Compartilha a Visão da Empresa</u>	Compartilhando a visão sustentável da empresa, fará com que cada colaborador se sinta parte integrante daquele projeto.
<u>Autonomia a Equipe</u>	Liberdade de optar por participar, não prendendo e obrigando as pessoas a serem sustentáveis.
<u>Incentivar a Interação</u>	Incentivo, é fundamental para animar a equipe e motivação e interação da equipe.

<u>Acompanhamento de Resultados</u>	“ <i>Feedbacks</i> ” frequentes para demonstrar e efetividade da implementação sustentável.
<u>Valorização</u>	Valorizar é palavra chave de Motivação da equipe, faz com que cada membro se sinta importante, mesmo com mínimas ações.
<u>Líder como Exemplo</u>	O Líder como espelho comportamental.
<u>Ideias Novas</u>	Incentivar novas ideias para incrementar o novo projeto.
<u>Treinamentos</u>	Treinamentos, palestras é o ideal para a busca de conhecimentos sobre o tema para os colaboradores.

Fonte: O Próprio

A implementação da mudança sustentável no ambiente de trabalho é a forma de transmitir e tentar prolongar esse conceito para que as pessoas possam se conscientizar e perceber a real importância do tema. «Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros» (Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável). Conforme Ferraiuolo «o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa são assuntos relativamente novos, vivemos, portanto, um momento instável e conflituoso em que velhos conceitos precisam ser eliminados e novos conceitos precisam ser instalados em nossas cabeças » (Ferraiuolo, 2015, p.23).

2. 6. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional trata-se dos índices utilizados para verificar o rendimento de determinada função, tarefa ou até mesmo uma empresa.

Para Martins (2002), «desempenho é a maneira ou forma de executar um cargo, tarefa ou função, ou ainda é a ação ou efeito de desempenhar algo» nesse sentido, se pode dizer que o desempenho organizacional é aquela “diferença” utilizada em determinada tarefa que gera mudança no produto final, sendo essa mudança de forma positiva para determinada empresa.

No entendimento de Chiavenato (1994) «avaliar consiste em comparar entre o real e o esperado, entre o que foi planejado e o que se concretizou, a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do

desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização. »Nesse sentido, se adentra a forma como será analisado o desempenho organizacional de uma empresa, equipe. Para tanto, acredita-se na avaliação de desempenho como principal ferramenta para conclusões e de verificações dos pontos a serem mudados, uma vez que a avaliação de desempenho estimula o potencial dos colaboradores de uma empresa, além de orientar e apontar as dificuldades e incentivar a melhorar.

Desser (2003) «A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho. »Sendo assim, se verifica a importância do desempenho organizacional para uma empresa, pois é um núcleo na geração de resultados é a utilização da avaliação de desempenho é a principal ferramenta para lapidar o desempenho e chegar ao denominador comum de crescimento e lucratividade para uma empresa.

O papel da liderança no desempenho organizacional se faz fundamental haja vista o líder o “elo” entre as expectativas da empresa e o colaborador, o líder que realiza esse direcionamento.

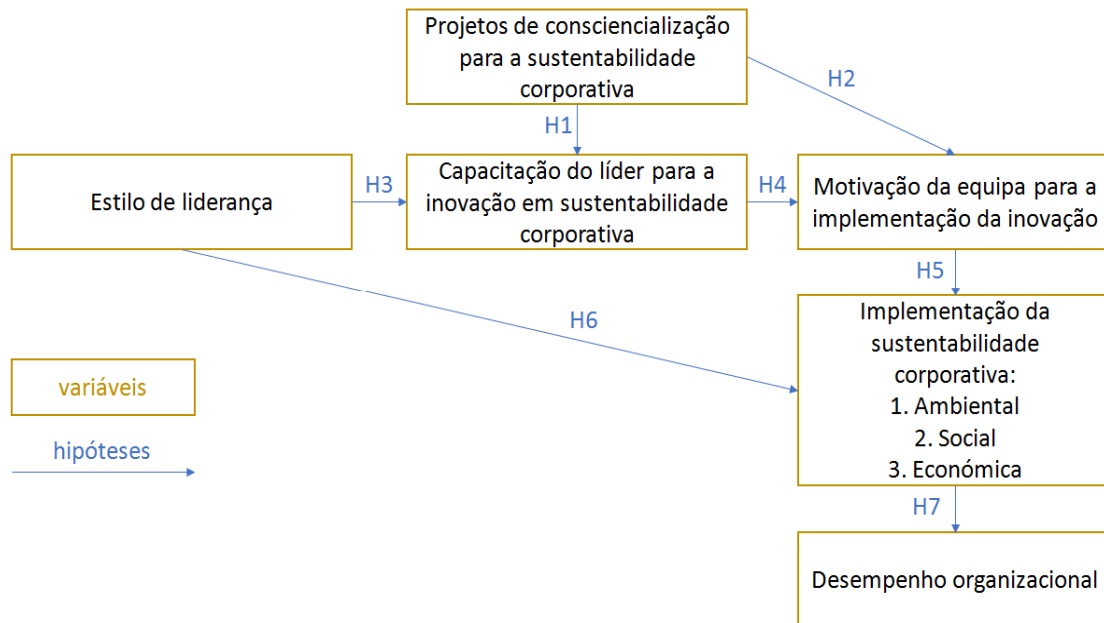
Romão (2005), diz que «é preciso que os líderes e supervisores entendam e coloquem em prática, que a liderança começa de dentro pra fora com o autoconhecimento e auto liderança. Isso porque um líder deve servir de exemplo e ser fomentador de outros líderes. »Seguindo a linha de raciocínio do autor, o líder tem papel fundamental no desenvolvimento organizacional, pois o mesmo possui contato direto com a linha de produção, além de poder melhorar e verificar falhas através da avaliação de desempenho.

2. 7. O MODELO CONCEPTUAL

Para tanto, foi realizado um a descrição da semântica, contendo todas as variáveis e hipóteses tratadas nessa dissertação, a título de aprofundamento na teoria ministrada.

O estudo por variáveis foi utilizado devido à facilidade da reunião de dados para posterior demonstração na dissertação. Também, foram introduzidas outras variáveis além foram utilizadas outras variáveis, pelo qual se entendeu pertinente estudar, atendendo a experiência profissional, nomeadamente x, y e z.

Figura 5: Modelo Conceptual de Hipóteses de Correlações entre as Variáveis.



Fonte: O próprio

O modelo acima pode ser traduzido nas seguintes hipóteses:

H(1): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente na capacitação do líder, para a inovação em sustentabilidade corporativa.

H(2): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente a motivação da equipa para a implementação da inovação em sustentabilidade corporativa.

H(3): O Estilo de liderança influencia positivamente capacitação do líder para inovação a sustentabilidade.

H(4): A capacitação do líder para a inovação em sustentabilidade Influencia positivamente na motivação da equipe para a implementação da inovação

H(5): A motivação da equipe Influencia positivamente na implementação da sustentabilidade corporativa.

H(6): O estilo de liderança influencia positivamente a implementação da sustentabilidade corporativa.

H(7): A implementação da sustentabilidade corporativa influencia positivamente a implementação do desempenho organizacional.

3. METODOLOGIA

Este é um estudo, hipotético-dedutivo, realizado a partir de dados secundários provenientes de pesquisa documental e primários, provenientes dos inquéritos por questionário realizados no estudo empírico. Enquanto estudo quantitativo esteve sujeito a um tratamento estatístico dos dados recolhidos para depois se proceder à validação das hipóteses apresentadas no modelo conceptual.

3. 1. PESQUISA DOCUMENTAL

O tema em estima demanda diversos focos de estudo, deste modo o presente trabalho será desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica nas áreas de administração, liderança e sustentabilidade corporativa ambiental, social e econômica e um breve levantamento de material legislativo, jurisprudencial.

A pesquisa documental, realizada de 01/08/2018 a 01/03/2019 utilizou o seguinte material: artigos científicos; livros, web sites, notícias preponderantes.

O material obteve-se por meio de artigos publicados em revistas especializadas, livros, textos publicados na internet, anais de congressos e anais de debates disponíveis nas plataformas *B-on* e *Academic Search Complete*. Para a pesquisa, usaram-se as seguintes palavras-chave: *liderança, sustentabilidade, meio ambiente, reciclagem*.

Este procedimento é essencial ao Levantamento bibliográfico referente a cada um dos objetivos propostos e ao Estudo crítico do material;

Além de pesquisa bibliográfica para apreciação de todos os pontos relevantes e prós e contras com relação à sustentabilidade, líderes, colaboradores e empresas para esta dissertação, o estudos se baseará ainda na experiência da coleta de dados de origem primária.

3. 2. ESTUDO EMPÍRICO

Realizou-se um estudo empírico em várias empresas, onde se aplicou um inquérito por questionário, usando uma escala de Likert de 05 Pontos.

3. 2. 1. CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O estudo empírico será realizado com profissionais de várias empresas de ramos diversificados selecionados de acordo com a idade, sexo, empresa. Este público alvo é de suma importância haja vista que todo o projeto se embasara em aspectos e pontos preponderantes de colaboradores e líderes do ramo empresarial.

3. 2.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O instrumento de recolha de dados utilizado pretende analisar o entendimento individual de colaboradores de diferentes empresas, quanto ao tema da dissertação, na empresa pelo qual labora. Para tal, construiu-se um questionário com base nos inquéritos dos autores Fiaz, Su, Ikram, Sagib, 2017, que poderá consultar no anexo A.

Esse questionário foi subdividido em 09 (nove) tópicos, importantes e coerentes ao tema, sendo eles estilo de liderança transformacional, estilo de liderança transacional, estilo de liderança passivo / esquiva, projetos de conscientização, capacitação do líder para sustentabilidade corporativa, motivação da equipe para implementação de inovação, aplicação da sustentabilidade corporativa social, aplicação da sustentabilidade corporativa econômica, aplicação da sustentabilidade corporativa ambiental.

Escolheu-se usar um questionário apenas de respostas fechadas, nomeadamente uma escala de Likert de 05 Pontos, pois essa escala é psicrométrica comumente usada em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião (foco principal da pesquisa).

Este questionário disponibilizou-se através do *Google Drive*, no aplicativo formulários e do link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSetYEC8M2DCyaVsly0qYJEB7VYBb-iBPfxlqqGhCE5v4iOzzg/viewform?usp=sf_link

Considerou-se que por meio da tecnologia atual disponível no mercado, esta seria a ferramenta mais hábil e livre de custos, essencial à constatação das informações necessárias recolher. Google Drive foi à opção escolhida por tão somente apresentar vantagens em todos os aspectos (rapidez, fácil acesso, rápido acúmulo de informações, geração de gráficos). Além de ser o mais popularmente utilizado na atualidade para esse tipo de pesquisa.

Abaixo, poderá encontrar a imagem do texto introdutório (Figura 06) e o consentimento informado (Anexo C), que se colocaram na plataforma como partes integrantes do questionário, antes da recolha dos dados demográficos dos inquiridos e da avaliação das variáveis a testar.

O consentimento abaixo fora confeccionado pelo próprio dissente, a fim de explicar os motivos pela elaboração da pesquisa e que a mesma se manteria em sigilo, para que as respostas fossem as mais sinceras possíveis e assim mantendo a credibilidade desta dissertação.

Figura 6: Tela online Questionário (drive)

Questionário de Estudo para
Dissertação

No âmbito do mestrado em gestão de empresas, especialidade em planeamento estratégico empresarial, estando prestes a desenvolver uma pesquisa referente a um estudo sobre o tema: "O papel da liderança na implementação da sustentabilidade corporativa como estratégia de melhoria do desempenho organizacional".

Desta forma, solicito que preencha o questionário que segue, com sinceridade no sentido de conceder-me a sua colaboração para viabilizar esta investigação, com o objetivo de contribuir para minha pesquisa.

O questionário é anônimo e os dados são confidenciais, sendo os dados tratados com toda a privacidade e apenas para informação estatística.

Desde já, agradeço sua colaboração, assumindo o compromisso de comunicá-lhe os resultados deste estudo quando concluído, caso o solicite.

Por favor, utilize somente todas as questões e utilize uma ou mais respostas que avaliar como correta.

No final do preenchimento verifique se respondeu a todas as questões.

Antecipadamente grato.

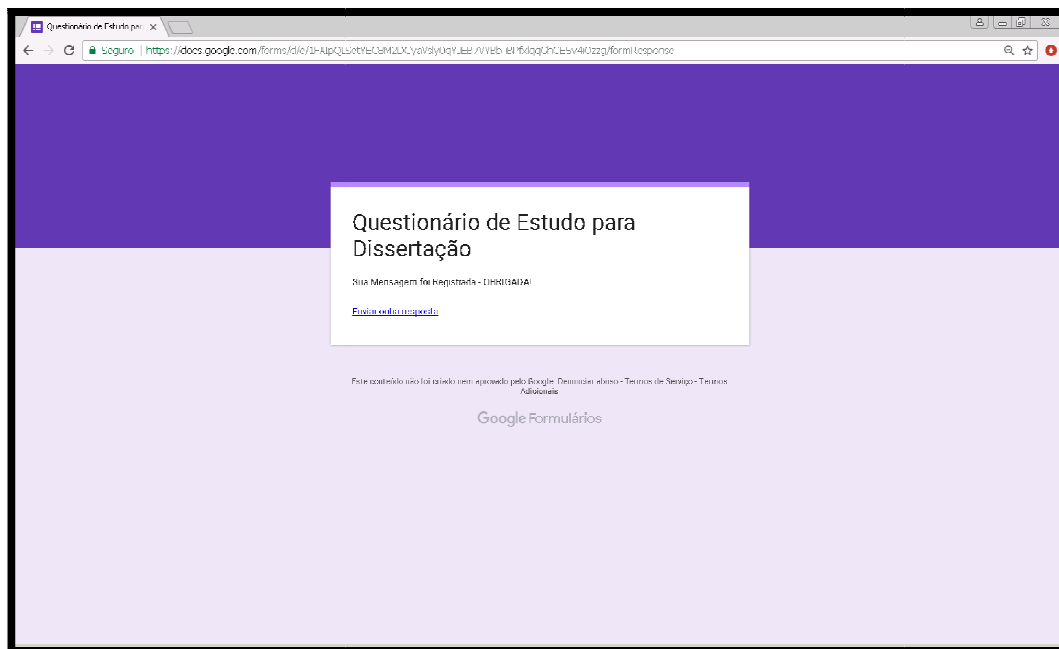
Carlos Benevides

*Obrigatório

Fonte: o Próprio

No final do questionário aparecia a imagem que se segue (Figura x).Fig. : Tela online Encerramento de Questionário (drive).

Figura 7: Tela de encerramento do Questionário



Fonte: o Próprio

3.2.3. PRÉ-TESTE

Realizado o questionário, fez-se um pré-teste, com a ajuda de uma amostra por conveniência de 07 (sete) colaboradores das micro empresa “Cassio Benedicto Sociedade de Advogados”, para que estes realizassem a pesquisa de maneira anônima e sincera para concretização do término do *drive* e verificação de possíveis erros ou lacunas na interpretação das afirmações

Não havendo nenhuma observação neste sentido e com a aprovação do questionário pela Orientadora, prosseguiu-se com o trabalho e com a aplicação formal dos questionários após a concretização do pedido de aplicação dos questionários.

3.2.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os questionários foram remetidos por email para 150 (cento e cinquenta) indivíduos que se disponibilizaram a participar e auxiliar na recolha de dados, e que compunham a amostra.

Depois de 60 dias, obtiveram-se 150 respostas, cuja frequência foi rapidamente tratada pela ferramenta citada, tendo-se alcançado uma taxa de resposta de 100 %.

3.2.5. TRATAMENTO DE DADOS

A avaliação da consistência interna do questionário realizou-se pelo índice de Alpha de Cronbach. A técnica estatística a ser utilizada para a avaliação da correção entre as variáveis foi o Coeficiente de Correlação de Pearson, considerando uma distribuição normal da amostra, com a utilização do software SPSS, versão “22.0”.

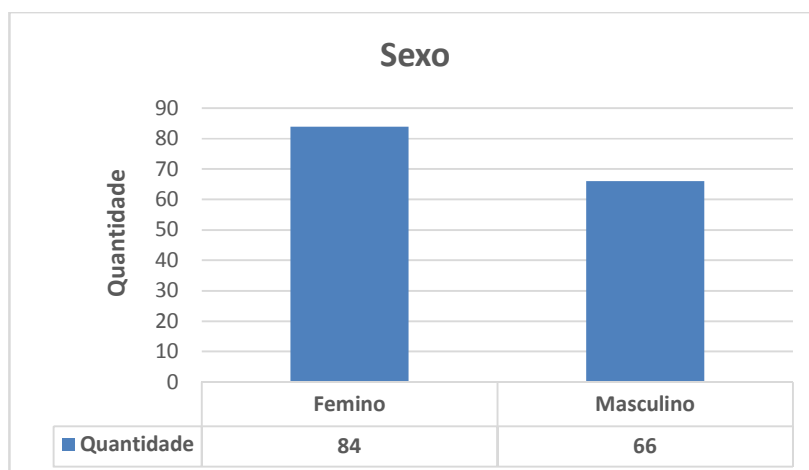
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto da dissertação, será mostrado todos os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada durante toda recolha de dados.

4. 1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DE DADOS DEMOGRÁFICOS:

Para melhor compreensão do conteúdo ministrado nessa dissertação, foi realizado questionário de pesquisa, onde o presente estudo foi realizado em 150 profissionais urbanos e rurais, majoritariamente (56%) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 20 e os 50anos de idade.

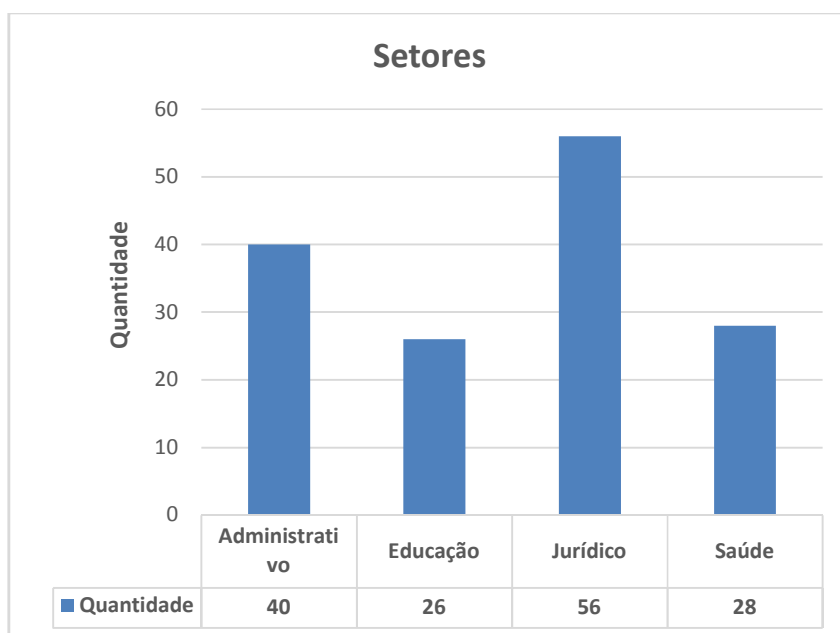
Gráfico 1: Gênero dos Entrevistados



Fonte: O próprio

O setor predominante na pesquisa foi o setor jurídico, conforme gráfico abaixo:

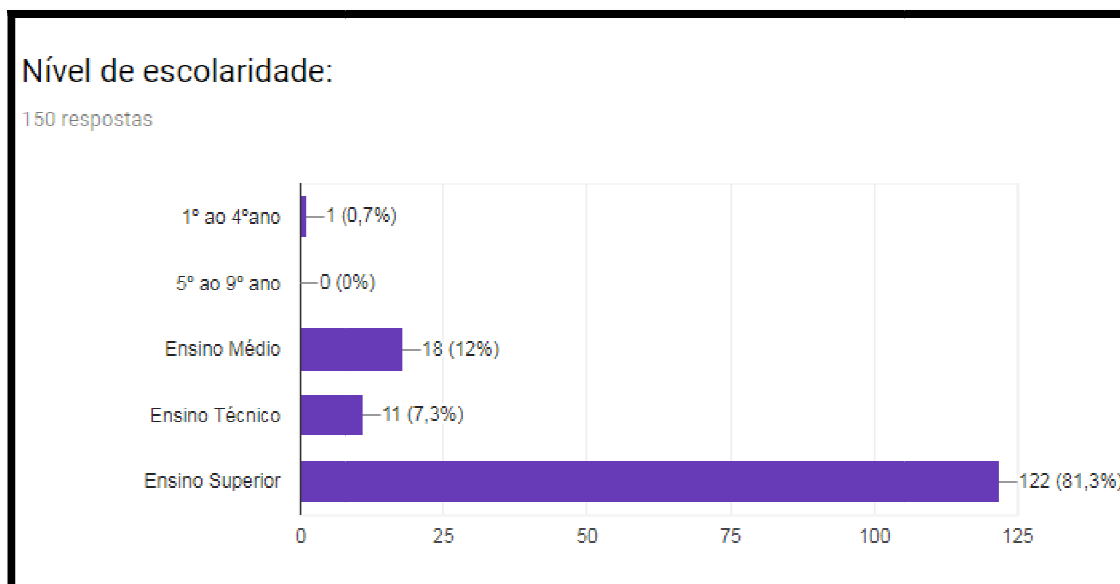
Gráfico 2: Setor de trabalho



Fonte: O próprio

O nível de escolaridade predominante é o ensino superior, demonstrando assim o investimento e incentivo na educação das empresas, além de mão de obra cada vez mais qualificada para sua função.

