

Liderança Sustentável: um estudo sobre suas características e importância

Mario Fernando de Mello (Universidade Federal de Santa Maria) mariofernandomello@yahoo.com.br
Arthur Zago de Mello (Universidade Federal de Santa Maria) arthurzago@yahoo.com.br
Daniel Begrow (Universidade Federal de Santa Maria) daniel_begrow@yahoo.com.br
Daniel Rossato Vieira Marques (Universidade Federal de Santa Maria) daniel.rvm@hotmail.com
Christian Reinehr Becker (Universidade Federal de Santa Maria) chris_reinehr@hotmail.com

Resumo:

Na construção do futuro precisamos de pessoas que inspirem seguidores em busca de um objetivo que tenha como foco a sustentabilidade. Os empresários em geral são avessos ao risco e não gostam de incertezas. Porém, o mundo moderno está exigindo atitudes e práticas diferentes das convencionais do mundo dos negócios. Uma grande motivação para empresários pioneiros é desenvolver empresas que cumpram seu papel relevante na busca da sustentabilidade. Este estudo está caracterizado por uma pesquisa bibliográfica sobre a Liderança Sustentável destacando as características, habilidades e atitudes que são necessárias aos líderes. Com isso, nós contribuimos para a conscientização da relevância do tema, pois as empresas podem desempenhar um papel social relevante tornando-se assim um diferencial competitivo nos negócios.

Palavras chave: Liderança Sustentável; Sustentabilidade; Liderança Corporativa.

Sustainable Leadership: a study of their characteristics and importance

Abstract:

In constructing the future we need people who inspire followers in the pursuit of a goal that focuses on sustainability. Entrepreneurs are generally risk averse and do not like uncertainty. Nonetheless, the modern world is demanding different attitudes and practices of the conventional world of business. A major motivation for entrepreneurs is to develop pioneering companies that fulfill their role in the search for sustainability. This study is characterized by a literature search on Sustainable Leadership highlighting the characteristics, skills, and attitudes that are needed by leaders. Thus, we contribute to the awareness of the importance of the topic, as companies can play an important social role becoming a competitive advantage in business.

Keywords: Sustainable Leadership; Sustainability, Corporate Leadership.

1. Introdução

O rumo do planeta, nas próximas décadas é de certa forma desconhecido, porém há como vislumbrar perspectivas no caminho da sustentabilidade. O conceito de liderança sustentável, difundido atualmente, compreende a integração equilibrada dos aspectos econômico, ambiental e social. Esse tipo de liderança deve ser empregado na gestão de diferentes organizações e empresas, sendo fundamentada em medidas de longo prazo, que visam estabelecer o uso de recursos ambientais para saciar as necessidades da geração atual, sem comprometer a satisfação das necessidades das próximas gerações. Logo, o líder sustentável

deve estabelecer uma relação direta entre a economia e o meio ambiente para que o seu empreendimento cresça no tempo certo.

A sustentabilidade que está alicerçada no tripé econômico, social e ambiental ganhou ímpeto com a eclosão desses temas, que na verdade, passaram a ser temas institucionais de grande divulgação. Temas de presença constante em debates, palestras, fóruns e na mídia em geral. Daí a importância da Liderança Sustentável para incorporar estas novas práticas ao mundo dos negócios.

As empresas que assumirem um compromisso não só com seus acionistas, mas também com a sociedade e o planeta, têm possibilidades de aumentar o tamanho de seu mercado consumidor, e desta forma garantir a perenidade da organização.

Nesse sentido a sustentabilidade corporativa passou a ser considerada, por muitas organizações, uma gestão estratégica e provoca nos executivos a consciência da necessidade da inclusão da sustentabilidade na corporação e também em suas vidas.

Competências como: apreço às pessoas e ao meio ambiente; visão sistêmica de longo prazo; percepção e sensibilidade à mudança; foco no resultado; trabalho em equipe; constância de propósitos; entre outras, são necessárias ao executivo que deseja tornar-se um líder sustentável. É preciso que a organização e a sociedade onde ela esteja inserida percebam na liderança estas competências, pois desta forma são inúmeros os benefícios que poderão ser alcançados pela organização.