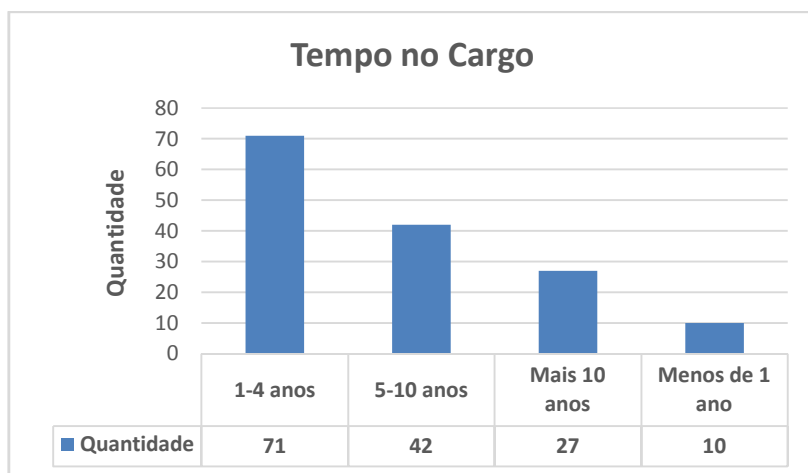
Gráfico 3: Nível de Escolaridade



Fonte: O próprio

O tempo médio nos cargos é de 1 à 4 anos (72 %) demonstrando o impacto da crise nacional de empregos, maioria dos entrevistados estão no emprego a pouco tempo, conforme gráfico abaixo.

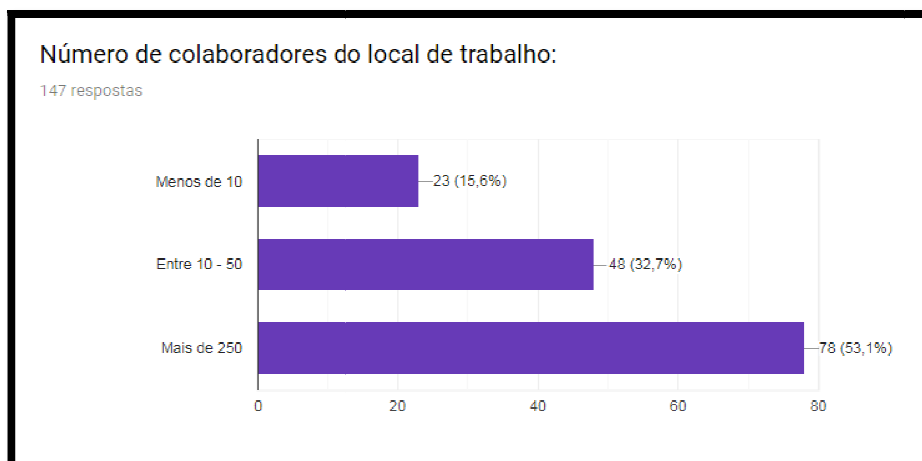
Gráfico 4: Tempo no Cargo



Fonte: O próprio

A maioria dos entrevistados labora em grandes empresas com mais de 250 colaboradores (53,1%), conforme gráfico abaixo:

Gráfico 5: Número de Colaboradores



Fonte: O próprio

O tratamento estatístico de avaliação da frequência por questão está representado no Anexo D deste trabalho.

4. 2. CONSISTÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO

Neste tópico da dissertação cumpre esclarecer que a consistência interna é uma forma de medida baseada na correlação entre diferentes itens no mesmo teste, geralmente é medida através do Alfa de Cronbach que foi criado em 1951 por Lee J. Cronbach, com o objetivo de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa pelo que é calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens.

Para tanto, de acordo com os Autores Fiaz, Su, Ikram, Sagib, 2017, do valor 0 ao valor 1, onde mais próximo ao 1 mais confiabilidades e tem na pesquisa realizada.

Para os autores Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89:

Confiabilidade inaceitável <0.6

Confiabilidade baixa 0.7

Confiabilidade moderada a elevada 0.8-0.9

Confiabilidade Elevada >0.9

As tabelas abaixo representam a confiabilidade do questionário pelo Alpha de Cronbach. O questionário realizado em pesquisa de campo obteve um valor de 0,96, indicando que o questionário elaborado tem uma consistência interna muito boa.

Tabela 4: Alpha de Cronbach total

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens	N de itens
	padronizados	
,96	,96	32

Fonte: O próprio

Seguindo na demonstração da análise de dados, na planilha de Alpha de Cronbach se pode verificar item por item das questões dispostas no questionário constante no Anexo B desta dissertação.

Tabela 5: Alpha de Cronbach por Questão

	Média	Desvio	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Eu vou além do interesse próprio pelo bem do grupo	4,67	,80	,45	,96
Eu considero as consequências morais e éticas das decisões	4,75	,75	,35	,96
Eu falo otimisticamente sobre o futuro	4,61	,80	,58	,95
Eu reexamino suposições críticas para questionar se elas são apropriadas	4,60	,78	,48	,96
Eu ajudo os outros a desenvolver seus pontos fortes	4,61	,79	,47	,96
Eu deixo claro o que se espera receber quando as metas de desempenho são alcançadas	4,47	,96	,51	,96
Eu acompanho todos os erros	4,29	1,08	,57	,95
Eu espero que as coisas dêem errado antes de agir	3,33	1,79	,54	,96
Eu evito tomar decisões	3,43	1,70	,59	,96
Em meu local de trabalho há projetos de conscientização	4,34	1,05	,71	,95
Não me importo com o meio ambiente	3,16	1,85	,61	,96
A empresa que trabalho apoia projetos sustentáveis de terceiros, além de implementar no trabalho	4,27	1,18	,67	,95
A empresa que trabalho possui programa e tem aumentado investimento para fornecimento de serviços com menor impacto socioambiental	4,17	1,21	,73	,95
O tema sustentabilidade é incluso nas políticas corporativas da empresa que trabalho	4,26	1,22	,72	,95
Meu Líder sempre esta envolvido em projetos	4,35	1,14	,65	,95
Meu Líder possui incentivo para capacitação. (bolsa de estudos, cursos, palestras...)	4,31	1,16	,63	,95
Meu Líder está sempre inteirado com as atualidades	4,48	,96	,64	,95
Há plano de carreira na empresa em que trabalho	4,06	1,34	,74	,95
Sou obrigado (a) a participar de todas as atividades extras realizadas pela empresa e que trabalho	3,84	1,43	,61	,95
Na empresa em que trabalho possui cartazes, projetos de incentivo	4,10	1,32	,72	,95
A empresa que trabalho interage com a sociedade em geral	4,50	1,00	,60	,95

A empresa em que trabalho apoia financeiramente projetos ambientais da sociedade	3,93	1,45	,75	,95
A empresa em que trabalho participa de processos de Índice de Sustentabilidade Empresarial (EX. (ISE) da BM &Fbovespa)	3,83	1,46	,72	,95
Há um cooperativismo na empresa em que trabalho	4,31	1,13	,76	,95
A empresa desenvolve outras ações sociais	4,23	1,23	,73	,95
A sustentabilidade na empresa em que trabalho é um elo para contenção de gastos. (Ex. Adote uma caneca e não use copos plásticos)	4,37	1,18	,73	,95
A empresa em que trabalho investe para que a atividade fim de trabalho não prejudique o meio ambiente. (Ex. Tratamento de esgoto)	4,23	1,23	,72	,95
Há investimentos sustentáveis em meu trabalho	4,28	1,28	,70	,95
A empresa em que trabalho desenvolve parcerias com outras instituições para melhorar seus processos e minimizar os impactos	4,17	1,21	,71	,95
O desempenho financeiro da empresa tem influenciado positivamente	4,28	1,17	,64	,95
O clima da organização é muito positivo e permite um trabalho de alta performance	4,35	1,05	,61	,95
A equipe em que trabalho tem desempenho máximo	4,44	,99	,48	,96

Fonte: O próprio

Tabela 6: Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
Eu vou além do interesse próprio pelo bem do grupo	4,67	,80	150
Eu considero as consequências morais e éticas das decisões	4,75	,75	150
Eu falo otimisticamente sobre o futuro	4,61	,80	150
Eu reexamino suposições críticas para questionar se elas são apropriadas	4,60	,78	150
Eu ajudo os outros a desenvolver seus pontos fortes	4,61	,79	150
Eu deixo claro o que se espera receber quando as metas de desempenho são alcançadas	4,47	,96	150
Eu acompanho todos os erros	4,29	1,08	150
Eu espero que as coisas dêem errado antes de agir	3,33	1,79	150
Eu evito tomar decisões	3,43	1,70	150
Em meu local de trabalho há projetos de conscientização	4,34	1,05	150
Não me importo com o meio ambiente	3,16	1,85	150

A empresa que trabalho apoia projetos sustentáveis de terceiros, além de implementar no trabalho	4,27	1,18	150
A empresa que trabalho possui programa e tem aumentado investimento para fornecimento de serviços com menor impacto socioambiental	4,17	1,21	150
O tema sustentabilidade é incluso nas políticas corporativas da empresa que trabalho	4,26	1,22	150
Meu Líder sempre esta envolvido em projetos	4,35	1,14	150
Meu Líder possui incentivo para capacitação. (bolsa de estudos, cursos, palestras...)	4,31	1,16	150
Meu Líder está sempre inteirado com as atualidades	4,48	,96	150
Há plano de carreira na empresa em que trabalho	4,06	1,34	150
Sou obrigado (a) a participar de todas as atividades extras realizadas pela empresa e que trabalho	3,84	1,43	150
Na empresa em que trabalho possui cartazes, projetos de incentivação	4,10	1,32	150
A empresa que trabalho interage com a sociedade em geral	4,50	1,00	150
A empresa em que trabalho apoia financeiramente projetos ambientais da sociedade	3,93	1,45	150
A empresa em que trabalho participa de processos de Índice de Sustentabilidade Empresarial (EX. (ISE) da BM &Fbovespa)	3,83	1,46	150
Há um cooperativismo na empresa em que trabalho	4,31	1,13	150
A empresa desenvolve outras ações sociais	4,23	1,23	150
A sustentabilidade na empresa em que trabalho é um elo para contenção de gastos. (Ex. Adote uma caneca e não use copos plásticos)	4,37	1,18	150
A empresa em que trabalho investe para que a atividade fim de trabalho não prejudique o meio ambiente. (Ex. Tratamento de esgoto)	4,23	1,23	150
Há investimentos sustentáveis em meu trabalho	4,28	1,28	150
A empresa em que trabalho desenvolve parcerias com outras instituições para melhorar seus processos e minimizar os impactos	4,17	1,21	150
O desempenho financeiro da empresa tem influenciado positivamente	4,28	1,17	150
O clima da organização é muito positivo e permite um trabalho de alta performance	4,35	1,05	150
A equipe em que trabalho tem desempenho máximo	4,44	,99	150

Fonte: O próprio

Tabela 7: Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Maxímo	Intervalo	Maxímo / Mínimo	Variância
Médias de item	4,22	3,16	4,75	1,59	1,50	,14
Variâncias de item	1,46	,57	3,41	2,84	6,02	,49
Covariâncias entre itens	,59	,01	2,85	2,83	191,57	,10
Correlações entre itens	,41	,01	,86	,85	73,82	,02

Fonte: O próprio

Tabela 8: Estatísticas de item de resumo

	N de itens
Médias de item	32
Variâncias de item	32
Covariâncias entre itens	32
Correlações entre itens	32

Fonte: O próprio

Tabela 9: Estatísticas de item total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado
Eu vou além do interesse próprio pelo bem do grupo	130,35	611,85	,45	,68
Eu considero as consequências morais e éticas das decisões	130,27	616,56	,35	,73
Eu falo otimisticamente sobre o futuro	130,41	606,46	,58	,72
Eu reexaminio suposições críticas para questionar se elas são apropriadas	130,42	610,89	,48	,70
Eu ajudo os outros a desenvolver seus pontos fortes	130,41	610,95	,47	,71
Eu deixo claro o que se espera receber quando as metas de desempenho são alcançadas	130,55	605,11	,51	,68
Eu acompanho todos os erros	130,73	599,07	,57	,67
Eu espero que as coisas dêem errado antes de agir	131,69	580,06	,54	,84
Eu evito tomar decisões	131,59	579,25	,59	,82
Em meu local de trabalho há projetos de conscientização	130,68	592,65	,71	,72
Não me importo com o meio ambiente	131,86	572,89	,61	,89

A empresa que trabalho apoia projetos sustentáveis de terceiros, além de implementar no trabalho	130,75	590,07	,67	,77
A empresa que trabalho possui programa e tem aumentado investimento para fornecimento de serviços com menor impacto socioambiental	130,85	585,93	,73	,79
O tema sustentabilidade é incluso nas políticas corporativas da empresa que trabalho	130,76	586,02	,72	,84
Meu Líder sempre esta envolvido em projetos	130,67	592,68	,65	,74
Meu Líder possui incentivo para capacitação. (bolsa de estudos, cursos, palestras...)	130,71	593,19	,63	,73
Meu Líder está sempre inteirado com as atualidades	130,54	599,19	,64	,83
Há plano de carreira na empresa em que trabalho	130,96	580,88	,74	,75
Sou obrigado (a) a participar de todas as atividades extras realizadas pela empresa e que trabalho	131,18	585,67	,61	,64
Na empresa em que trabalho possui cartazes, projetos de incentivo	130,92	582,57	,72	,77
A empresa que trabalho interage com a sociedade em geral	130,52	599,88	,60	,74
A empresa em que trabalho apoia financeiramente projetos ambientais da sociedade	131,09	576,06	,75	,79
A empresa em que trabalho participa de processos de Índice de Sustentabilidade Empresarial (EX. (ISE) da BM &Fbovespa)	131,19	577,61	,72	,81
Há um cooperativismo na empresa em que trabalho	130,71	587,32	,76	,82
A empresa desenvolve outras ações sociais	130,79	585,09	,73	,81
A sustentabilidade na empresa em que trabalho é um elo para contenção de gastos. (Ex. Adote uma caneca e não use copos plásticos)	130,65	586,95	,73	,73
A empresa em que trabalho investe para que a atividade fim de trabalho não prejudique o meio ambiente. (Ex. Tratamento de esgoto)	130,79	585,65	,72	,77
Há investimentos sustentáveis em meu trabalho	130,74	585,51	,70	,83
A empresa em que trabalho desenvolve parcerias com outras instituições para melhorar seus processos e minimizar os impactos	130,85	587,20	,71	,76
O desempenho financeiro da empresa tem influenciado positivamente	130,74	592,61	,64	,75
O clima da organização é muito positivo e permite um trabalho de alta performance	130,67	597,66	,61	,75
A equipe em que trabalho tem desempenho máximo	130,58	605,86	,48	,71

Fonte: O próprio

Tabela 10: Estatísticas de item total

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Eu vou além do interesse próprio pelo bem do grupo	,96
Eu considero as consequências morais e éticas das decisões	,96
Eu falo otimisticamente sobre o futuro	,95
Eu reexamino suposições críticas para questionar se elas são apropriadas	,96
Eu ajudo os outros a desenvolver seus pontos fortes	,96
Eu deixo claro o que se espera receber quando as metas de desempenho são alcançadas	,96
Eu acompanho todos os erros	,95
Eu espero que as coisas dêem errado antes de agir	,96
Eu evito tomar decisões	,96
Em meu local de trabalho há projetos de conscientização	,95
Não me importo com o meio ambiente	,96
A empresa que trabalho apoia projetos sustentáveis de terceiros, além de implementar no trabalho	,95
A empresa que trabalho possui programa e tem aumentado investimento para fornecimento de serviços com menor impacto socioambiental	,95
O tema sustentabilidade é incluso nas políticas corporativas da empresa que trabalho	,95
Meu Líder sempre esta envolvido em projetos	,95
Meu Líder possui incentivo para capacitação. (bolsa de estudos, cursos, palestras...)	,95
Meu Líder está sempre inteirado com as atualidades	,95
Há plano de carreira na empresa em que trabalho	,95
Sou obrigado (a) a participar de todas as atividades extras realizadas pela empresa e que trabalho	,95
Na empresa em que trabalho possui cartazes, projetos de incentivo	,95
A empresa que trabalho interage com a sociedade em geral	,95
A empresa em que trabalho apoia financeiramente projetos ambientais da sociedade	,95
A empresa em que trabalho participa de processos de Índice de Sustentabilidade Empresarial (EX. ISE) da BM & Fbovespa)	,95
Há um cooperativismo na empresa em que trabalho	,95
A empresa desenvolve outras ações sociais	,95
A sustentabilidade na empresa em que trabalho é um elo para contenção de gastos. (Ex. Adote uma caneca e não use copos plásticos)	,95
A empresa em que trabalho investe para que a atividade fim de trabalho não prejudique o meio ambiente. (Ex. Tratamento de esgoto)	,95
Há investimentos sustentáveis em meu trabalho	,95
A empresa em que trabalho desenvolve parcerias com outras instituições para melhorar seus processos e minimizar os impactos	,95
O desempenho financeiro da empresa tem influenciado positivamente	,95
O clima da organização é muito positivo e permite um trabalho de alta performance	,95

A equipe em que trabalho tem desempenho máximo	,96
--	-----

Fonte: O próprio

Tabela 11: Estatísticas de escala

	Variância	Erro Desvio	Nº de itens
135,02	630,09	25,10	32

Fonte: O próprio

4. 2.1 ALPHA DE CRONBACH POR VARIÁVEL

Neste tópico de trabalho, fora analisado pelo indicie Alpha de Cronbach cada variável do questionário, incluso no Anexo A deste trabalho

Variável 01: Estilo de liderança Transformacional

Com base nas questões elencadas abaixo, fora analisado o Alpha de Chonbach da variável 01:

- 1.1 Eu vou além do interesse próprio pelo bem do grupo.
- 1.2 Eu considero as consequências morais e éticas das decisões.
- 1.3 Eu falo otimisticamente sobre o futuro.
- 1.4 Eu reexamino suposições críticas para questionar se elas são apropriadas.
- 1.5 Eu ajudo os outros a desenvolver seus pontos fortes.

Tabela 12: Estatísticas de Confiabilidade variável 01

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,805	,805	5

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 01 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 02: Estilo de liderança Transacional

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alfa de Cronbach da variável 02:

- 2.1 Eu deixo claro o que se espera receber quando as metas de desempenho são alcançadas.,
- 2.2 Eu acompanho todos os erros.

Tabela 13: Estatísticas de Confiabilidade variável 02

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,695	,698	2

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 02 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 03: Estilo de liderança passivo-esquiva.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alfa de Cronbach da variável 03:

- 3.1 Eu espero que as coisas dêem errado antes de agir.
- 3.2 Eu evito tomar decisões.

Tabela 14: Estatísticas de Confiabilidade variável 03

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,877	,878	2

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 03 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Em análise as 03 variáveis anteriores, verificou-se que todas as afirmações até o momento, agregam na variável 04: Estilos de Liderança

Tabela 15: Estatísticas de Confiabilidade variável 04

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,805	,837	9

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 04 desta dissertação, sendo esta variável sem consistência interna, haja vista a utilização de variáveis anteriores para concluir essa análise de dados.

Variável 05: Projetos de conscientização.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alpha de Cronbach da variável 05:

- 4.1 Em meu local de trabalho há projetos de conscientização.
- 4.2 Não me importo com o meio ambiente.

4.3 A empresa que trabalho apoia projetos sustentáveis de terceiros, além de implementar no trabalho.

4.4 A empresa que trabalho possui programa e tem aumentado investimento para fornecimento de serviços com menor impacto socioambiental.

4.5 O tema sustentabilidade é incluso nas políticas corporativas da empresa que trabalho.

Tabela 16: Estatísticas de Confiabilidade variável 05

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,846	,875	5

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 05 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 06: Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alpha de Cronbach da variável 06:

5.1 Meu Líder sempre está envolvido em projetos de sustentabilidade.

5.2 Meu Líder possui incentivo para capacitação. (bolsa de estudos, cursos, palestras...)

5.3 Meu Líder está sempre inteirado com as atualidades.

Tabela 17: Estatísticas de Confiabilidade variável 06

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,871	,878	3

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 06 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 07: Motivação da Equipe para implementação de inovação.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alpha de Cronbach da variável 07:

- 6.1 Há plano de carreira na empresa em que trabalho.
- 6.2 Sou obrigado (a) a participar de todas as atividades extras realizadas pela empresa em que trabalho.
- 6.3 Na empresa em que trabalho possui projetos de incentivo à implementação de inovações.

Tabela 18: Estatísticas de Confiabilidade variável 07

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,816	,818	3

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 07 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 08: Aplicação da sustentabilidade corporativa Social.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alpha de Cronbach da variável 08:

- 7.1 A empresa que trabalho interage com a sociedade em geral.
- 7.2 A empresa em que trabalho apoia financeiramente projetos da sociedade.

- 7.3 A empresa em que trabalho participa de processos de Índice de Sustentabilidade Empresarial (EX. (ISE) da BM&Fbovespa)
- 7.4 Há um cooperativismo na empresa em que trabalho.
- 7.5 A empresa desenvolve outras ações sociais.

Tabela 19: Estatísticas de Confiabilidade variável 08

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,882	,885	5

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 08 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 09: Aplicação da sustentabilidade corporativa Econômica.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alpha de Cronbach da variável 09:

- 8.1 A sustentabilidade na empresa em que trabalho é um elo para contenção de gastos. (Ex. Adote uma caneca e não use copos plásticos)
- 8.2 A empresa em que trabalho investe para que a atividade fim de trabalho não prejudique o meio ambiente. (Ex. Tratamento de esgoto)
- 8.3 Há investimentos sustentáveis em meu trabalho.
- 8.4 A empresa em que trabalho desenvolve parcerias com outras instituições para melhorar seus processos e minimizar os impactos.

Tabela 20: Estatísticas de Confiabilidade variável 09

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,877	,876	4

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 09 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Variável 10: Aplicação da sustentabilidade corporativa Ambiental.

Com base nas questões elencadas abaixo, foi analisado o Alfa de Cronbach da variável 10:

9.1 O desempenho financeiro da empresa tem influenciado positivamente projeto de raiz ambiental.

9.2 O clima da organização é muito positivo e permite um trabalho de alta performance pelo ambiente da comunidade.

Tabela 21: Estatísticas de Confiabilidade variável 10

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,808	,810	2

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 10 desta dissertação, sendo esta variável com consistência interna.

Em análise as variáveis 08,09 e 10, verificou-se que todas as afirmações até o momento, agregam na variável 11: Implementação de sustentabilidade corporativa

Tabela 22: Estatísticas de Confiabilidade variável 11

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,934	,935	11

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 11 desta dissertação, sendo esta variável sem consistência interna, haja vista a utilização de variáveis anteriores para concluir essa análise de dados.

Com relação à Variável 12: Desempenho Organizacional, a mesma está associada exclusivamente à questão 9.3 A equipe em que trabalho tem desempenho máximo.

Tabela 23: Estatísticas de Confiabilidade variável 12

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,707	,712	2

Fonte: O próprio

A tabela acima se trata da estatística de confiabilidade da variável 12 desta dissertação, sendo esta variável sem consistência interna, haja vista a utilização de variáveis anteriores para concluir essa análise de dados.

4. 3. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO MODELO CONCEPTUAL

Inicialmente cumpre esclarecer que os coeficientes de correlação é o método que mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica. Este coeficiente, normalmente representado por ρ assume apenas valores entre -1 e 1.

Para os autores Dancey e Reidy (2005) a interpretação dos valores do coeficiente de correlação de Pearson da seguinte forma: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

4.3.1. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A HIPÓTESE 01:

H1 Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente na capacitação do líder para a inovação em sustentabilidade corporativa.

Conforme a tabela 13, o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis, indica uma correlação positiva, moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa, de $0,559$, com um nível de confiança de 95% (porque é significativa a $0,01$). Posto isto, com base nos resultados alcançados neste estudo, **se aceita a hipótese H1.**

Como validação externa da hipótese estudada os autores Ferraiuolo e Munck:

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, é assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade e para um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. (Ferraiuolo, 2015, p. 22)

Quando se busca por abordagens, modelos e ferramentas utilizados para implantar uma gestão alinhada aos preceitos da sustentabilidade empresarial, o que mais aparece é a adoção e a aplicação de ferramentas mais próximas dos sistemas de gestão ambiental. (Munck, 2014, p. 38)

Tabela 24: H(1): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente na capacitação do líder, para a inovação em sustentabilidade corporativa.

		Projetos de conscientização	Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa
Projetos de conscientização	Correlação de Pearson	1	,559**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	Correlação de Pearson	,559**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

4.3.2. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DA HIPÓTESE 02:

H2: Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente a motivação da equipa para a implementação da inovação em sustentabilidade corporativa.

Conforme a tabela 14, o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis, indica uma correlação positiva, moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa, de 0, 659, com um nível de confiança de 95% (porque é significativa a 0,01). Posto isto, com base nos resultados alcançados neste estudo, **se aceita a hipótese H2.**

Como validação externa da hipótese estudada os autores Philippi e Munck:

Muitos empreendimentos sociais são oriundos de organizações da sociedade civil que amadureceram seu desempenho e, diante do desafio de assegurar a sustentabilidade e a independência financeira [...] (Philippi, 2017, p. 41)

Logo, enquanto a competência fundamenta a capacidade de as organizações desenvolverem-se sustentavelmente (um agir organizacional) em consonância com o agir social, a articulação entre diferentes níveis de competências conectará os conhecimentos organizacionais referentes às preocupações sociais, econômicas e ambientais, por meio de processo devidamente compreendidas, concederão cada vez mais força e objetividade a este relacionamento. (Munck, 2014, p. 78)

Tabela 25: H(2): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente a motivação da equipe para a implementação da inovação em sustentabilidade corporativa.

		Projetos de conscientização	Motivação da Equipe para implementação de inovação
Projetos de conscientização	Correlação de Pearson	1	,659**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Motivação da Equipe para implementação de inovação	Correlação de Pearson	,659**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

4.3.3. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DA HIPÓTESE 03:

H3: O Estilo de liderança influencia positivamente capacitação do líder para inovação a sustentabilidade. Conforme a tabela 15, o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis, indica uma correlação positiva, moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa, de 0,413; 0,442; 0,234, com um nível de confiança de 75% (porque é significativa a 0,01). Posto isto, com base nos resultados alcançados neste estudo, **se aceita a hipótese H3**.

Como validação externa da hipótese estudada os autores Ferraiuolo e Munck:

Para serem mais inovadores e inteligentes do que esta multidão de start-ups, deve aprender a inspirar seus funcionários para que não apenas dêem o melhor, mas que sejam também intra-empresendedores ligados em inovação e criatividade. Este é o grande desafio dos líderes da atualidade. (Ferraiuolo, 2015, p.69)

Orientado para a sustentabilidade da organização, não completo em si, as conhecedor de que a organização depende de inúmeros atores sociais inseridos em contextos que vão além daquelas controlados por processos de gestão controlados pela administração. (Munck, 2014, p. 87)

Tabela 26: H(3): O Estilo de liderança influencia positivamente capacitação do líder para a sustentabilidade.

Correlações

		Estilo de liderança: Transformacional	Estilo de liderança: Transacional	Estilo de liderança: Passiva / Esquiva
Estilo de liderança: Transformacional	Correlação de Pearson	1	,448**	,217**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,008
	N	150	150	150
Estilo de liderança: Transacional	Correlação de Pearson	,448**	1	,438**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000
	N	150	150	150
Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Correlação de Pearson	,217**	,438**	1
	Sig. (2 extremidades)	,008	,000	
	N	150	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Esta tabela indica que o estilo de liderança transformacional tem maior impacto na liderança transacional e que a liderança passiva tem maior impacto na liderança transacional.

Tabela 27: Relação entre o Estilo de liderança Transformacional e a Capacitação do Líder para a sustentabilidade corporativa.

		Estilo de liderança: Transformacional	Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa
Estilo de liderança: Transformacional	Correlação de Pearson	1	,413**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	Correlação de Pearson	,413**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 28: O Estilo de liderança transacional e Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa.

		Estilo de liderança: Transacional	Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa
Estilo de liderança: Transacional	Correlação de Pearson	1	,442**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	Correlação de Pearson	,442**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 29: O Estilo de liderança passiva – esquiva e Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa.

		Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa
Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Correlação de Pearson	1	,234**
	Sig. (2 extremidades)		,004
	N	150	150
Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	Correlação de Pearson	,234**	1
	Sig. (2 extremidades)	,004	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Estas três tabelas acima indicam que o estilo de liderança transacional influencia positivamente na capacitação do líder para a sustentabilidade corporativa e que a liderança Passiva menos influencia na capacitação do líder para a sustentabilidade corporativa

4.3.4. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DA HIPÓTESE 04:

H4: A capacitação do líder para a inovação em sustentabilidade Influencia positivamente na motivação da equipe para a implementação da inovação. Conforme a tabela 16, o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis, indica uma correlação positiva, moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa, de 0,487, com um nível de confiança de 75% (porque é significativa a 0,01). Posto isto, com base nos resultados alcançados neste estudo, **se aceita a hipótese H4.**

Como validação externa da hipótese estudada os autores Munck e Philippi:

[...] um fenômeno possível de ser analisado em um constante texto organizacional com elevada importância para a sociedade, a qual passa a exigir mecanismos de gestão, competentes, orientados para o desenvolvimento sustentável. (Munck, 2014, p. 67)

Contextualização e organização das ferramentas e iniciativas relacionadas aos temas para auxiliar as organizações que pretendem implementar um sistema de gestão. (Philippi, 2017, p. 504)

Tabela 30: H(4): A capacitação do líder para a inovação em sustentabilidade Influencia positivamente na motivação da equipe para a implementação da inovação.

		Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	Motivação da Equipe para implementação de inovação
Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	Correlação de Pearson	1	,487**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Motivação da Equipe para implementação de inovação	Correlação de Pearson	,487**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

4.3.5. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DA HIPÓTESE 05:

H5: A motivação da equipe Influencia positivamente na implementação da sustentabilidade corporativa. Conforme a tabela 17, o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis, indica uma correlação positiva, moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa, de 0,674, com um nível de confiança de 75% (porque é significativa a 0,01). Posto isto, com base nos resultados alcançados neste estudo, **se aceita a hipótese H5**.

Como validação externa da hipótese estudada os autores Munck e Philippi:

[...] Atores corporativos precisam ampliar seu envolvimento com a noção de desenvolvimento sustentável reconhecendo a necessidade de passar de um entendimento estreito e técnico dos seus impactos sociais e ambientais para o exercício de um papel mais amplo na sociedade (Munck, 2014, p. 04)

[...] De acordo com a ISSO 14.001, uma SGA é a parte do sistema de gestão global que inclui na estrutura organizacional as atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter uma política ambiental (Philippi, 2017, p. 515)

Neste tópico da dissertação, pode-se dizer que a motivação da equipe implica diretamente na sustentabilidade como um todo, haja vista ser necessário o empenho da mesma, para que o objetivo sustentável seja alcançado dentro de uma empresa. Sem a dedicação dos colaboradores nada é atingindo.

Tabela 31: Motivação da Equipe para implementação de inovação e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social

		Motivação da Equipe para implementação de inovação	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social
Motivação da Equipe para implementação de inovação	Correlação de Pearson	1	,674**
	Sig. (2 extremidades)		,000
N		150	150

Aplicação da	Correlação de Pearson	,674**	1
sustentabilidade corporativa:	Sig. (2 extremidades)	,000	
Social	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 32: Motivação da Equipe para implementação de inovação e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica

		Motivação da Equipe para implementação de inovação	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica
Motivação da Equipe para	Correlação de Pearson	1	,668**
implementação de inovação	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da	Correlação de Pearson	,668**	1
sustentabilidade corporativa:	Sig. (2 extremidades)	,000	
Econômica	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 33: Motivação da Equipe para implementação de inovação e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental

		Motivação da Equipe para implementação de inovação	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental
Motivação da Equipe para	Correlação de Pearson	1	,430**
implementação de inovação	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da	Correlação de Pearson	,430**	1
sustentabilidade corporativa:	Sig. (2 extremidades)	,000	
Ambiental	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Considerando as três últimas tabelas, considera-se que a motivação da equipe está mais relacionada com a implementação da sustentabilidade económica, depois com a sustentabilidade social e por fim, com a sustentabilidade ambiental, sendo esta última relação consideravelmente menos forte que as duas anteriores.

4. 3.6. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DA HIPÓTESE 06:

H6: O estilo de liderança influencia positivamente a implementação da sustentabilidade corporativa, Conforme a tabela 18, o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis, indica uma correlação positiva, moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa, de 0,553, com um nível de confiança de 60% (porque é significativa a 0,01). Posto isto, com base nos resultados alcançados neste estudo, **se aceita a hipótese H6.**

Como validação externa da hipótese estudada os autores Ferraiuolo e Philippi:

[...] Os gestores continuam fazendo hoje o que sempre fizeram desde a minha época elaborar orçamentos, atribuir tarefas, avaliar desempenho e persuadir subordinados a se esforçarem fazendo mais com menos. Na realidade, a maior parte das técnicas e ferramentas essenciais da gestão moderna foi criada por pessoas nascidas no século XIX. A gestão tal qual a conhecemos hoje – e a estrutura organizacional de empresas mais antigas reflete isso – Foi criada para resolver um problema de ineficiência. (Ferraiuolo, 2015, p.68)

[...] Um representante da diretoria/ alta administração é responsável pelo relato e pelas recomendações de melhoria e deve ter autoridade e responsabilidade para assegurar que sejam estabelecidas, implementados e mantidos os processos necessários (Philippi, 2017, p. 523)

Tabela 34:H(6): O estilo de liderança influencia positivamente a implementação da sustentabilidade corporativa (agregados).

Correlações

		Estilo de liderança	Sustentabilidade Corporativa
Estilo de liderança	Correlação de Pearson	1	,553**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Sustentabilidade Corporativa	Correlação de Pearson	,553**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 35: Estilo de liderança: Transformacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social

		Estilo de liderança: Transformacional	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social
Estilo de liderança: Transformacional	Correlação de Pearson	1	,435**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social	Correlação de Pearson	,435**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 36: Estilo de liderança: Transformacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: econômica

		Estilo de liderança: Transformacional	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica
Estilo de liderança: Transformacional	Correlação de Pearson	1	,420**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica	Correlação de Pearson	,420**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 37: Estilo de liderança: Transformacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: ambiental

		Estilo de liderança: Transformacional	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental
Estilo de liderança: Transformacional	Correlação de Pearson	1	,341**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental	Correlação de Pearson	,341**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Com base nos resultados das últimas três tabelas, podemos concluir que o estilo de liderança transformacional tem maior relação com a implementação da sustentabilidade social, depois com a económica e por último com a sustentabilidade ambiental.

Tabela 38: Estilo de liderança: Transacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: social

		Estilo de liderança: Transacional	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social
Estilo de liderança: Transacional	Correlação de Pearson	1	,355**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social	Correlação de Pearson	,355**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 39: Estilo de liderança: Transacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: econômica

		Estilo de liderança: Transacional	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica
Estilo de liderança: Transacional	Correlação de Pearson	1	,396**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica	Correlação de Pearson	,396**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 40: Estilo de liderança: Transacional e Aplicação da sustentabilidade corporativa: ambiental

		Estilo de liderança: Transacional	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental
Estilo de liderança: Transacional	Correlação de Pearson	1	,336**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental	Correlação de Pearson	,336**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Com base nos resultados das últimas três tabelas, podemos concluir que o estilo de liderança transacional tem maior relação com a implementação da sustentabilidade econômica, depois com a social e por ultimo a ambiental.

Tabela 41: Estilo de liderança: Passiva/Esquiva e Aplicação da sustentabilidade corporativa: social

		Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social
Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Correlação de Pearson	1	,367**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Social	Correlação de Pearson	,367**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Tabela 42: Estilo de liderança: Passiva/Esquiva e Aplicação da sustentabilidade corporativa: econômica

		Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica
Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Correlação de Pearson	1	,365**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Econômica	Correlação de Pearson	,365**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Com base nos resultados das últimas três tabelas, podemos concluir que o estilo de liderança passiva tem maior relação com a implementação da sustentabilidade social e por ultimo a econômica.

4.3.7. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DA HIPÓTESE 07:

H7: A implementação da sustentabilidade corporativa influencia positivamente a implementação do desempenho organizacional.

Tabela 43: Correlações

		Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental
Estilo de liderança: Passiva / Esquiva	Correlação de Pearson	1	,355**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	150	150
Aplicação da sustentabilidade corporativa: Ambiental	Correlação de Pearson	,355**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	150	150

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O próprio

Na hipótese H 07 (A implementação da sustentabilidade corporativa influencia positivamente a implementação do desempenho organizacional), conseguiu-se atingir esse tópico por meio de pesquisa e aprofundamento do tema. Essa questão foi notada devido ao líder de maneira objetiva influenciar diretamente no desempenho organizacional de uma empresa, por meio de avaliação de desempenho, haja vista que para aplicação da mesma é necessário o estudo e aprofundamento do líder.

Conforme a tabela baixo da Variável 12 (desempenho organizacional), pelo qual está associada exclusivamente à questão 9.3 desta dissertação, a tabela está aceitável próximo ao patamar máximo do Alfa de Cronbach. Nesse sentido aceita-se essa hipótese.