Este estudo está caracterizado por uma pesquisa bibliográfica sobre a Liderança Sustentável destacando as características, habilidades e atitudes que são necessárias aos líderes. Desta forma a importância deste estudo está na contribuição para a conscientização da relevância do tema, pois as empresas podem desempenhar um papel social relevante tornando-se assim um diferencial competitivo nos negócios.

1.1 Procedimentos metodológicos

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, o estudo está caracterizado como uma pesquisa bibliográfica realizada nos meses de maio e junho de 2014. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo impulsionar o aprendizado e amadurecimento na área em estudo. Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica reúne condições para a organização de conhecimentos dispersos já que os procedimentos a serem utilizados na pesquisa estabelecem, confirmam ou reveem fatos. O mesmo autor ainda destaca que os recursos de busca e cruzamento de informações ampliam os conhecimentos e trazem resultados satisfatórios tanto aos pesquisadores quanto aos leitores.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 O desafio da liderança

Mesmo sabendo dos riscos potenciais e do trabalho árduo que estar na liderança de empresas e organizações é desejável, ainda assim as pessoas percorrem um caminho de ousadia para estar no topo. O líder é o guia é a pessoa que conduz e é a pessoa responsável por outras pessoas.

Para Nascimento (2007) o líder deve ser um homem experiente, digno de confiança e um entusiasta por natureza. Sem entusiasmo dificilmente se alcança um grande objetivo. Uma boa parte das pessoas bem sucedidas descobriu que o entusiasmo pelo trabalho e pela vida são ingredientes preciosos para o homem e para os empreendimentos de sucesso.

Ainda segundo Nascimento (2007), obviamente que apenas entusiasmo não torna uma pessoa líder. É preciso competência, conhecimento, energia e experiência. É necessário que os liderados reconheçam estas características em seu líder. A estas qualidades podem ser acrescentadas pelo menos outras duas que diferenciam os líderes: a justiça e a empatia. O líder precisa ser justo, honesto e não ter favoritos em suas equipes. O líder não pode, em sua posição de comando permitir privilégios a uns em detrimento de outros membros de suas equipes. A empatia, como outra qualidade necessária ao líder é fundamental em qualquer posição importante de empresas e organizações. É preciso ganhar a confiança da equipe e deixar claro que todos, liderados e líder são membros da organização e esta tem objetivos a serem alcançados na busca da excelência.

A mesma autora destaca que olhar o futuro é sinal de talento para a liderança. Manter-se à frente das condições existentes é um dos pontos chave do mundo dos negócios. Ter convicções e crenças sobre o futuro dos negócios é um grande instrumento psicológico para obter melhor desempenho. Aqui, seguramente começa a diferença entre um líder apenas com viés corporativo e um líder com características sustentáveis. Empresas e organizações com líderes com esse viés sustentável serão as que perpetuarão.

2.2 Liderança Sustentável

Bons gestores são importantes para qualquer empresa e mercado. Mas líderes com princípios e valores são imprescindíveis em um mundo em constante e rápida transformação. Segundo Voltolini (2011) é opinião relativamente comum que os mercados só irão incorporar, de fato, a cultura da sustentabilidade quando houver à frente das empresas, mais líderes apaixonados pelo tema.

O trabalho em equipe é essencial para que a liderança alcance seus objetivos, além de destacar que o papel do líder é de colaborador, e não mandante, na execução de suas ideias. Complementarmente, destaca-se que a sustentabilidade atravessa as divisões dos diferentes setores de uma empresa, pois é preciso que ela seja alcançada efetivamente por todos os membros da organização para que seja incorporada por essa. Portanto, liderança sustentável significa engajamento com um alvo e uma mensagem que repercute por todos e entre todos os *stakeholders*.