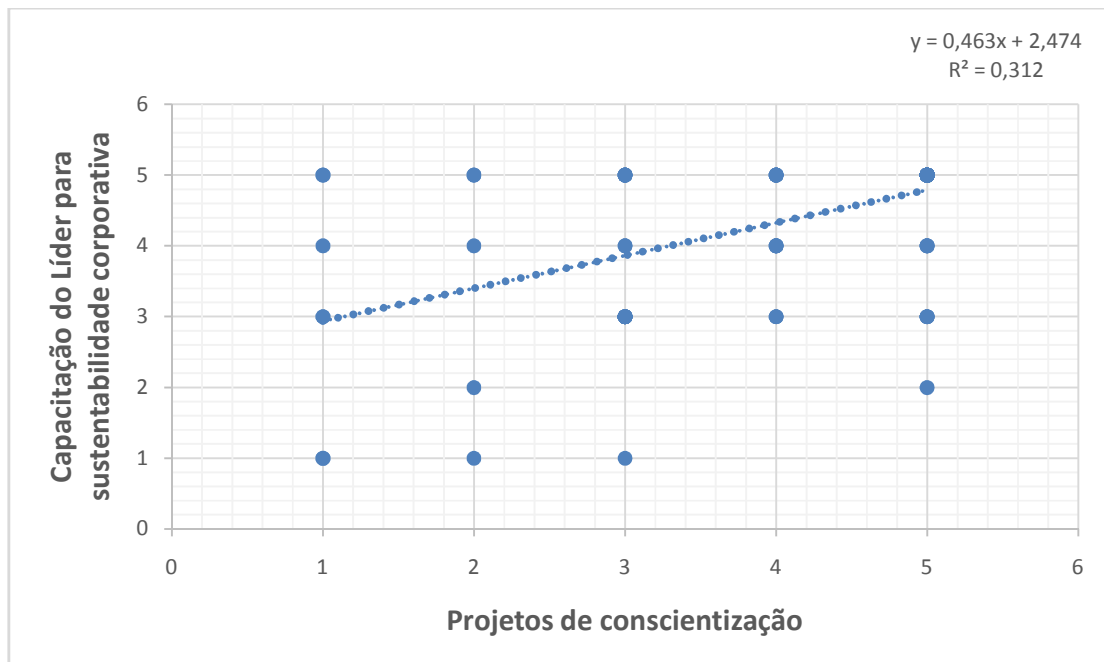
Tabela 44: Estatísticas de Confiabilidade variável 12

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,707	,712	2

Fonte: O próprio

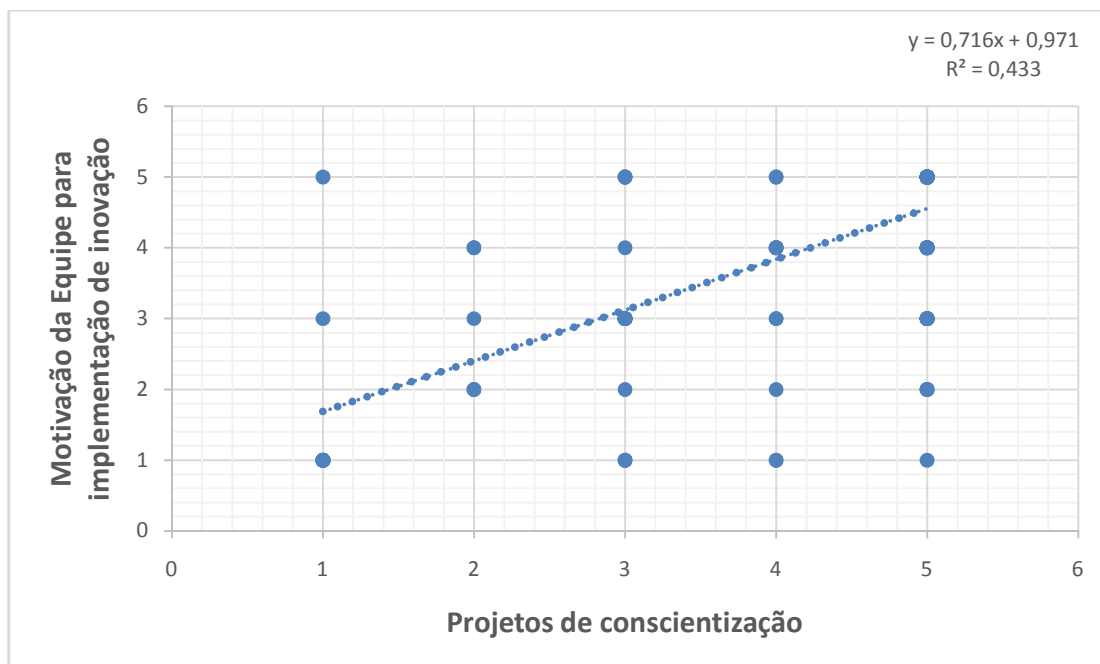
Conforme Rodrigues (2015) «A regressão linear é a análise de regressão estuda a relação entre uma variável chamada à variável dependente e outras variáveis chamadas variáveis independentes. A relação entre elas é representada por um modelo matemático, que associa a variável dependente com as variáveis independentes. Este modelo é designado por modelo de regressão linear simples (MRLS) se define uma relação linear entre a variável dependente e uma variável independente. Se em vez de uma, forem incorporadas várias variáveis independentes, o modelo passa a denominar-se modelo de regressão linear múltipla. »

Gráfico 6: H(1): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente na capacitação do líder, para a inovação em sustentabilidade corporativa



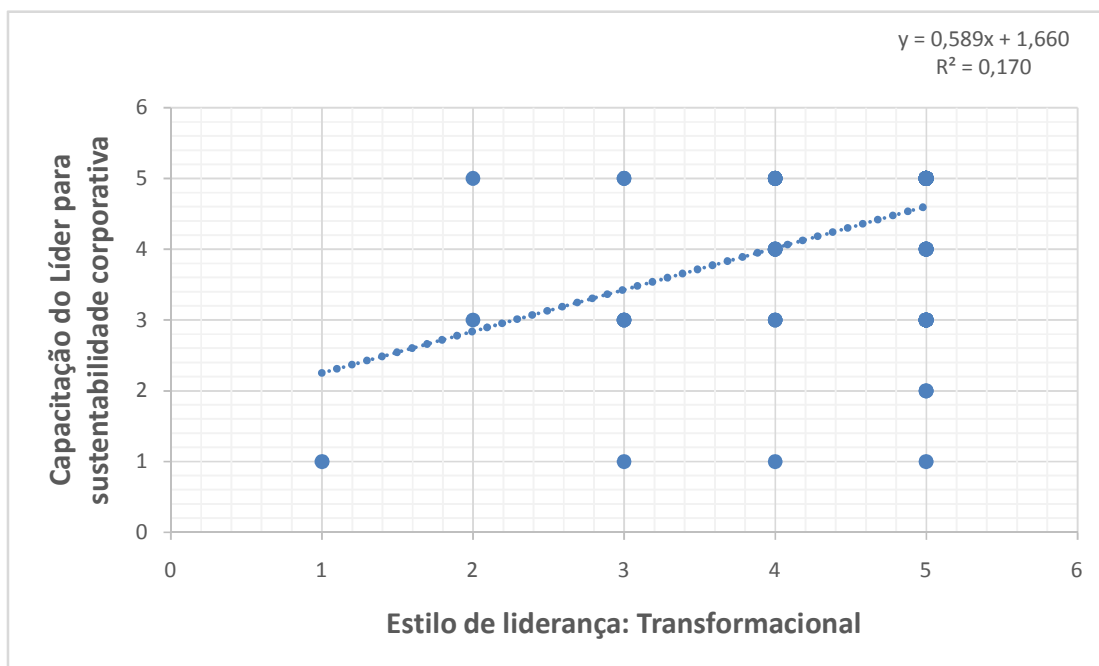
Fonte: O próprio

Gráfico 7:H(2): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente a motivação da equipa para a implementação da inovação em sustentabilidade corporativa.

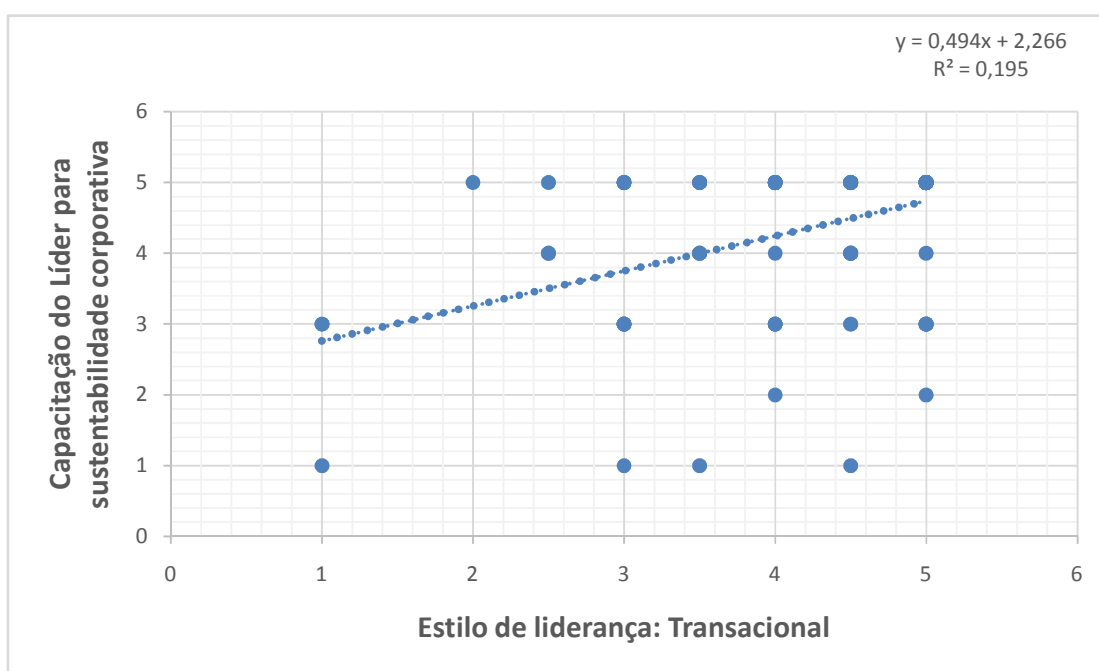


Fonte: O próprio

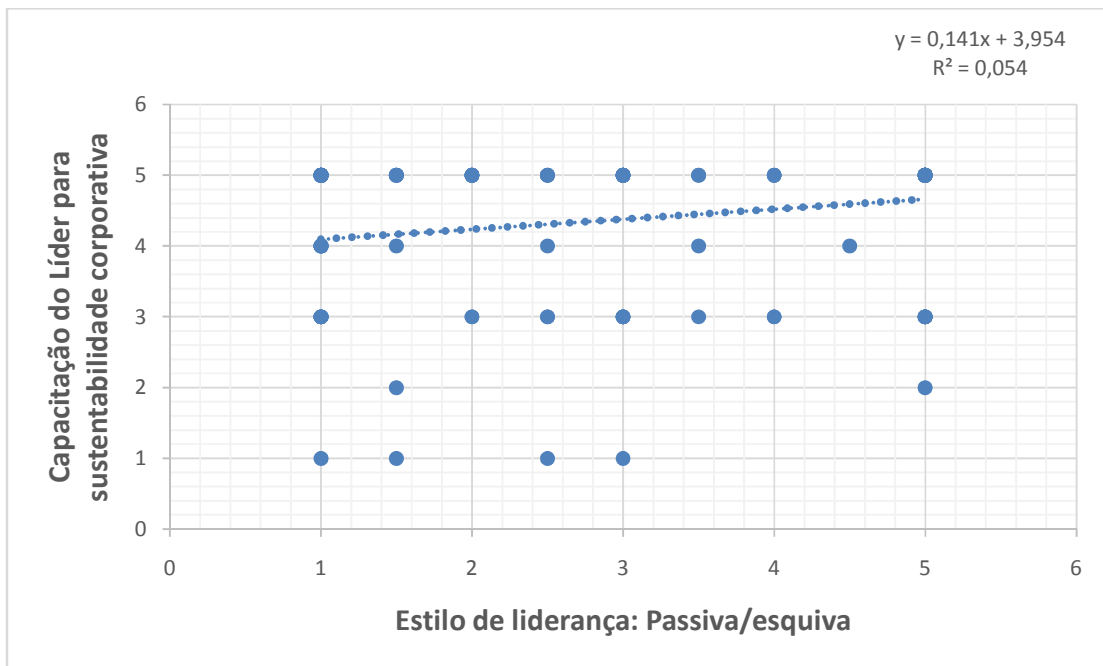
Gráfico 8: H(3): O Estilo de liderança influencia positivamente capacitação do líder para inovação a sustentabilidade



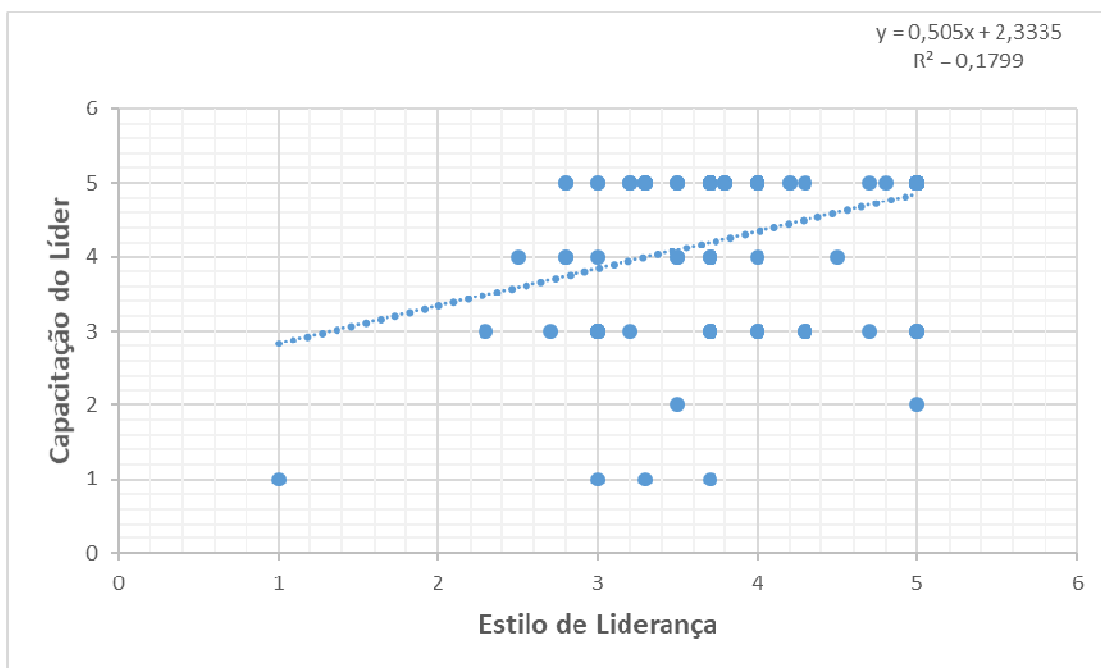
Fonte: O próprio



Fonte: O próprio

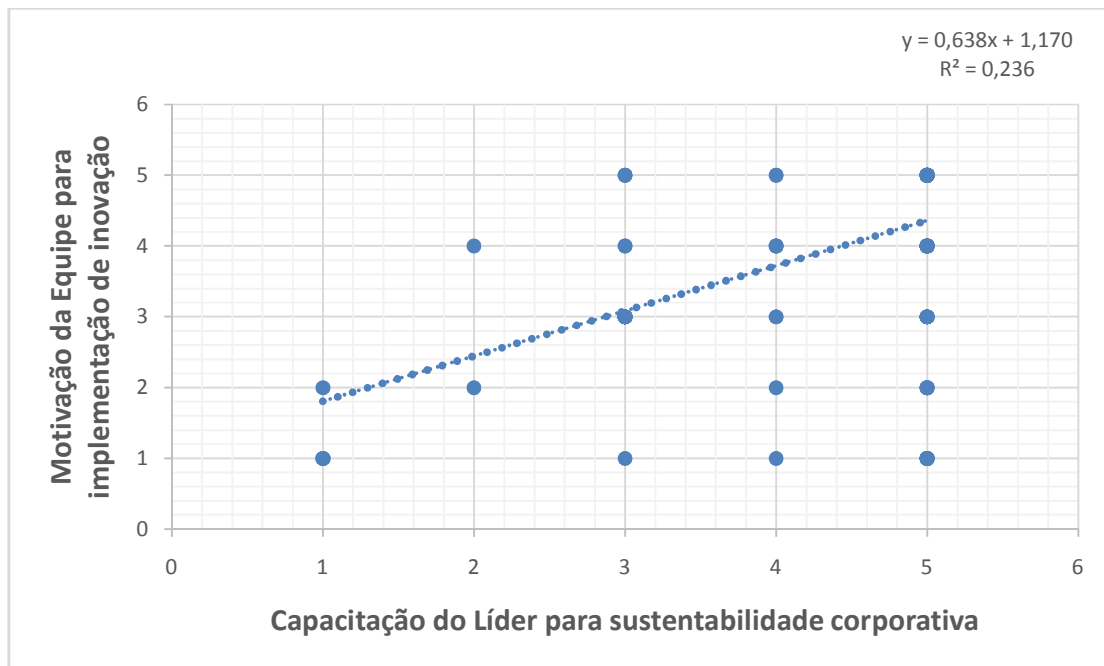


Fonte: O próprio



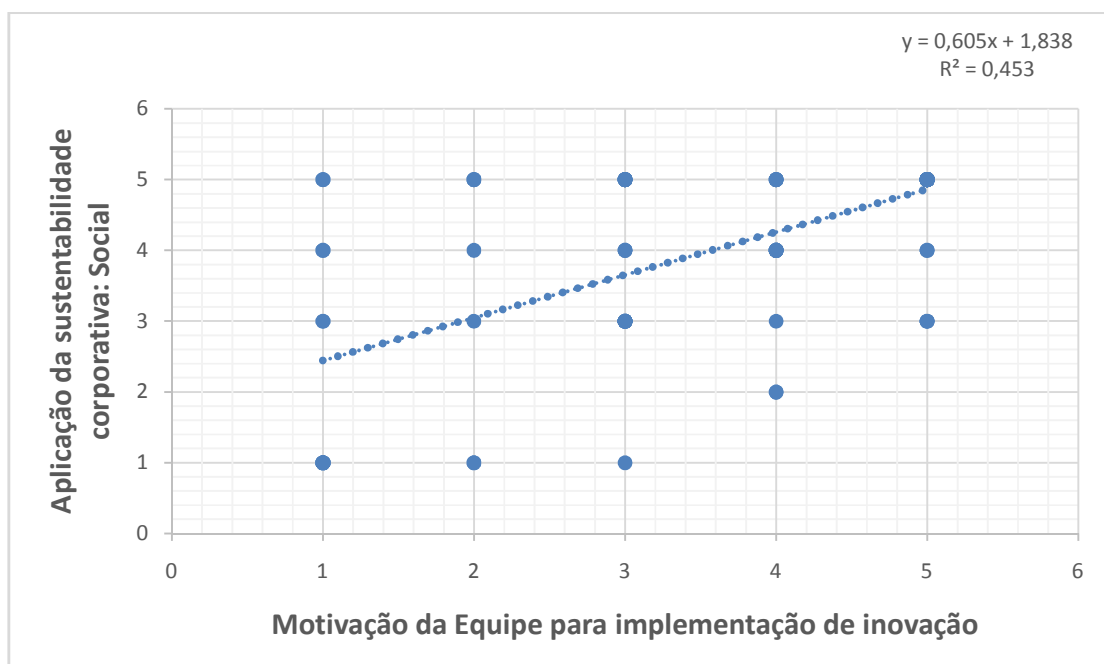
Fonte: O próprio

Gráfico 9: H(4): A capacitação do líder para a inovação em sustentabilidade Influencia positivamente na motivação da equipe para a implementação da inovação.

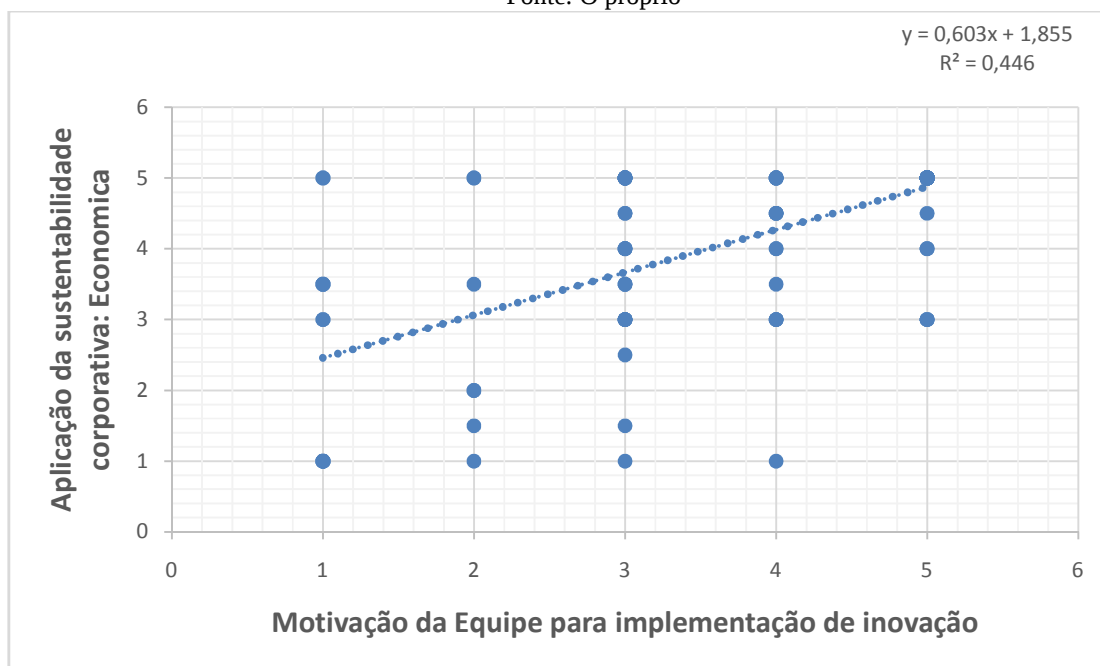


Fonte: O próprio

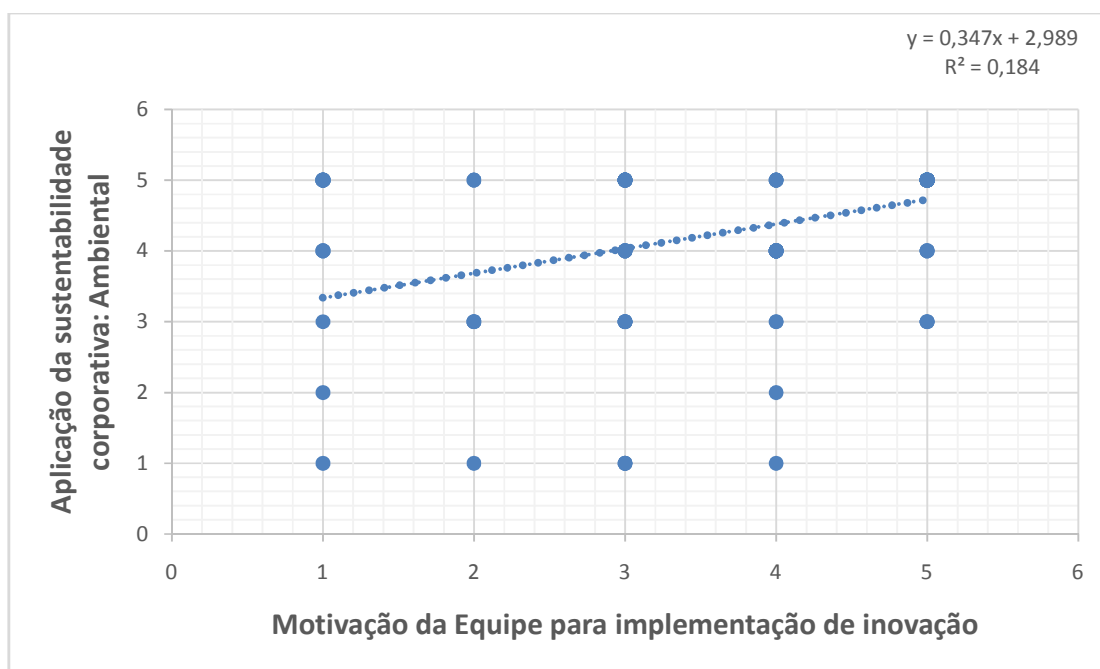
Gráfico 10: H(5): A motivação da equipe Influencia positivamente na implementação da sustentabilidade corporativa.