Assim, conforme Cindy Drucker – vice-presidente executiva da empresa Weber Shandwick – empresa de marketing com sede em 81 países, para que a liderança sustentável seja efetiva, o líder precisa (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2014):

- Promover colaborações e parcerias;
- Ser transparente, o que implica, dentre outros fatores, se comunicar de forma clara;
- Ter uma perspectiva global acerca do papel da empresa e dos seus serviços e produtos;
- Conectar iniciativas sustentáveis com benefícios aos colaboradores, de forma a motivá-los e incentivá-los a continuar engajado com a causa;
- Engajar todos os *stakeholders* e ouví-los sempre;
- Estar sempre alinhado com a contínua evolução da sustentabilidade;
- Manter as habilidades de liderança corporativa.

Para Voltolini (2011) ninguém nasce líder em sustentabilidade, mas pode se tornar um se incorporar as práticas sustentáveis nas suas organizações.

Voltolini (2011, p.79) destaca:

“As interações familiares ajudam a formar valores, uma boa educação desenvolve os conhecimentos necessários – e, mais do que isso, a competência de aprender a aprender –, os desafios cotidianos da experiência profissional contribuem para o exercício de atitudes e os treinamentos específicos moldam habilidades.”

Voltolini (2011) entrevistou vinte líderes empresariais e sintetizou valores, atitudes e habilidades que na visão dos entrevistados distinguem o líder em sustentabilidade. Refletindo-se sobre estas características é possível potencializar e desenvolver a liderança sustentável.

1	Ser um facilitador e disseminador da sustentabilidade dentro e fora da organização, atuar como mentor entusiasmado, educador interessado dos <i>stakeholders</i> .
2	Transformar valores e crenças em planos de ação e práticas sustentáveis.
3	Comunicar ideias sustentáveis de forma clara, objetiva, direta autêntica e entusiasmada.
4	Mobilizar diferentes públicos para as causas de sustentabilidade da empresa.
5	Analisar a sustentabilidade com base no todo, de modo sistêmico com suas diferentes variáveis.
6	Reconhecer as dinâmicas da organização como um sistema vivo e atuar para torná-las saudáveis.
7	Saber catalisar as energias e os talentos para a mudança necessária.

Fonte: Adaptado de Voltolini, 2011

Quadro 1: Habilidades do líder sustentável

Nestas habilidades sugeridas no quadro 1, percebe-se a importância do líder ter uma visão ampliada dos negócios. A visão sistêmica e a capacidade de conduzir a organização para a sustentabilidade farão diferença no modelo competitivo da empresa.

1	Interesse e respeito pelo ser humano; só quem respeita o ser humano pode respeitar o planeta.
2	Elevado senso de justiça ética.
3	Respeito e valorização da diversidade.
4	Perseverança e Integridade.
5	Fé no futuro.
6	Senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios.
7	Consciência de que as empresas são agentes de desenvolvimento e que os melhores negócios são aqueles que conseguem combinar interesse da empresa com os da sociedade e do planeta.

Fonte: Adaptado de Voltolini, 2011

Quadro 2: Valores do líder sustentável

Fica demonstrado, através do quadro 2 que os valores que o líder sustentável deve ter é em função de comportamento ético e justo dentro das organizações. A escola pode ajudar o líder a ser melhor, mas não poderá transformar seu caráter.

No quadro 3 está evidenciado que a liderança sustentável diz respeito ao indivíduo como um todo. Não basta dizer, é preciso fazer. Portanto as atitudes são o ápice do aprendizado das habilidades e dos valores da liderança sustentável. A constância e firmeza de propósitos são características decisivas para um líder sustentável. Ter coragem para comandar mudanças e ser o exemplo destas mudanças fazem com que o líder seja respeitado e seguido por seus

liderados. As situações que ocorrem nas empresas e organizações requerem ações com firmeza de propósitos e que se transformem em realidade com soluções que satisfaçam a todos os envolvidos.

1	Coragem para mudar modelos de negócio consagrados, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas de sustentabilidade do negócio e do mercado.
2	Coerência entre o que se diz e que se faz.
3	Introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização.
4	Abertura para aprender com as experiências dos outros, pois a formação do conhecimento pode ser coletiva.
5	Ser o exemplo vivo da mudança que se pretende operar na empresa.
6	Ensinar os liderados a assumir riscos e a lidar com o antagonismo de modo humilde e propositivo.
7	Ter mais autoridade que poder; mais aspiração que ambição; sua palavra precisa ter força moral.

Fonte: Adaptado de Voltolini, 2011

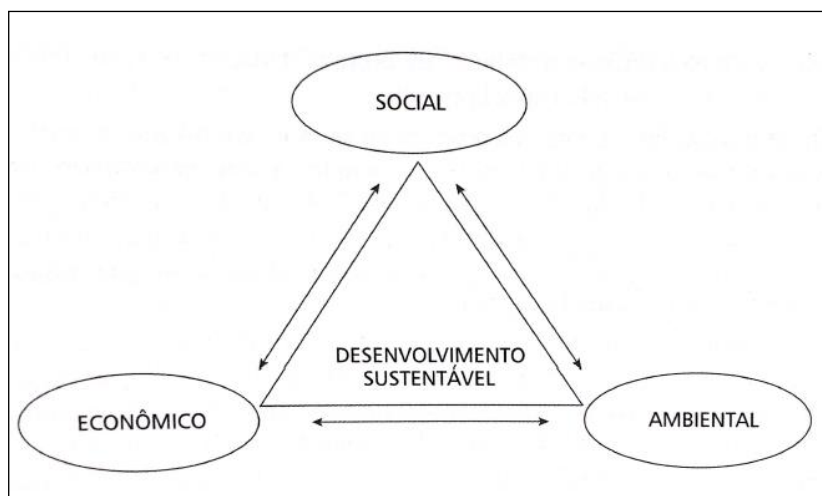
Quadro 3: Atitudes do líder sustentável

2.3 Tripé da Sustentabilidade

Segundo Dias (2011), no âmbito empresarial, as três dimensões da sustentabilidade se identificam com o conceito célebre da década de 1990, a expressão *Triple Bottom Line*.

Durante muito tempo a contabilidade das empresas se centrou nos resultados financeiros. No entanto, nos últimos anos, com a irrupção da Responsabilidade Social no âmbito corporativo, aumentou a exigência pela incorporação de novos indicadores para quantificar o impacto das empresas sobre os *stakeholders* externos. Nesse contexto é que surgiu o conceito de *Triple Bottom Line* e que se refere aos resultados de uma empresa medidos em termos econômicos, ambientais e sociais. São apresentados nos relatórios de sustentabilidade corporativa e se constituem em dados e aferições voluntárias. (DIAS, 2011)

As empresas que apresentam essa conta tripla de resultados percebem, antes das outras, que no futuro imediato o consumidor se tornará cada vez mais responsável e exigirá saber qual o impacto econômico, ambiental e social que geram os produtos que premia com a sua compra. A figura 1 representa o equilíbrio dinâmico entre as três dimensões da sustentabilidade.



Fonte: Dias, 2011

Figura 1 – Equilíbrio dinâmico da Sustentabilidade

2.3.1 Aspecto Econômico

2.3.1.1 Ambiente de Marketing

Para Kotler (2006) é chamado ambiente de marketing de uma empresa o conjunto de fatores externos com capacidade de afetar os rendimentos e relacionamentos com os clientes, tornando-se um desafio aos gestores. Esses fatores podem gerar oportunidades ou ameaças ao negócio, e caberá ao gestor em questão adaptar-se a eles.

Ao falarmos em liderança sustentável, abordaremos um fator diretamente ligado ao tema de sustentabilidade, no caso, as forças do ambiente natural. O ambiente natural é composto por tendências às quais o líder não tem controle, mas que podem afetar diretamente a questão financeira e de imagem da empresa.