Fonte: O próprio

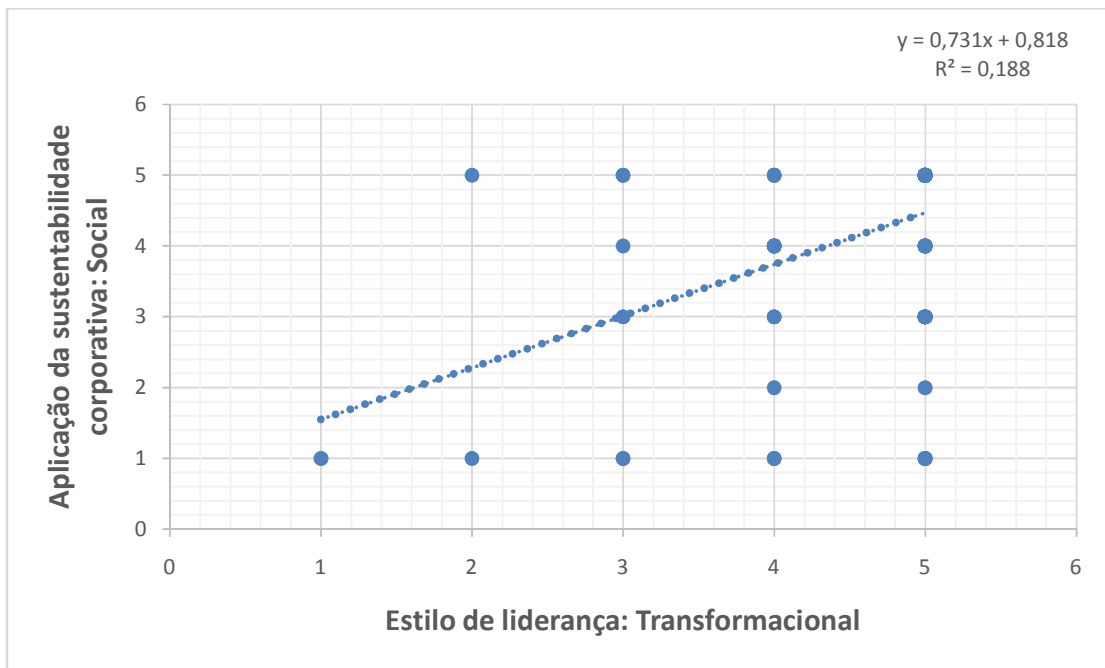


Fonte: O próprio

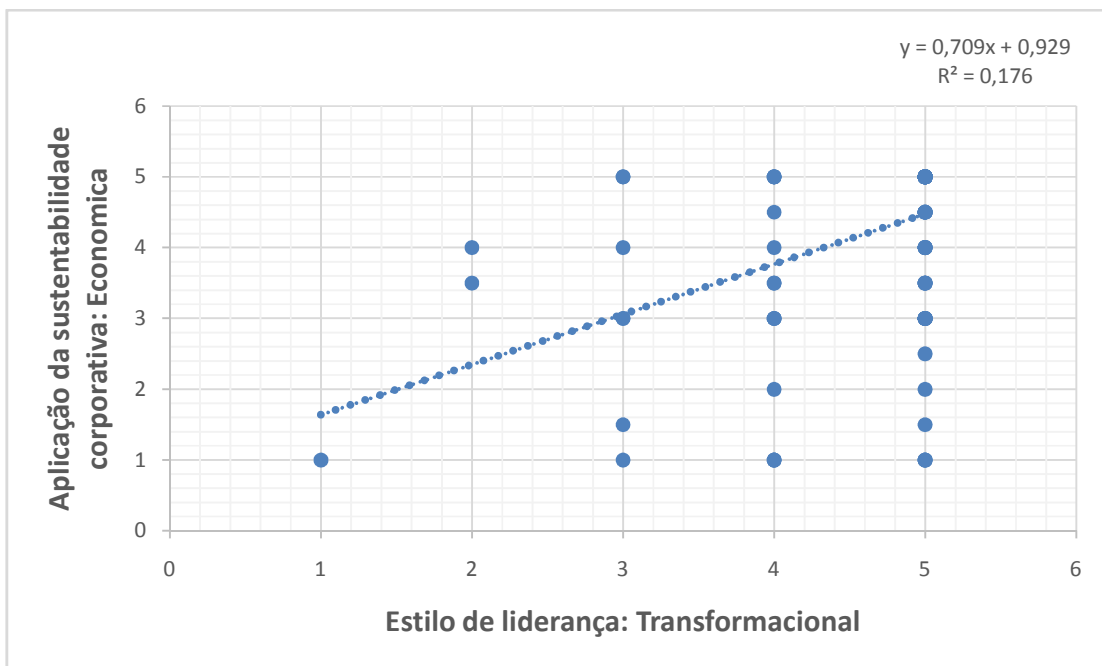


Fonte: O próprio

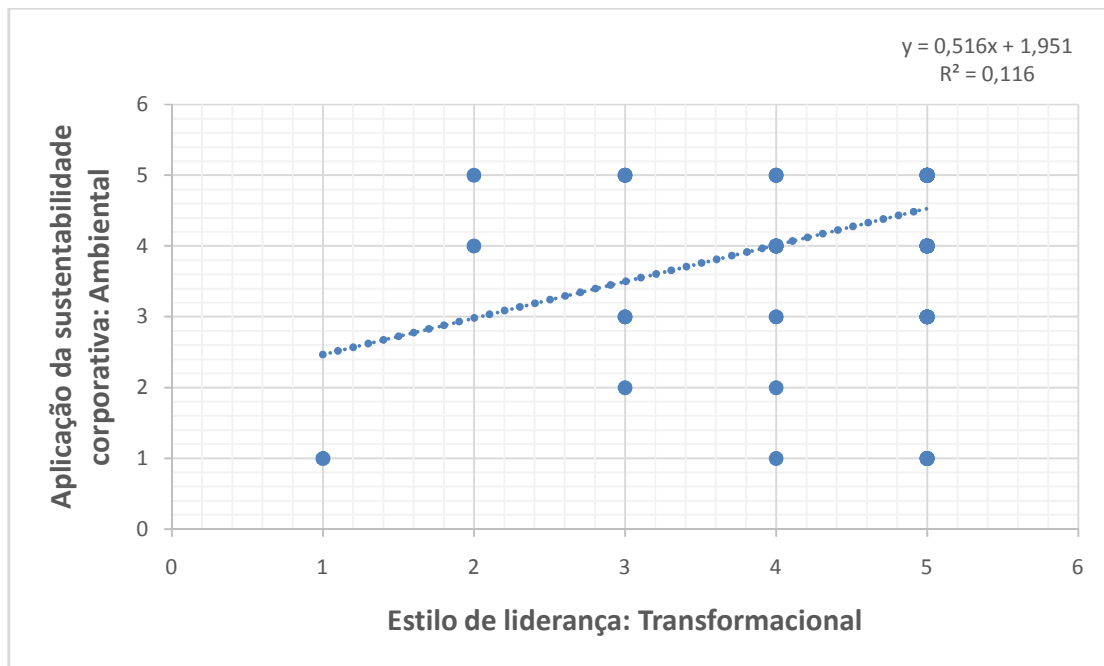
Gráfico 11: H(6): O estilo de liderança influencia positivamente a implementação da sustentabilidade corporativa.