Observando a escassez de matérias primas: Conscientização de água e poluição do ar; cuidados com o solo, reflorestamento e alimentos (no caso de recursos renováveis); aumento sucessivo dos custos dos recursos não renováveis, como petróleo e carvão.

Todas essas questões, segundo Kotler (2006) vão influenciar diretamente no andamento do negócio e irão gerar desafios ao líder, por exemplo, como lidar com esse aumento de custos, como gerar recursos suficientes a fim de satisfazer as necessidades ambientais, como melhorar processos e produtos para que não sejam nocivos ao meio ambiente, como reagir às medias governamentais que venham a intervir nessas questões. Ao mesmo tempo, o líder que obtiver uma visão mais ampla e conseguir identificar oportunidades, como por exemplo, o desenvolvimento de materiais alternativos ou abastecimento com recursos alternativos, certamente obterá sucesso.

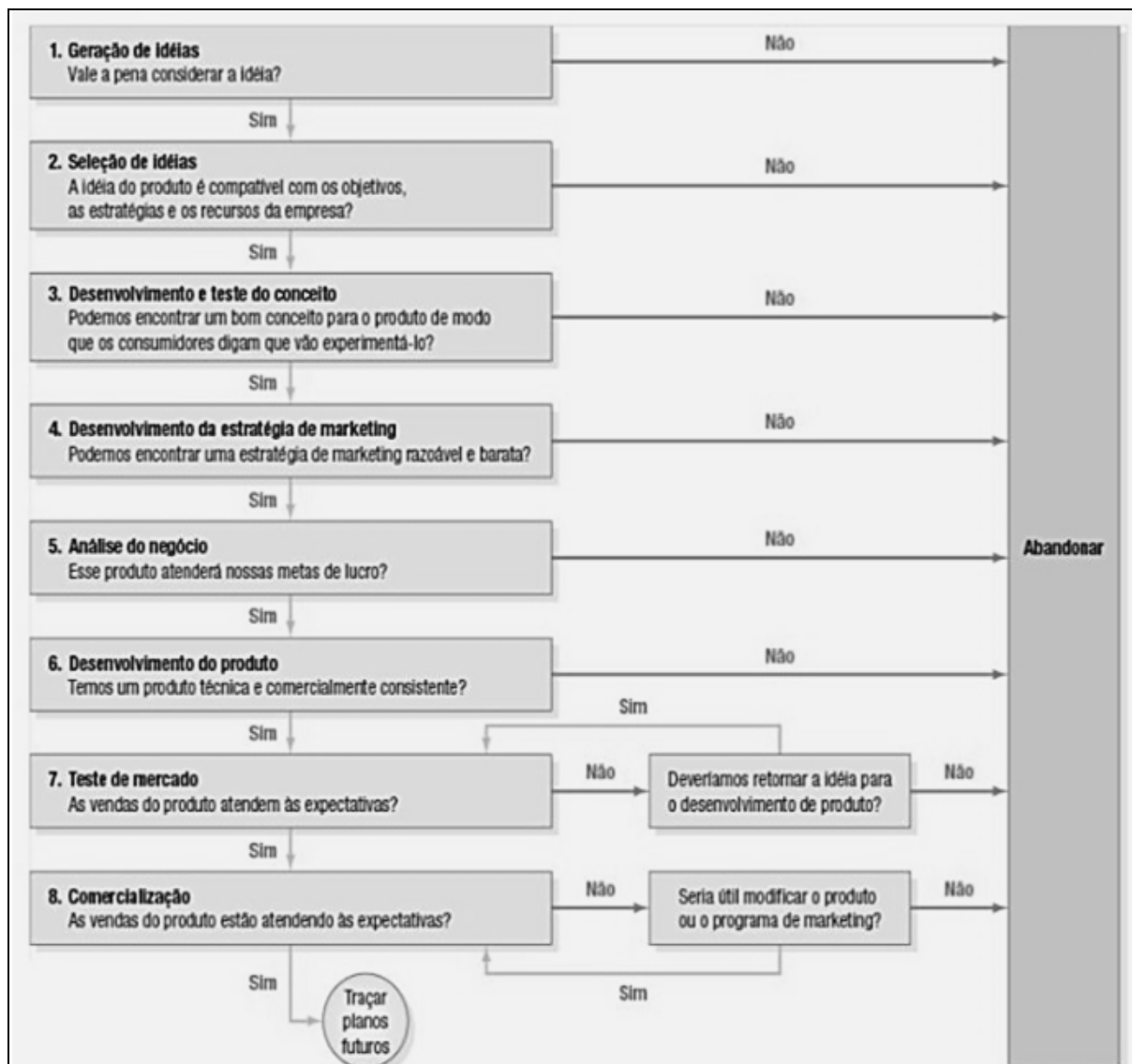
2.3.1.2 Sustentabilidade como diferencial no produto