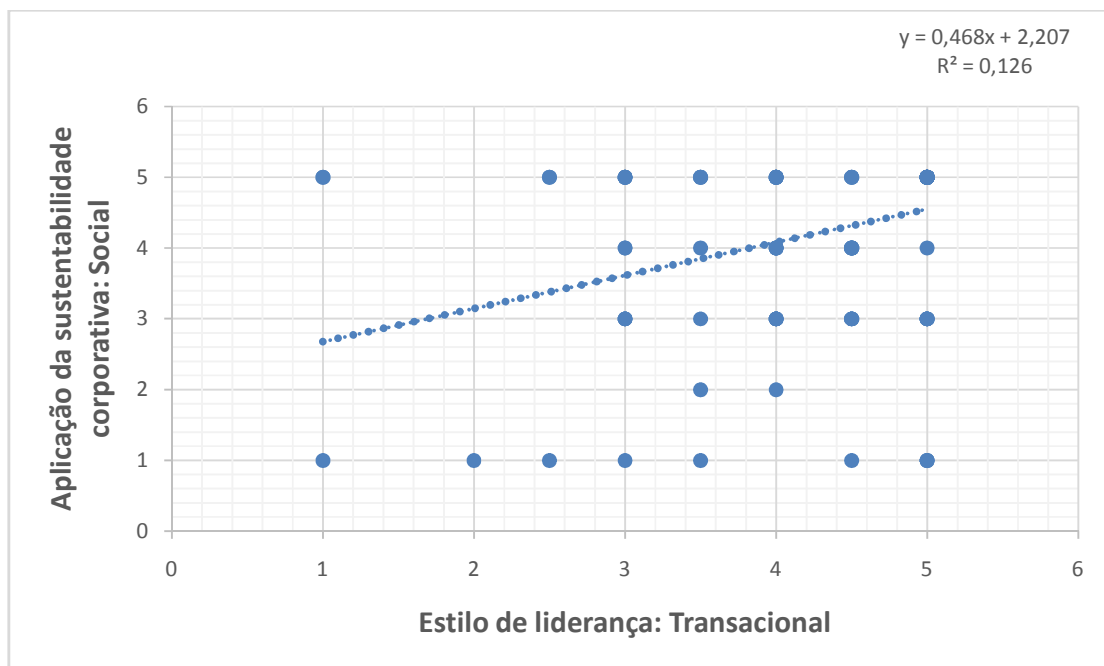
Fonte: O próprio



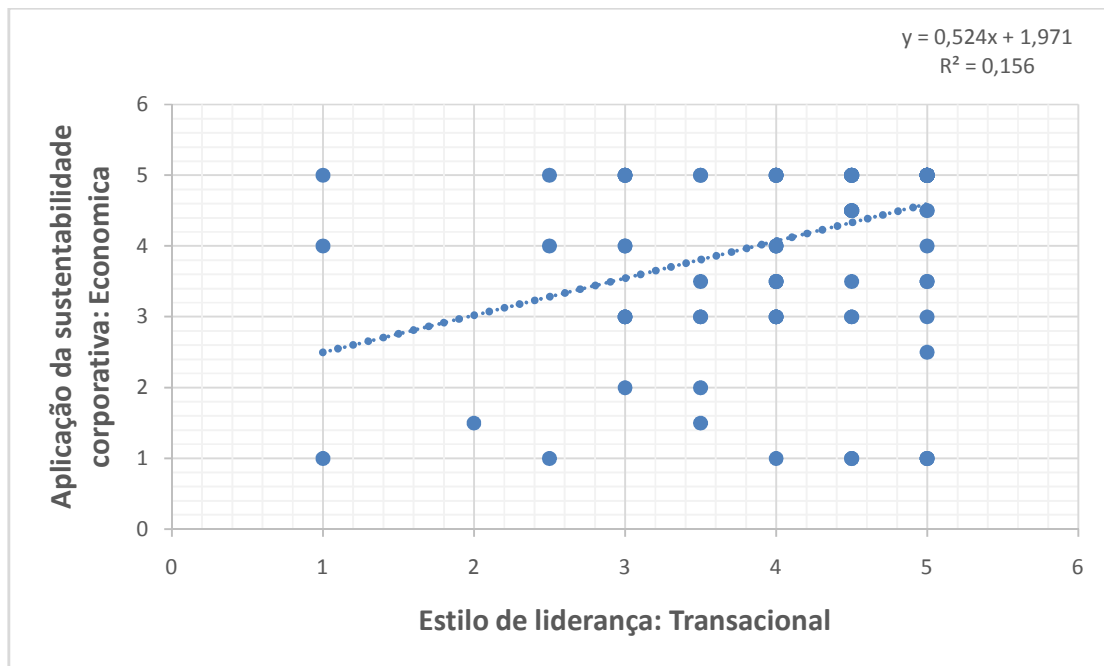
Fonte: O próprio



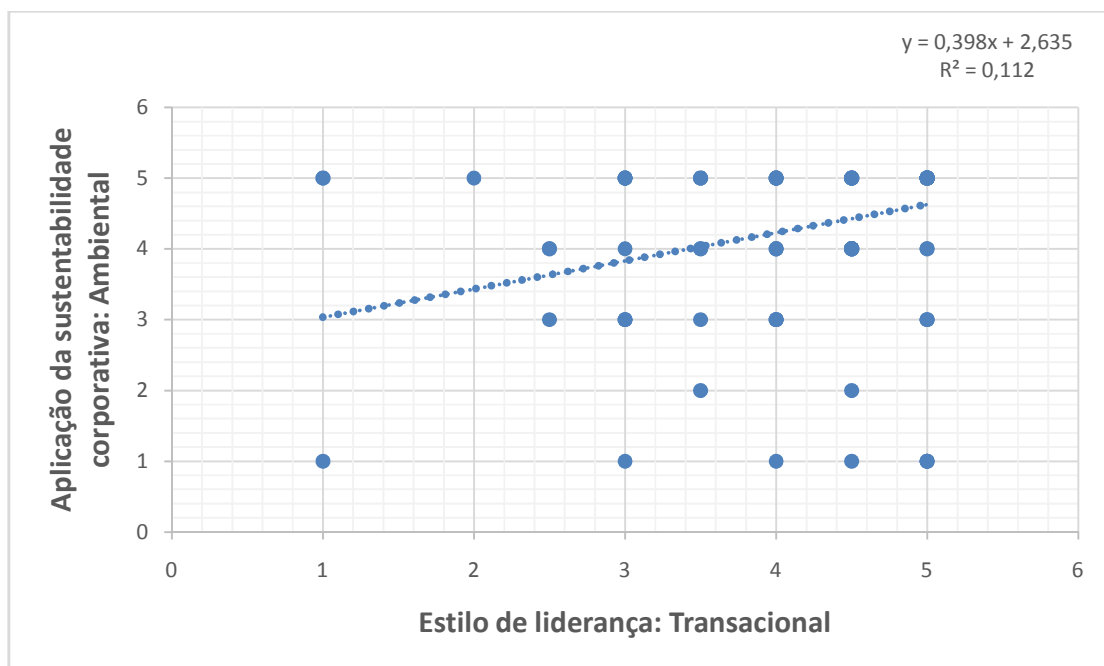
Fonte: O próprio



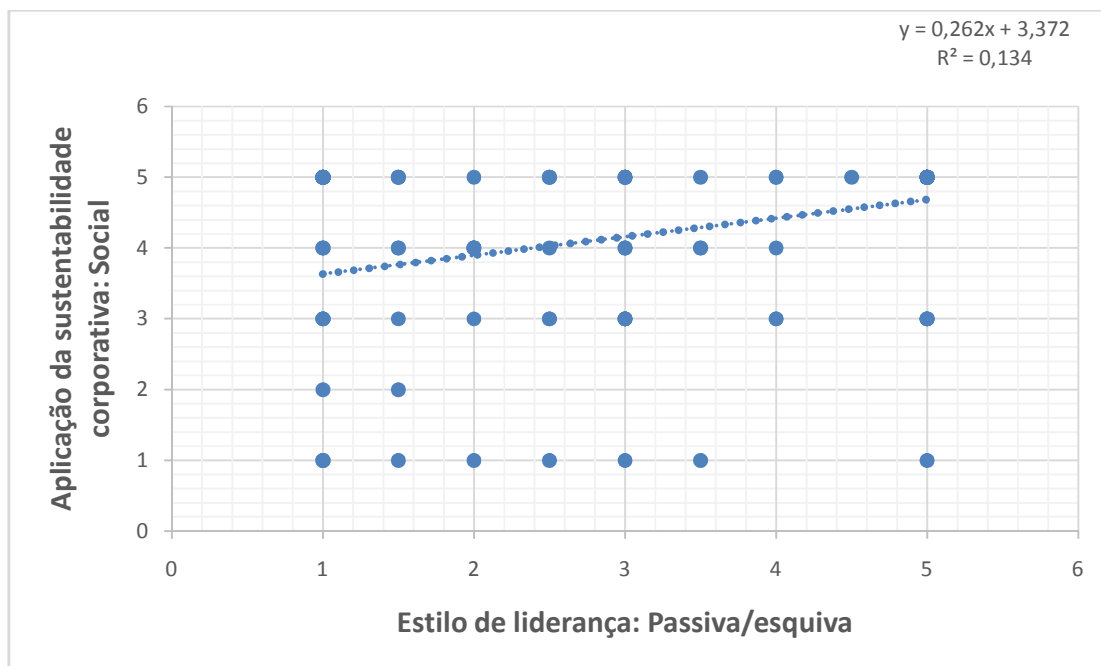
Fonte: O próprio



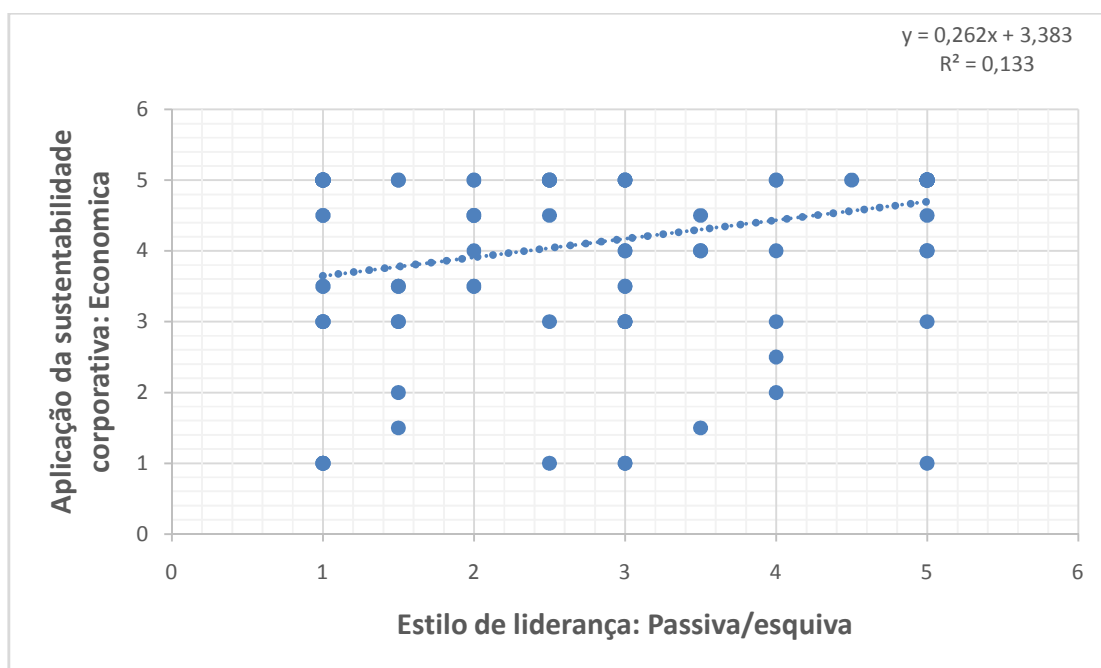
Fonte: O próprio



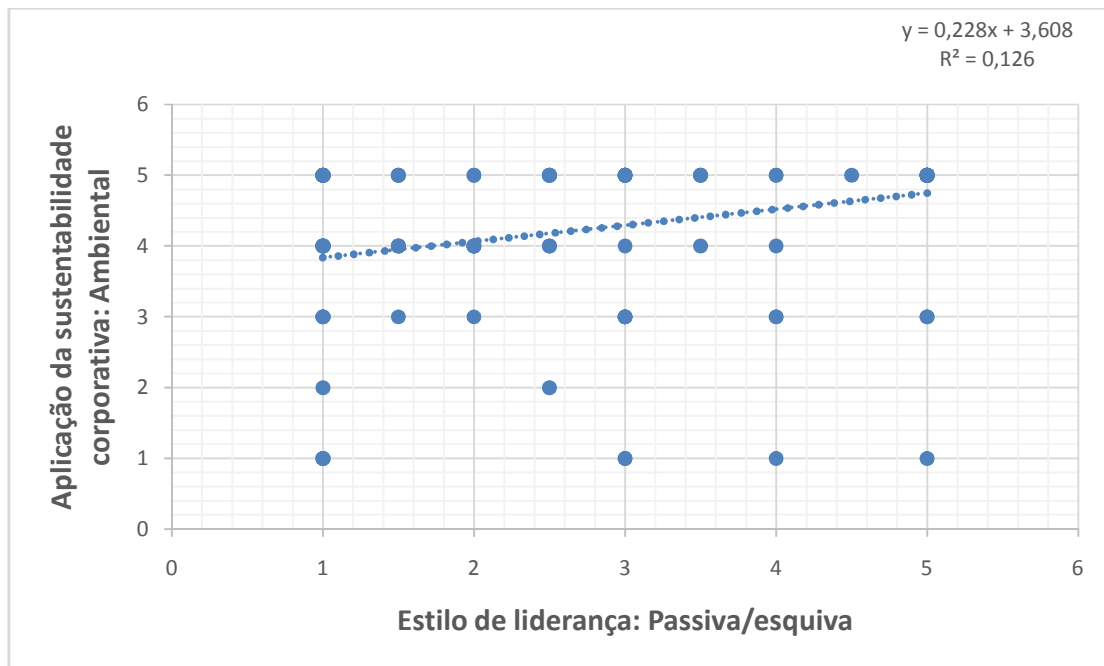
Fonte: O próprio



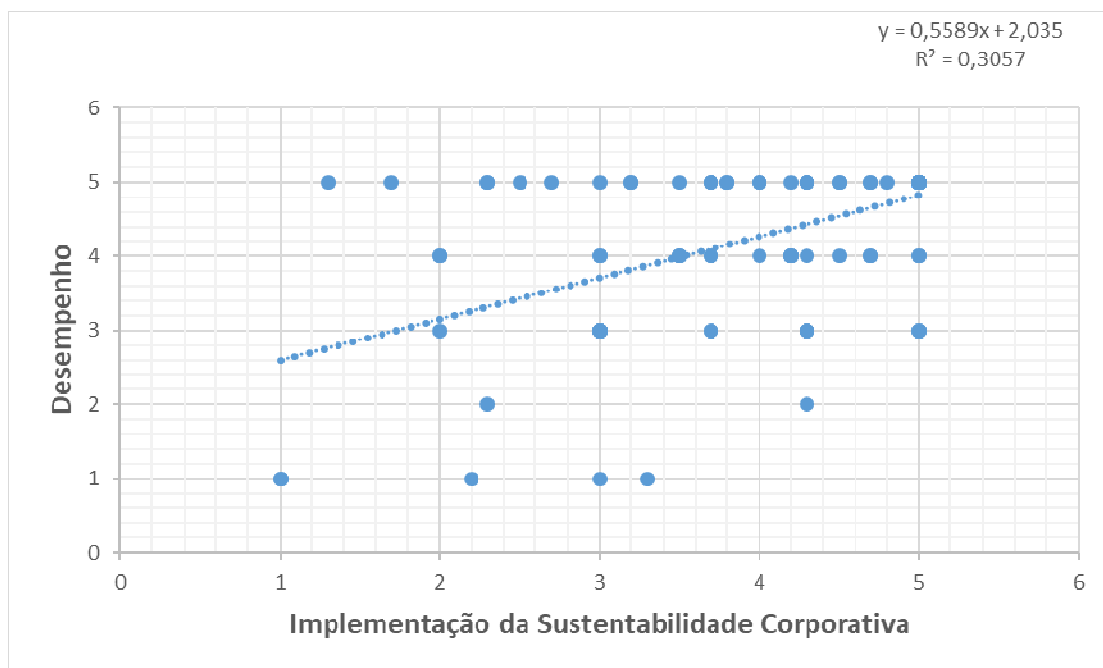
Fonte: O próprio



Fonte: O próprio



Fonte: O próprio



Fonte: O próprio

Posto isto, aceitaram-se as hipóteses abaixo:

H(1): Os projetos de conscientização para a sustentabilidade corporativa influenciam positivamente na capacitação do líder, para a inovação em sustentabilidade corporativa.

H(2):A motivação dos colaboradores é de suma importância como “giro” de informações no núcleo de trabalho.

H(3):Estilo de liderança influencia na capacidade do líder para inovação a sustentabilidade.

H(4): Influência positivamente na motivação da equipe.

H(5):Influência positivamente na sustentabilidade corporativa.

H(6): O estilo de liderança influencia positivamente na implementação da sustentabilidade corporativa.

H(7):O desempenho da equipe influencia positivamente na implementação do desempenho organizacional.

5. CONCLUSÃO

5. 1. CONCLUSÃO TEÓRICA

A presente dissertação alcançou os objetivos teóricos, onde se tratava da análise de colaboradores de empresas de diversas áreas para verificar a implementação da sustentabilidade por meio dos gestores, além de se abrir um caminho educacional para discussão desse assunto tão pouco falado. Esses objetivos só foram alcançados, tão somente pela aplicação de questionário que prontamente foi aceito e respondido, tornando assim a viabilidade desta dissertação.

A questão histórica, da sustentabilidade, conforme verificado em pesquisa pode-se perceber que é um assunto que se tornou enfoque, após recentes catástrofes ambientais, sendo um assunto de maior embasamento do século XXI.

As organizações estão mudando com grande velocidade, isto em junção as transformações econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas do mundo, nesse mesmo ritmo verificou que as mudanças ambientais por meio de catástrofes, mudanças climáticas entre outros vem crescendo, se fazendo necessário busca de ideias em conjunto dessa aceleração, demonstrado nessa dissertação como uma das soluções a implementação da sustentabilidade nas empresas, por meio dos líderes.

5. 2 IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS PARA A GESTÃO

Os resultados obtidos implicaram diretamente com a gestão das empresas pelo qual o questionário foi aplicado, pois onde não se havia um pensamento sustentável, ao menos a semente do “pensar”, foi plantada. Nas empresas essa dissertação fez com que pequenas atitudes fossem alteradas em prol da sustentabilidade.

Outro ponto, de foco da dissertação, foi a do líder que o condutor da equipe, para que a mesma atinja um resultado em comum que é o sucesso da empresa.

Os critérios como desenvolvimento social e qualidade de vida são fundamentais para a determinação da garantia da vida humana. Dentro do critério qualidade de vida, enquadram-se variáveis como a sadia condição ambiental, que por sua vez deve ser assegurada por meio de relações econômicas pautadas em padrões de sustentabilidade.

O líder é o exemplo a ser seguido, tendo ele como enfoque para aplicação da sustentabilidade e o “tiro certo” das empresas para que dê certo todo o investimento necessário para que se tenha um retorno garantido.

Um ponto importante refletido na dissertação se trata do desempenho organizacional, haja vista ser subjetivo a implementação da sustentabilidade, por meio de avaliação de desempenho, o líder pode verificar as falhas nas atividades em busca de melhoramento, nesse sentido sendo capaz de também nesse ponto incluir a sustentabilidade para seus colaboradores.

Os objetivos dessa dissertação foram todos de maneira direta ou indireta respondidos de acordo com o questionário realizado. O objetivo geral era a verificação da liderança como meio de implementação da sustentabilidade em organizações, numa abrangência geral esse objetivo foi alcançado, haja vista que a liderança em todos os aspectos do trabalho foi o enfoque maior. Outro objetivo alcançado foi que se chegou a liderança ideal para a implementação da sustentabilidade que é a liderança transformacional.

O estudo se limitou tão somente em médias organizações e líderes, porém futuramente pretende-se estender a pesquisa para pequenas empresas e não tão somente os líderes, mas também os colaboradores há o interesse acadêmico em verificar o que os colaboradores pensam enfoque neles não tão somente nos líderes.

Os resultados alcançados, nessa pesquisa, mudam muito o pensamento crítico das organizações, fazendo as mesmas a refletir que em pequenas atitudes, gesto se pode melhorar a qualidade de vida do planeta.

Seguindo a premissa de que um indivíduo não consegue agir sozinho para tudo, ficou demonstrado que em colaboração de todos os envolvidos em determinada empresa se consegue diminuir os impactos ambientais por meio de pequenas atitudes, visando sempre à preservação do meio ambiente, a fim de salvar e entregar um ótimo ambiente para as futuras gerações, criando como hábito.

5. 3. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS.

O estudo se limitou a tão somente, a parte teórica e analítica de dados, porém futuramente pretende-se ampliar os horizontes para pequenas empresas com questões abertas no questionário. Além disso, a grande dificuldade na confecção desta dissertação trata-se da colheita de dados teóricos, haja vista a escassez relacionada ao tema em específico.

Além disso, a presente dissertação apresentou todos os aspectos relevantes ao tema escolhido de maneira a esgotar o tema. Pode-se observar a importância da liderança pra implementação da sustentabilidade nas empresas.

A pesquisa de campo feita foi realizada pelo *Google Drive* pode-se observar a grande quantidade de pessoas com ensino superior, de pessoas com pouca idade já no mercado de trabalho, uma importância significativa que as pessoas dão a questão ambiental, a ausência de projetos nas empresas que incentivem a atitudes sustentáveis.

Neste aspecto, verifica-se a importância de confecção, realização de projetos ambientais nas empresas, para que assim os colaboradores possam ter parâmetros para até dar continuidade na sua vida em sociedade.

A questão de informatização, entendimento do líder se faz fundamental, haja vista constatação na pesquisa que a liderança transformacional é a mais adequada e funcional na prática das atividades da empresa, sendo assim um líder com todo o conteúdo necessário e projetos a se programar faz com que, os colaboradores tenham um rumo e em quem se espelhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Sérgio Pinto. (2004). Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar. São Paulo: Tocalino.

BARBIERI, J. C.(2007). Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo/SP: Saraiva.

BBL BRASIL. (2017). Treinamento de liderança: por que devo investir?. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/treinamento-de-lideranca/>Acesso em: 01 Abr. 2019.

BEZERRA, Felipa Daiana; ANDRADE, Marta Francisca da Conceição; ANDRADE Joseilze Santos de, VIEIRA Maria Jésia, PIMENTEL, Deborah. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100006&lng=en&tlng=enAcesso em: 29Mar. 2019.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

DANCEY, Christine; REIDY, John. Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DARWIN, CHARLES. (2007) A Revolução da Evolução. São Paulo/SP:Cia Das Letras.

DESSER, G. Administração de Recursos Humanos. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pretience Hall, 2003.

DIAS, Reinaldo. (2006). Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas.

DOMENEGHETTI, Daniel. (2009). Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier.

EPSTEIN, M. J. (2008) Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environment and economic impacts (business). UK: Greenleaf Publishing,

FERRAIUOLO, C. (2015). Gestão e Sustentabilidade Corporativa. Curitiba/SC: Juruá Editora.

FIAZ, M.,SU, Q., SAQIB,A. (2017). Leadership Styles And Employees' Motivation: Perspective From An Emerging Economy. Recuperado em 11 de Julho de 2018 de <https://b-n.ual.pt:2366/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e30e7c85-0e45-4d27-b935-da72997671df%40sessionmgr104>

FÓRUNS EMPRESARIAIS. (2007).Sustentabilidade e responsabilidade corporativa: um passo adiante. Organizadores Centro de Estudos em Sustentabilidade (CES) da FGV-EAESP e AMCE Negócios Sustentáveis – 1 Ed – São Paulo: AMCE.

GAMBA, Marta Gisela Durán, ZAPANATA, Delio Ignacio Castañeda. (2015). Relación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional com la conducta de compartir conocimiento em dos empresas de serviços.

Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552015000100013&lng=en&tlng=en#. Acesso em: 01 Abr. 2019.

HARGREAVES, Andy. (2007). Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem. Tradução Adriano Moraes Migliavacca. Porto Alegre: Artmed.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H.(1986). Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU.

KINLAW, Dennis C. (1997). Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental. Tradução Lenke Peres Alves de Araújo. São Paulo: Makron Books.

LEFF, Enrique.(2006). Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza. Tradução Luis Carlos Cabral. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

MARTINS, C. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MAZZA. C., ISIDRO, A.F, HOFFMANN. V. (2014). Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços Envolvidos na Implementação e Manutenção de Práticas de Sustentabilidade Empresarial. Recuperado em 15 de Junho de 2018 de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/110245>.

MION, C. R. Responsabilidade social corporativa. São Paulo: O Gerente. Disponível em: http://www.o gerente.com.br/novo/artigos_sug_ler.php?canal=9&canallocal=30&canalsub2=97&id=534. Acesso em: 30 jan. 2019.

MURPHY, K. R., & DAVIDSHOFER, C. O. (1988). Psychological testing: Principles and applications. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

NOBRE, Marcos. (2002). AMAZONAS, Maurício de Carvalho. Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito. Brasília: IBAMA.

ONU. Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>Acesso em: 30 jan. 2019.

PHILIPPI, A. SAMPAIO, C., FERNANDES, V. (2017). Gestão Empresarial e Sustentabilidade. Barueri/SP: Monoele (Coleção Ambiental. V. 21).

REVISTA EXAME. Conheça as 20 empresas que são modelos de sustentabilidade. Recuperado em 15 de Junho de 2015de <https://exame.abril.com.br/negocios/conheca-as-20-empresas-que-sao-modelo-de-sustentabilidade-m0144683/>.

RODRIGUES, Ligia Henriques. Regressão Linear Simples. Disponível em:<https://www.ime.usp.br/~fmachado/MAE229/AULA10.pdf>.Acesso em 31 jul. 2019.

ROMÃO, C. Liderança global começa internamente. [s.l.] [s.d.] 2005. Disponível em: www.cesarromao.com.br/redator/item4866.html. Acesso em 26 mai. 2019.

SAVITZ, Andrew W, WEBER, Karl.(2007).A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

TACHHIZAWA, Takeshy. (2002.) Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas.

WWF. Da Teoria para a prática. Sustentabilidade. Disponível em: https://www.wwf.org.br/participe/porque_participar/sustentabilidade/Acesso em: 01Abr. 2019.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO

No âmbito do mestrado em gestão de empresas, especialidade em planejamento estratégico empresarial, estando prestes a desenvolver uma pesquisa referente a um estudo sobre o tema: O papel da liderança na implementação da sustentabilidade corporativa como estratégia de melhoria do desempenho organizacional.

Desta forma, solicito que preencha o questionário que segue, com sinceridade no sentido de conceder-me a sua colaboração para viabilizar esta investigação, com o objetivo de contribuir para minha pesquisa.

O questionário é anônimo e as respostas são confidenciais, sendo os dados tratados com toda a privacidade e apenas para informação estatística.

Desde já, agradeço sua colaboração, assumindo o compromisso de comunicar-lhe os resultados deste estudo quando concluído, caso o solicite.

Por favor leia atentamente todas as questões e assinale com um X na resposta que avaliar como correta.

No final do preenchimento verifique se respondeu a todas as questões.

Antecipadamente grato.

ANEXO B: PESQUISA DE CAMPO

INFORMAÇÕES BÁSICAS:

SEXO: F ☐ M ☐

IDADE: > 20 anos ☐ 20-40 anos ☐ 50 ou mais ☐

Nível de escolaridade: 1º ao 4º ano ☐ 5º ao 9º ano ☐ Ensino Médio ☐

Ensino Superior ☐

Setor de Trabalho: _____

Cargo que ocupa: _____

Tempo no cargo: Menos de 1 ano ☐ 1-4 anos ☐ anos ☐

Mais 10 anos ☐

Número de colaboradores do local de trabalho: Menos 10 ☐ Entre 10-50 ☐

Mais de 250 ☐

DADOS ESPECIFICOS:

Leia as questões abaixo com atenção marcando um X nas opções que melhor represente seu ambiente de trabalho:

1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo Parcialmente 3 - Não discordo nem concordo
4 - Concordo Parcialmente 5 – Concordo Totalmente

1	Estilo de liderança Transformacional (Fiaz, Su, Ikram, Sagib, 2017):	1	2	3	4	5
1.1	Eu vou além do interesse próprio pelo bem do grupo.					
1.2	Eu considero as consequências morais e éticas das decisões.					
1.3	Eu falo otimisticamente sobre o futuro.					
1.4	Eu reexamino suposições críticas para questionar se elas são apropriadas.					
1.5	Eu ajudo os outros a desenvolver seus pontos fortes.					
2	Estilo de liderança Transacional (Fiaz, Su, Ikram, Sagib, 2017):	1	2	3	4	5
2.1	Eu deixo claro o que se espera receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
2.2	Eu acompanho todos os erros.					
3	Estilo de liderança passiva/esquiva (Fiaz, Su, Ikram, Sagib, 2017):	1	2	3	4	5
3.1	Eu espero que as coisas dêem errado antes de agir.					
3.2	Eu evito tomar decisões.					
4	Projetos de conscientização	1	2	3	4	5
4.1	Em meu local de trabalho há projetos de conscientização.					
4.2	Não me importo com o meio ambiente.					
4.3	A empresa que trabalho apoia projetos sustentáveis de terceiros, além de implementar no trabalho.					
4.4	A empresa que trabalho possui programa e tem aumentado investimento para fornecimento de serviços com menor impacto socioambiental.					

4.5	O tema sustentabilidade é incluso nas políticas corporativas da empresa que trabalho.					
5	Capacitação do Líder para sustentabilidade corporativa	1	2	3	4	5
5.1	Meu Líder sempre esta envolvido em projetos de sustentabilidade.					
5.2	Meu Líder possui incentivo para capacitação. (bolsa de estudos, cursos, palestras...)					
5.3	Meu Líder está sempre inteirado com as atualidades.					
6	Motivação da Equipe para implementação de inovação	1	2	3	4	5
6.1	Há plano de carreira na empresa em que trabalho.					
6.2	Sou obrigado(a) a participar de todas as atividades extras realizadas pela empresa em que trabalho.					
6.3	Na empresa em que trabalho possui projetos de incentivação à implementação de inovações.					
7	Aplicação da sustentabilidade corporativa Social	1	2	3	4	5
7.1	A empresa que trabalho interage com a sociedade em geral.					
7.2	A empresa em que trabalho apoia financeiramente projetos da sociedade.					
7.3	A empresa em que trabalho participa de processos de Índice de Sustentabilidade Empresarial (EX. (ISE) da BM&Fbovespa)					
7.4	Há um cooperativismo na empresa em que trabalho.					
7.5	A empresa desenvolve outras ações sociais.					
8	Aplicação da sustentabilidade corporativaEconômica	1	2	3	4	5
8.1	A sustentabilidade na empresa em que trabalho é um elo para contenção de gastos. (Ex. Adote uma caneca e não use copos plásticos)					
8.2	A empresa emque trabalho investe para que a atividade fim de trabalho não prejudique o meio ambiente. (Ex. Tratamento de esgoto)					
8.3	Há investimentos sustentáveis em meu trabalho.					
8.4	A empresa em que trabalho desenvolve parcerias com outras instituições para melhorar seus processos e minimizar os impactos.					
9	Aplicação da sustentabilidade corporativa Ambiental	1	2	3	4	5
9.1	O desempenho financeiro da empresa tem influenciado positivamente projetos de cariz ambiental.					
9.2	O clima da organização é muito positivo e permite um trabalho de alta					

	performance pelo ambiente da comunidadee.					
	Desempenho	1	2	3	4	5
9.3	A equipe em que trabalho tem desempenho máximo a nível ambiental.					

ANEXO C: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO NAS RESPETIVAS ORGANIZAÇÕES

Assunto: Pedido de autorização para inquérito e pesquisa de tese.

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial, **Cassio Benedicto**, pretende desenvolver o Trabalho de Projeto para Dissertação, com o tema: “O papel da liderança na implementação da sustentabilidade corporativa como estratégia de melhoria do desempenho organizacional”, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Denise Capela dos Santos, da Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

Com este trabalho pretendemos estudar o comportamento do líder e seu papel na implementação da sustentabilidade corporativa e todas as questões que se elenca ao redor do tema. Assim, contribuir ativamente como matéria para futuras discussões e embasamento de pesquisas científica. Para que esta avaliação seja feita é necessário aplicar-se um inquérito através de um questionário aos profissionais e líderes por meio do *Google-drive*.

O questionário é anónimo. Os dados dos participantes serão confidenciais. Caso seja do interesse de V. Exas. Estamos inteiramente disponíveis para divulgar apenas à respectiva administração.

Encontramo-nos disponíveis para qualquer esclarecimento.

Respeitosos Cumprimentos

Cassio Benedicto

(Mestrando na Universidade Autónoma de Lisboa)

Professora Doutora Denise Capela dos Santos

**(Orientadora de Mestrado da Universidade Autónoma de Lisboa)LISBOA,
NOVEMBRO DE 2018**

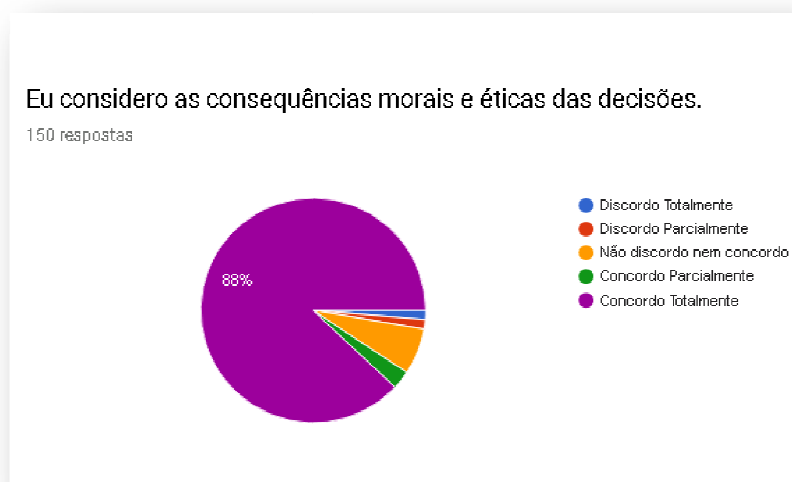
ANEXO D: ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS POR RESPOSTA NO QUESTIONÁRIO