Atualmente, ao analisarmos o processo de decisão de compra de um consumidor, cada vez mais vemos como um fator de influência as características sustentáveis em um produto ou serviço. Levando isso em consideração, muitos gestores utilizam como uma estratégia de marketing a fim de agregar valor ao produto ou serviço, destacando práticas como o marketing societal (marketing voltado para suprir os desejos e bem-estar do consumidor no curto-prazo e longo-prazo) e marketing verde, que explora produtos e serviços “ecologicamente corretos”. (KOTLER, 2006)

Porém, nem sempre essas práticas se mostram eficientes, fazendo assim, uma missão complicada para o líder ao planejar adotá-las. Dentre os principais obstáculos, estão: superexposição e falta de credibilidade; comportamento do consumidor (nem sempre o consumidor se mostra disposto a pagar mais por benefícios ambientais); e implementação ineficiente (proposta confusa, preço elevado, promoção inadequada).

Na figura 2 está representado o processo de decisão, segundo Kotler (2006) do desenvolvimento de novos produtos. O grande desafio do líder sustentável é incluir práticas sustentáveis desde o item um (geração de ideias) até o item oito (comercialização). Ao se posicionarem em favor da sustentabilidade os líderes de negócios podem convencer seus acionistas, fornecedores, funcionários e clientes de que a sustentabilidade faz bem aos negócios e à sociedade.

Como uma das características principais do líder sustentável é a visão de futuro, sua influência no processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos é muito importante, pois muitas vezes profissionais técnicos que desenvolvem produtos não possuem a clareza dos impactos ambientais que novos produtos podem causar.



Fonte: Kotler, 2006

Figura 2 – O processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos

Para Kotler (2006), o processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos, em muitas empresas é um conjunto múltiplo e paralelo de projetos funcionando ao longo do processo, muitas vezes em estágios diferentes. O processo todo pode ser representado como um funil, ou seja, com um grande número inicial de ideias e conceitos sendo filtrado, até que sobrem poucos produtos de alto potencial e que por fim, acabarão sendo lançados. Neste ponto se faz presente a importância da liderança sustentável, uma vez que se não forem respeitados requisitos mínimos de origem de matéria-prima, processos produtivos com mínimo de impacto ambiental e uma logística reversa de pós-consumo do produto final adequada, corre-se o risco de ter-se apenas o viés corporativo e não o viés sustentável.

2.3.2 Aspecto Social

A Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial se conceitua na prática como uma atividade que promove um comportamento da empresa que integra elementos sociais e ambientais que não necessariamente estão contidos na legislação, mas que atendem às expectativas da sociedade em relação à empresa. Na realidade, as iniciativas a respeito vão

muito além da obrigação de cumprir a legislação em matéria ambiental ou social. (ARAYA, 2003)

O aspecto social trata-se do capital humano de um empreendimento, comunidade, sociedade como um todo. É preciso pensar no bem estar dos seus funcionários, propiciando, por exemplo, um ambiente de trabalho agradável, pensando na saúde do trabalhador e da sua família. Além disso, é imprescindível ver como a atividade econômica afeta as comunidades ao redor.

Segundo Bert é (2009) existem formas diferenciadas de investimento social. As empresas, com base em critérios como: alvos, parcerias e gerenciamento, definem suas estratégias sociais e, ao assim procederem, adotam modelos diferenciados de ações sociais:

- a) A filantropia tradicional, que tem na doação a sua ação social dominante. Sendo essas ações, muitas vezes, esporádicas, já que não se tem continuidade. As empresas optam pela abordagem indireta, com as doações focadas em instituições beneficentes. Atualmente vem sendo preterida.
- b) A filantropia moderna, que também se baseia em doações. Mas neste caso, as empresas doadoras monitoram a aplicação dos recursos e o impacto social previsto e alcançado. Elas veem os recursos gastos em ações sociais como investimentos, e seu retorno é monitorado e avaliado. Agora, o que importa não é apenas a entidade filantrópica a ser beneficiada, mas sim as causas que defendem.
- c) O Investimento Social Privado (ISP) é uma ação de investimento em projetos sociais, feita por pessoas físicas ou jurídicas, objeto de um gerenciamento contínuo. A forma de atuação predominante é o de parcerias estratégicas, reunindo esforços integrados de empresas (investidores), organizações sociais, governo. Cabe à empresa aplicar e controlar os recursos destinados, portanto, uma abordagem direta.

2.3.3 Aspecto Ambiental

No tripé da sustentabilidade a gestão ambiental é de grande relevância, já que, nos dias atuais, há grande preocupação com o planeta e como nossas atitudes o afetam. Para Melo Neto (2004) gestão ambiental é a utilização racional de recursos naturais, incluindo energias renováveis, bem como o estudo de riscos e impactos ambientais. Define-se também a gestão ambiental pelo seu planejamento empresarial que conta com um estudo para redução de custos diretos (matéria prima) e redução de custos indiretos (indenizações relacionadas ao meio ambiente), já que, em princípio, praticamente toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo. Assim como nos outros itens, é importante pensar no pequeno, médio e longo prazo, evidenciando outro tema chave nessa era sustentável: a responsabilidade pós-consumo, ou seja, por exemplo, o que será feito com as embalagens descartadas (MELO NETO, 2004).

Nesta temática, o que se idealiza é a não geração de resíduos sólidos. Ressalta-se a inclusão no termo de todos os resíduos que não podem ser descartados diretamente na natureza para serem degradados devido ao seu impacto ambiental negativo. Porém, dadas as mais diversas condições de cada empresa, essa idealização se torna impraticável, repensando-se então, na reutilização ou na diminuição da geração desses resíduos antes mesmo de propor a sua reciclagem. A reciclagem não está sendo posta como algo ineficiente, uma vez que ela é ecologicamente correta, pois reduz a poluição ambiental e a extração de matéria-prima direta da natureza. Contudo, muitos resíduos apresentam um ciclo de reciclagem limitado, como é o caso do vidro e muitos polímeros termoplásticos que perdem suas características ao longo de

vários processos de reciclagem. Surge aí a necessidade de medidas mais eficazes para contornar esse problema.

O líder sustentável, inserido na empresa, se propõe a minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como reduzir os impactos causados à saúde humana e a qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos. Para tal, ele consegue empregar ações, procedimentos e meios que se destinam a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação. Assim, o líder sustentável impõe no seu meio de trabalho uma nova forma de pensar, abandonando a maneira linear de atuação, se tornando um profissional ciente das questões ambientais.

Para contabilizar e instalar ações minimizadoras, mitigadoras e/ou preventivas do impacto ambiental e reduzir a poluição, o líder deve levantar todas as ações que vão ao encontro do impacto ambiental, como por exemplo: tecnologias de baixa eficiência, materiais e substâncias tóxicas, reativas, corrosivas, explosivas, inflamáveis, infectantes e perfurocortantes, presentes nos processos e nos produtos, procurar alternativas a isso e levantar os custos, pois as organizações - principalmente as privadas - muitas vezes irão agir se houver um retorno econômico maior que o próprio impacto. Além disso, é muito importante ter uma visão de longo prazo e sobre o ciclo de vida da atividade ou produto, antevendo os impactos futuros, num horizonte de tempo largo. Pois na definição de sustentabilidade está bem clara a preocupação com as gerações futuras.