Figura 8 Frequência de respostas da 1ª afirmação do Questionário



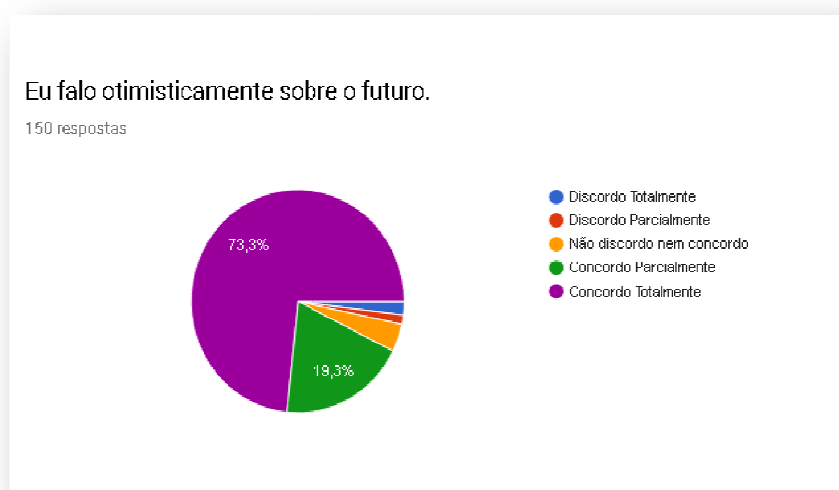
Fonte: O Próprio

Figura 9: Frequência de respostas da 2ª afirmação do Questionário



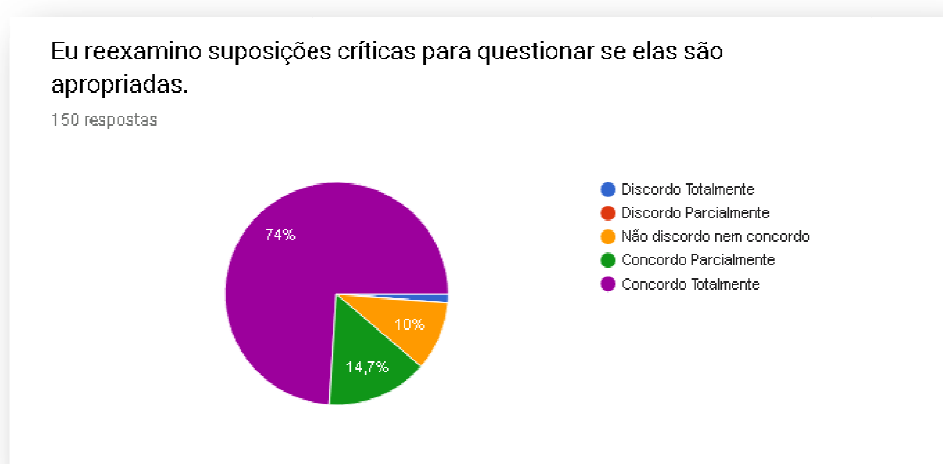
Fonte: O Próprio

Figura 10: Frequência de respostas da 3ª afirmação do Questionário



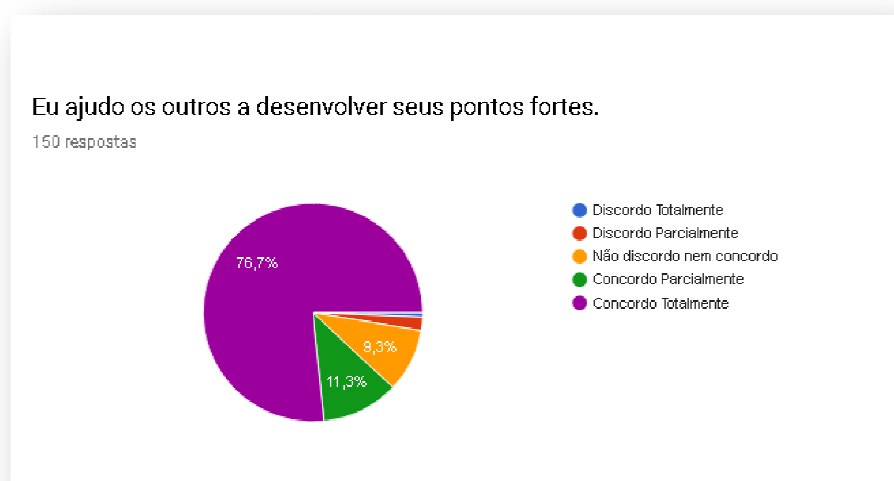
Fonte: O Próprio

Figura 11: Frequência de respostas da 4ª afirmação do Questionário



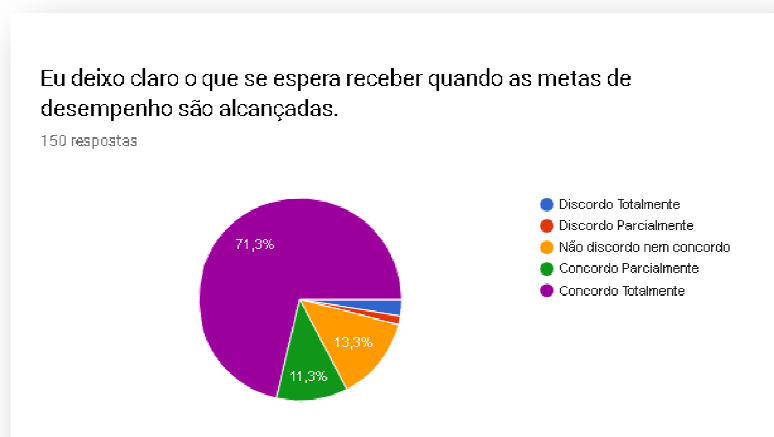
Fonte: O Próprio

Figura 12: Frequência de respostas da 5ª afirmação do Questionário



Fonte: O Próprio

Figura 13: Frequência de respostas da 6ª afirmação do Questionário



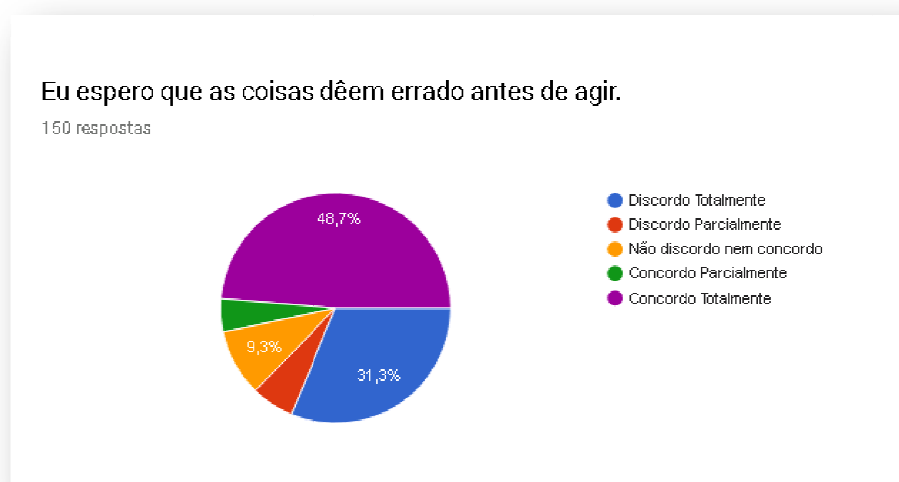
Fonte: O Próprio

Figura 14: Frequência de respostas da 7ª afirmação do Questionário



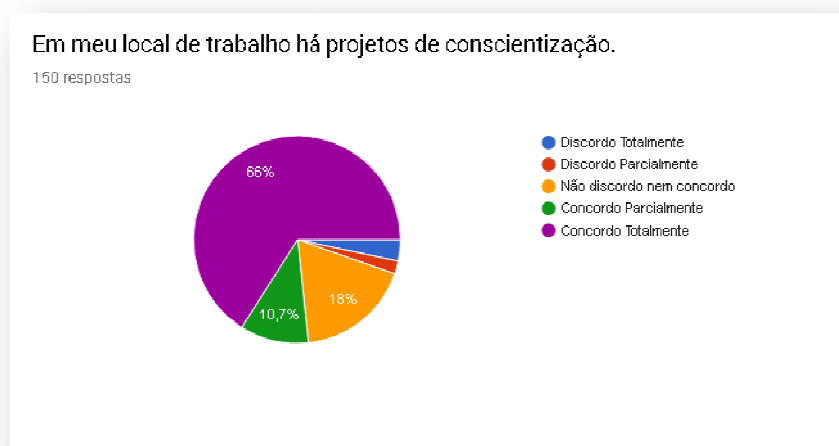
Fonte: O Próprio

Figura 15: Frequência de respostas da 8ª afirmação do Questionário



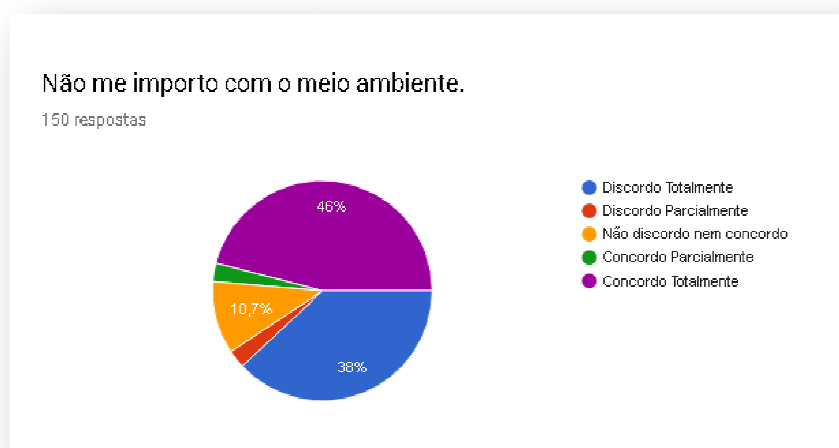
Fonte: O Próprio

Figura 16: Frequência de respostas da 9ª afirmação do Questionário



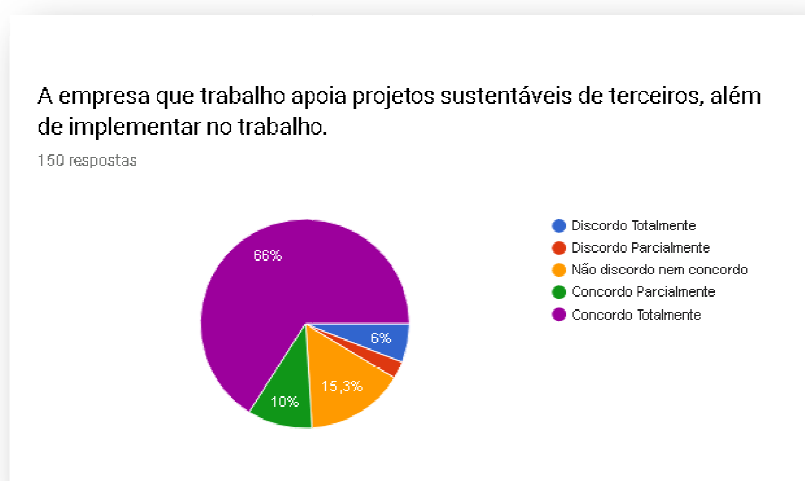
Fonte: O Próprio

Figura 17: Frequência de respostas da 10ª afirmação do Questionário



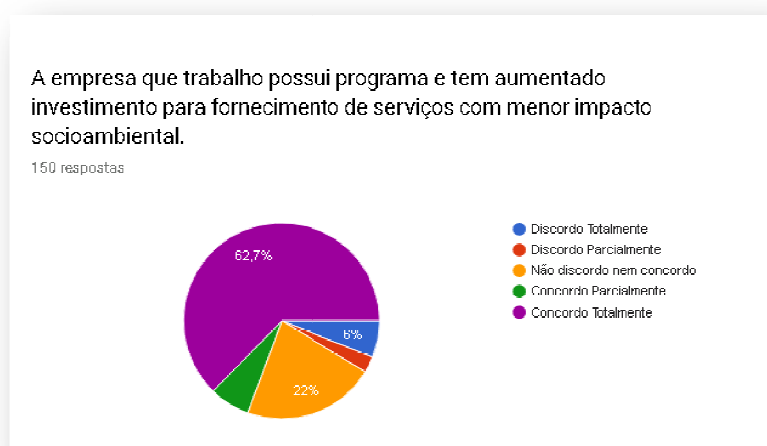
Fonte: O Próprio

Figura 18: Frequência de respostas da 11ª afirmação do Questionário



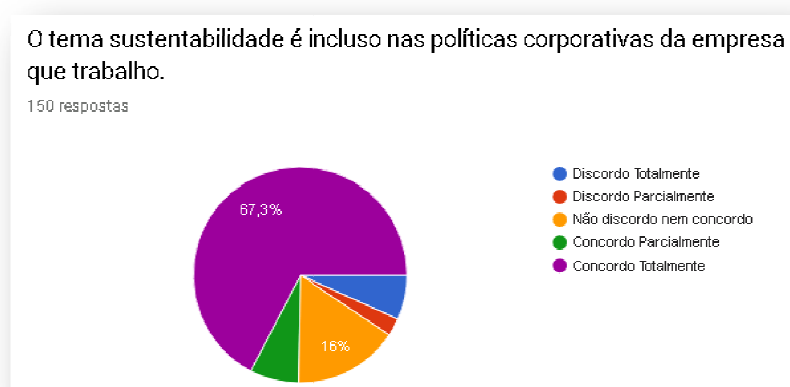
Fonte: O Próprio

Figura 19: Frequência de respostas da 12ª afirmação do Questionário



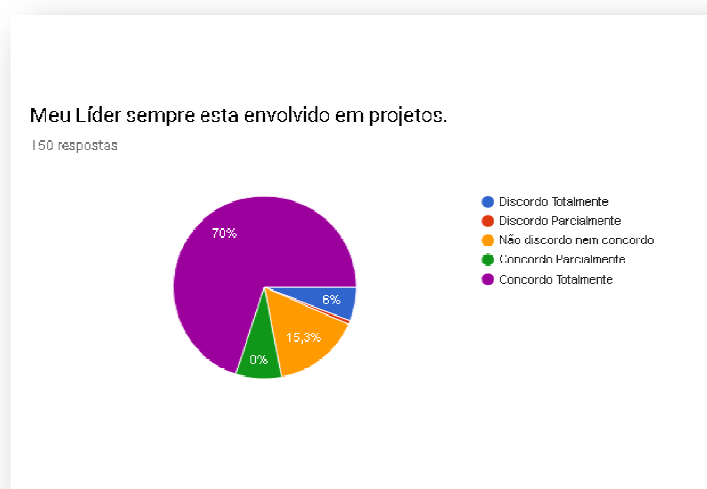
Fonte: O Próprio

Figura 20: Frequência de respostas da 13ª afirmação do Questionário



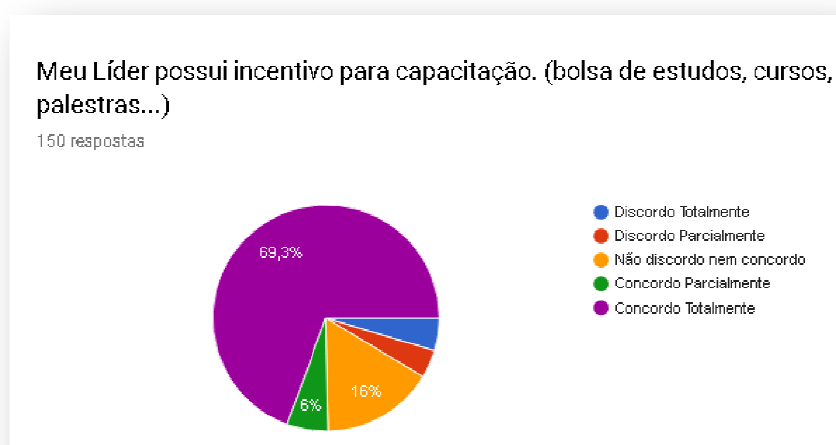
Fonte: O Próprio

Figura 21: Frequência de respostas da 14ª afirmação do Questionário



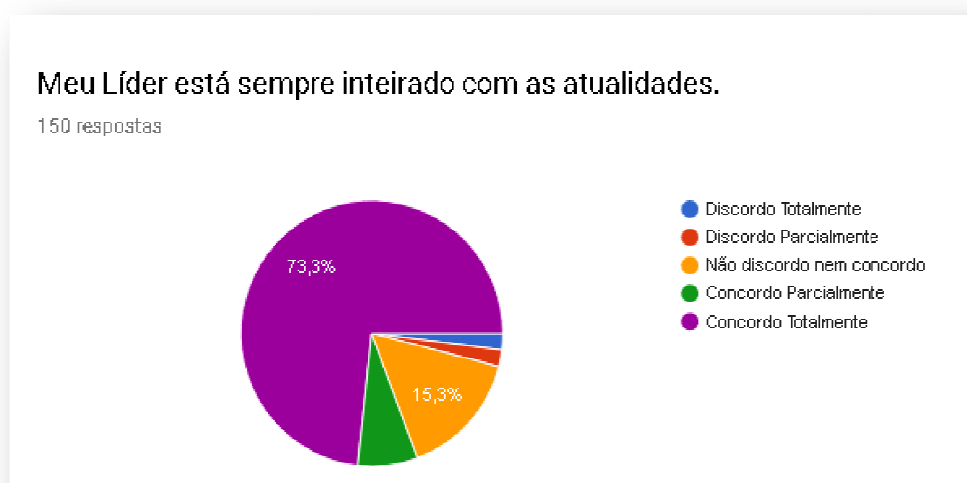
Fonte: O Próprio

Figura 22: Frequência de respostas da 15ª afirmação do Questionário



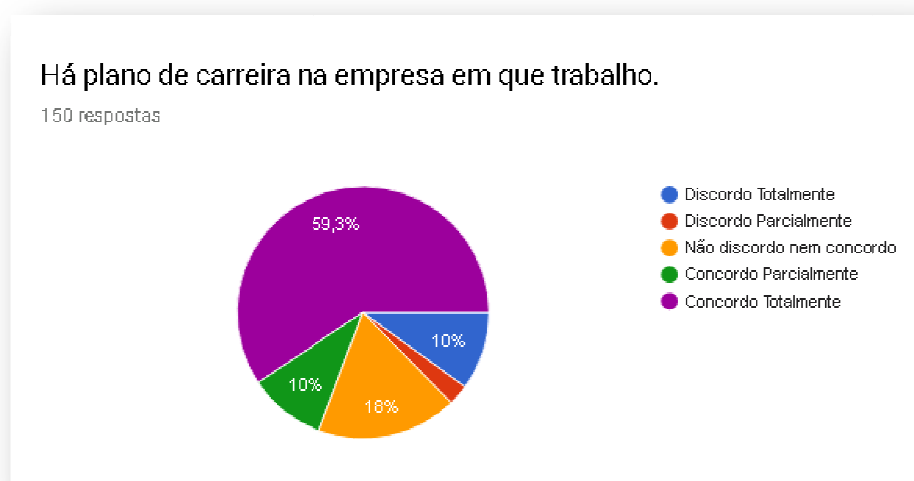
Fonte: O Próprio

Figura 23: Frequência de respostas da 16ª afirmação do Questionário



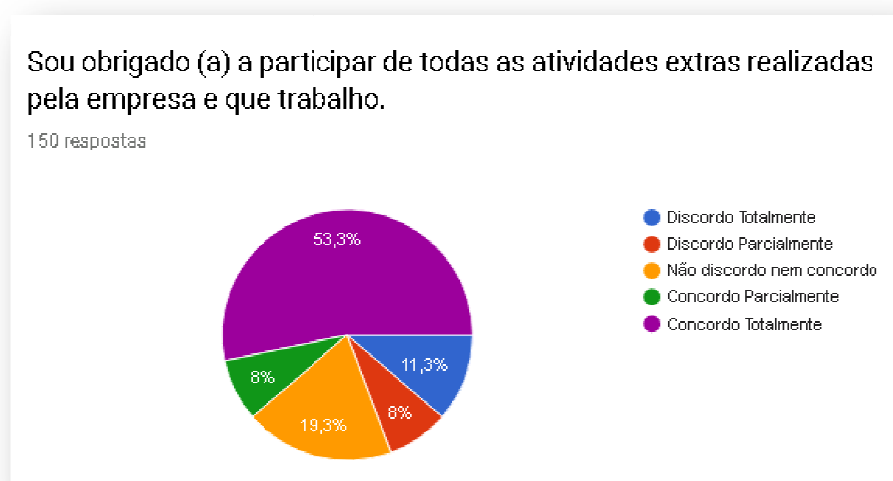
Fonte: O Próprio

Figura 24: Frequência de respostas da 17ª afirmação do Questionário



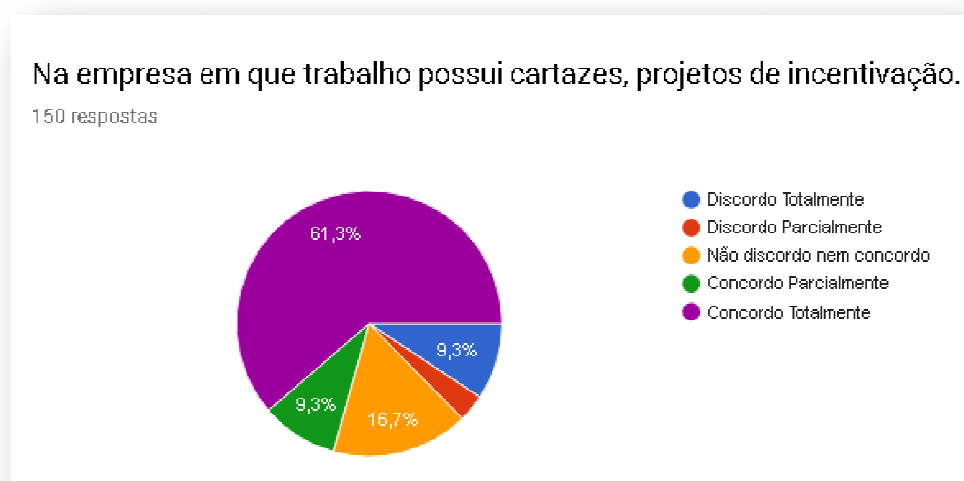
Fonte: O Próprio

Figura 25: Frequência de respostas da 18ª afirmação do Questionário



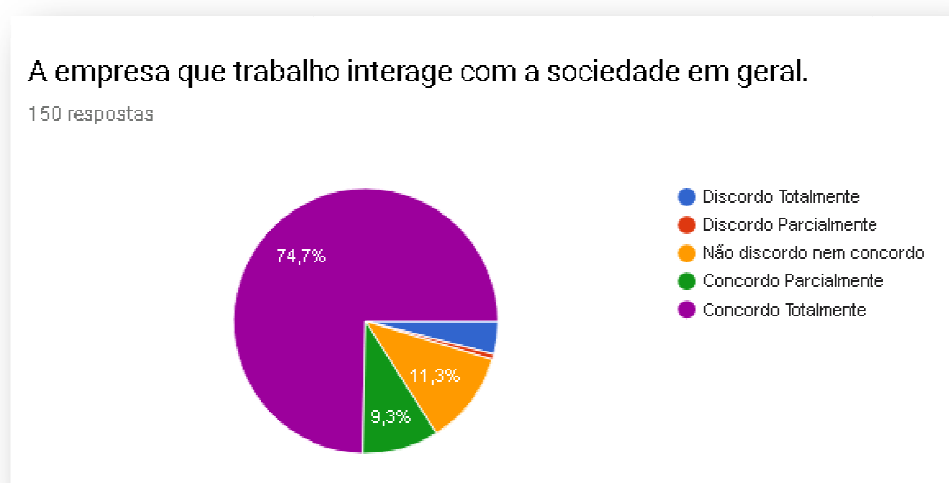
Fonte: O Próprio

Figura 26: Frequência de respostas da 19ª afirmação do Questionário



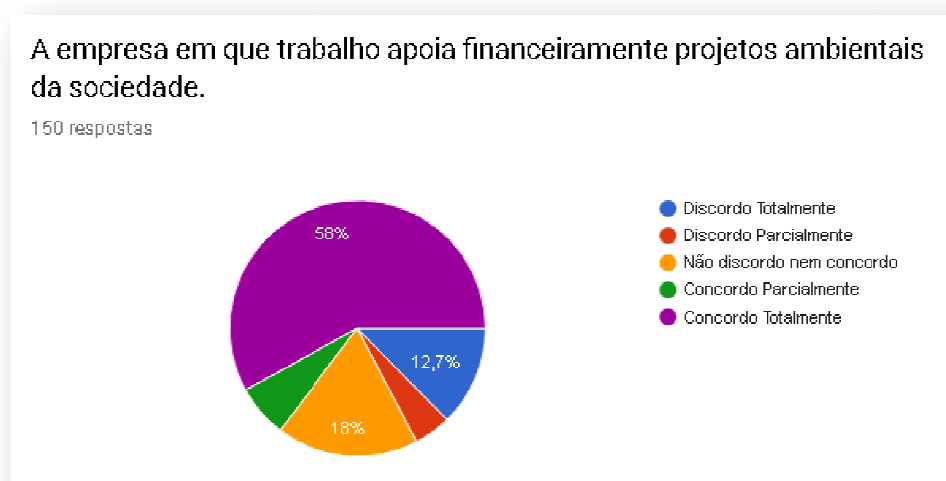
Fonte: O Próprio

Figura 27: Frequência de respostas da 20ª afirmação do Questionário



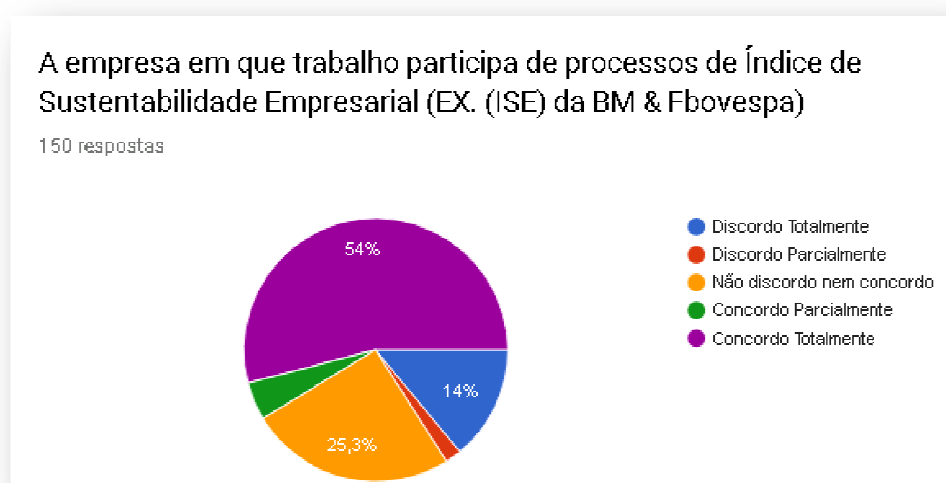
Fonte: O Próprio

Figura 28: Frequência de respostas da 21ª afirmação do Questionário



Fonte: O Próprio

Figura 29: Frequência de respostas da 22ª afirmação do Questionário



Fonte: O Próprio

Figura 30: Frequência de respostas da 23ª afirmação do Questionário



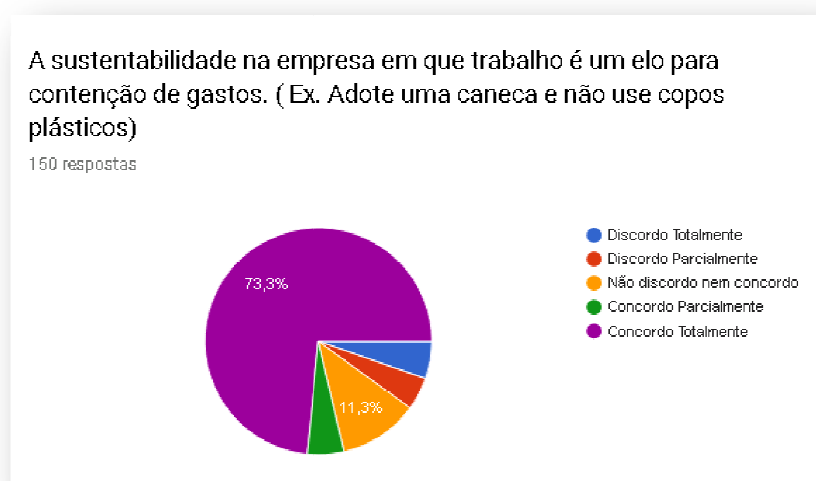
Fonte: O Próprio

Figura 31: Frequência de respostas da 24ª afirmação do Questionário



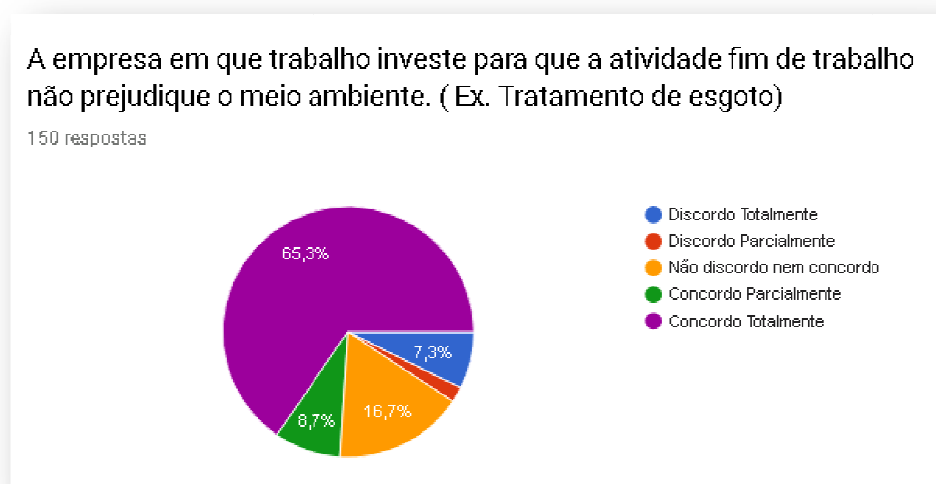
Fonte: O Próprio

Figura 32: Frequência de respostas da 25ª afirmação do Questionário



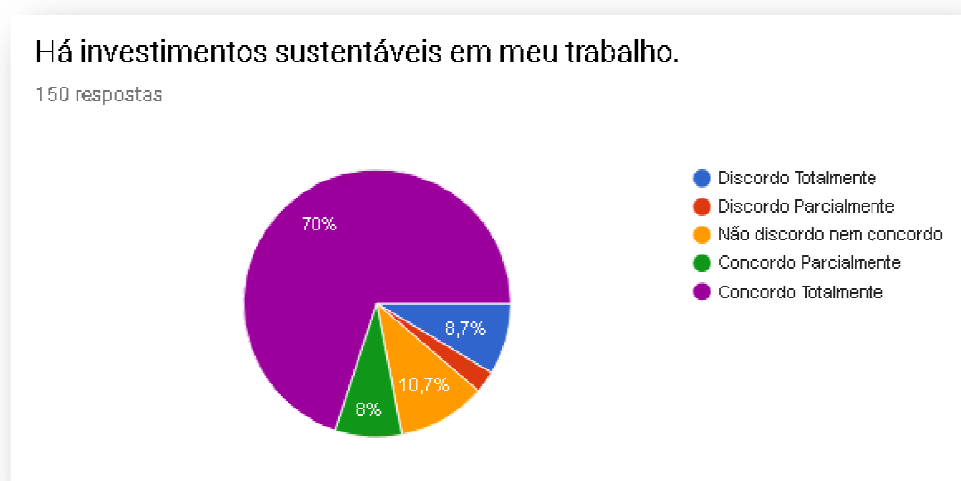
Fonte: O Próprio

Figura 33: Frequência de respostas da 26ª afirmação do Questionário



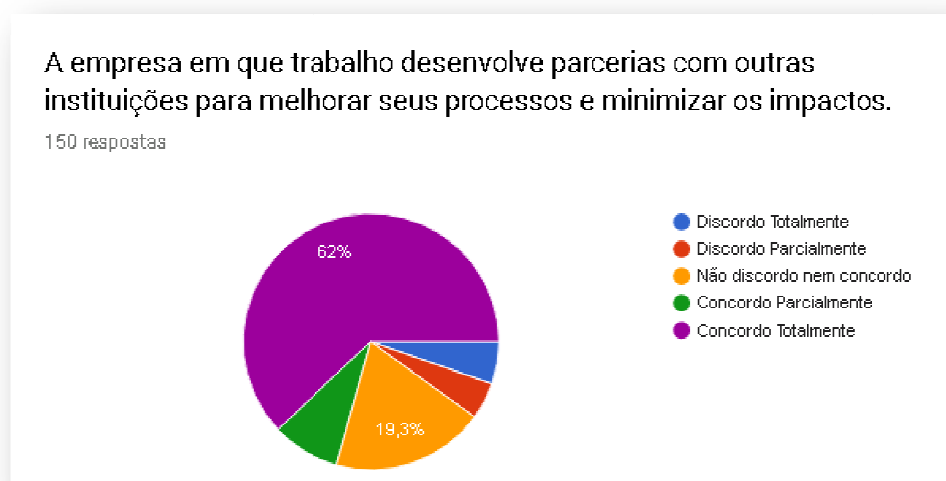
Fonte: O Próprio

Figura 34: Frequência de respostas da 27ª afirmação do Questionário



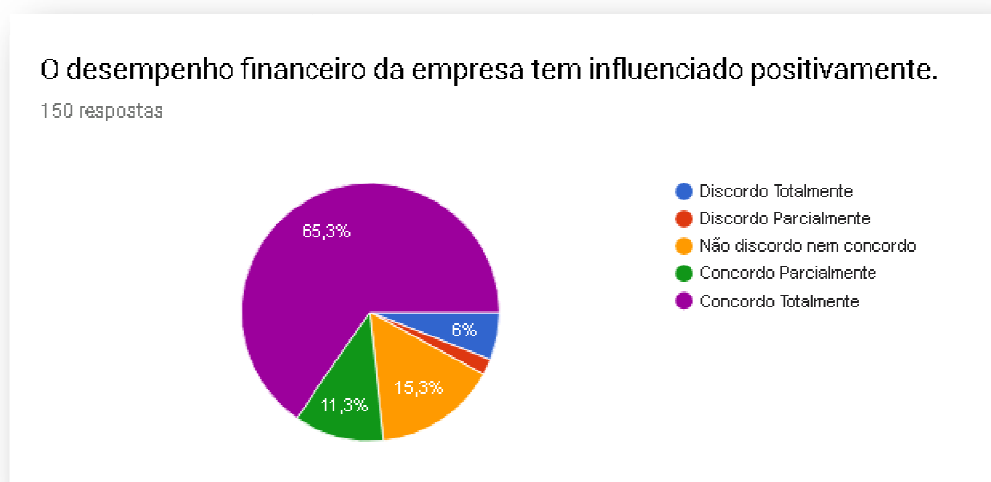
Fonte: O Próprio

Figura 35: Frequência de respostas da 28ª afirmação do Questionário



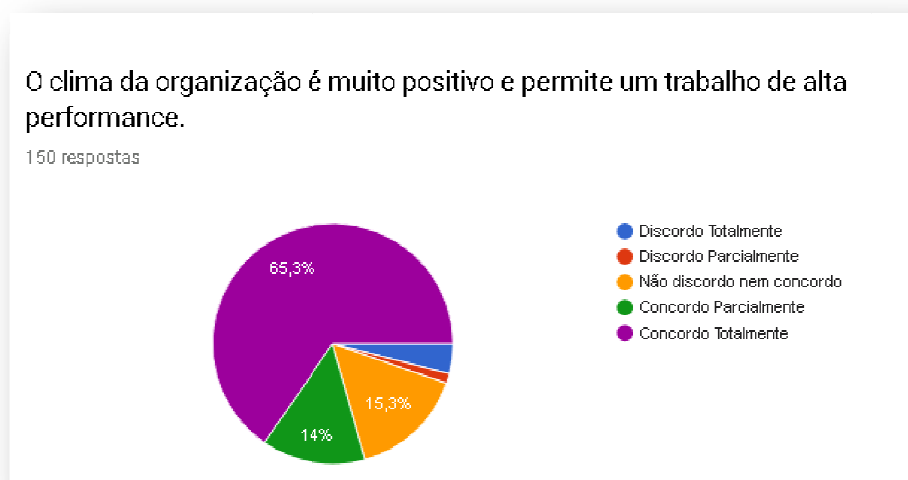
Fonte: O Próprio

Figura 36: Frequência de respostas da 29ª afirmação do Questionário



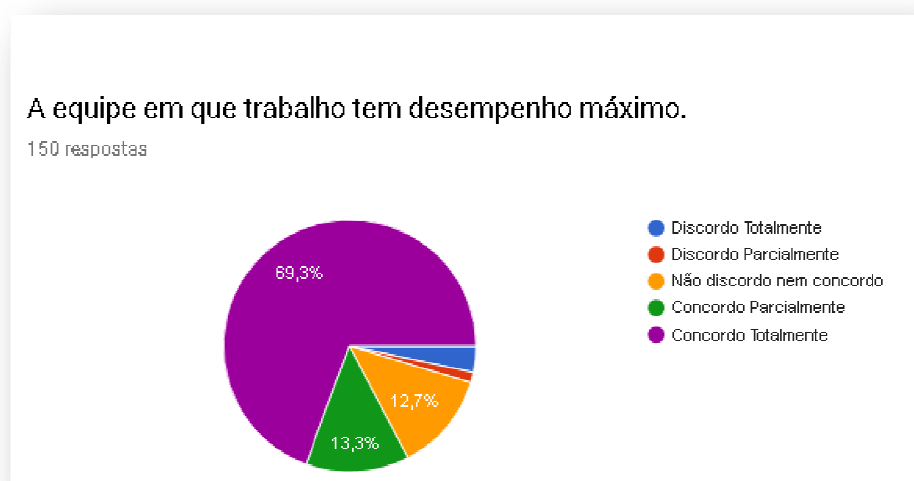
Fonte: O Próprio

Figura 37: Frequência de respostas da 30ª afirmação do Questionário



Fonte: O Próprio

Figura 38: Frequência de respostas da 31ª afirmação do Questionário



Fonte: O Próprio