3. Conclusão

Dada a importância da temática, a sustentabilidade não está relacionada apenas ao tripé econômico, social e ambiental, pois em vários casos práticos e em tese têm-se a inclusão de diretrizes éticas e jurídico-políticas. Assim, torna-se essencial ao líder e sua equipe não voltarem seus esforços para o *marketing* sustentável (comumente as organizações utilizam-se do *greenwashing*), mas sim para as práticas em si, pois sem ações ambientais, principalmente de infraestrutura, não há configuração da sustentabilidade. Porém, só deve-se aceitar o desafio aquela equipe que tiver o amparo total e a autonomia das respectivas organizações para realizar tais ações. As dificuldades serão imensas, pois mesmo naquelas empresas em que se tem exigência legal para implantação de ações e requisitos sustentáveis em produtos e em serviços, não se tem amparo financeiro ou técnico da própria organização.

Fica evidente, então, a importância do líder sustentável na tomada de decisões, agregando valor ao produto, mostrando capacidade de adaptar-se a fatores relacionados ao ambiente natural externo, na construção de uma imagem positiva da empresa, e, principalmente, na gestão de recursos a fim de manter um papel ecologicamente correto e ético, fazendo isso um diferencial para gerar valor e, conseqüentemente, maiores lucros para a empresa.

Conclui-se que a gestão ambiental, presente no tripé da sustentabilidade, é uma ferramenta importante para uma liderança sustentável, visto que, cada vez mais existe uma demanda por produtos e uma escassez de recursos. Já na parte social, estas novas formas de emprego do capital privado denotam uma nova concepção de Responsabilidade Social, em que não se tem mais apenas uma doação ou patrocínio, mas um investimento com expectativas de retorno, sendo este retorno esperado não o econômico. É o de natureza social que consiste na solução do problema-objeto das ações do programa ou projeto e na melhoria das condições de vida da população-alvo do problema.

Liderança sustentável significa engajamento com um alvo e uma mensagem que repercute por todos e entre todos. Mantendo-se as características de um líder corporativo, trabalho em

equipe e apoiado no tripé da sustentabilidade, essa nova liderança garante sucesso de uma maneira economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta. Quando as empresas perceberem a importância de começar a utilizar tecnologias limpas, produtos e energia renováveis, não poluentes contribuirão para assegurar um futuro mais promissor para a humanidade e gerações futuras. Por isso a Liderança Sustentável é decisiva na incorporação destes temas, ainda emergentes, nas estratégias empresariais.

Olhar para o futuro e manter-se à frente das condições normais existentes, sem dúvida, são a chave para o sucesso da liderança sustentável.

4. Referências Bibliográficas

ARAYA, M. *Negociaciones de inversión y responsabilidad social corporativa: explorando un vínculo em las Américas.* Revista Ambiente y desarrollo de CIPMA, v. XIX, n° 3 e 4, p. 74-81, 2003.

BERTÉ, R. *Gestão Socioambiental no Brasil.* - Curitiba : IBPEX, 2009.

DIAS, R. *Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade* / Reinaldo Dias. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Os segredos da Liderança Sustentável.* Disponível em: <http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=346> acesso em 20 de junho de 2014.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5.ed. – São Paulo ; Atlas, 2010.

KOTLER, P. *Administração de Marketing* / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO NETO, F. P. & BRENNAND, J. M. *Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da Gestão Moderna.* – Rio de Janeiro : 1ª ed. QUALITYMARK, 2004.

NASCIMENTO, E.M. *O desafio da liderança.* Disponível em: <http://www.hsm.com.br/?gclid=CNf31-ykuKoCFVEI2god8SZIbA> acesso em 27.03.2007.

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