



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JHONATAN DA COSTA ROSA

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

DISSERTAÇÃO

SANTANA DO LIVRAMENTO – RS

2021

JHONATAN DA COSTA ROSA

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

Dissertação apresentado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Thiago Antônio Beuron

Santana do Livramento

2021

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

R788r Rosa, Jhonatan da Costa
Relação entre liderança e competências para a
sustentabilidade na percepção de discentes que participam de
empresas juniores do Estado do Rio Grande do Sul / Jhonatan da
Costa Rosa.
83 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2021.
"Orientação: Thiago Antônio Beuron".

1. Liderança. 2. Competências para a sustentabilidade. 3.
Liderança Sustentável. 4. Empresas juniores. 5. Universidades.
I. Título.

JHONATAN DA COSTA ROSA

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

Dissertação apresentada ao Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em: 18/06/2021.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Thiago Antônio Beuron (Orientador)
Universidade Federal do Pampa (UNPAMPA)

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão
Universidade Federal do Pampa (UNPAMPA)

Prof. Dr. Lucia Rejane da Rosa Madruga
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)



Assinado eletronicamente por **THIAGO ANTONIO BEURON, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/06/2021, às 17:25, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **SEBASTIAO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADAO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/06/2021, às 18:02, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 0553232 e o código CRC **D6E1AA65**.

Dedicatória

Dedico essa Dissertação ao meu pai de criação Henrique que sempre me incentivou e infelizmente não está mais conosco para ver essa nova etapa em minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força e coragem para seguir a minha carreira acadêmica e jamais deixando desistir daquilo que sempre quis fazer. Agradeço a minha mãe Cleusa e a minha família por toda a paciência que teve comigo nos períodos mais difíceis desta etapa.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Thiago Beuron pelas orientações e pela parceria durante esses dois anos de mestrado, recebendo inúmeras mensagens e e-mails, sempre respondendo com muita atenção e cordialidade. Espero que essa parceria possa continuar após a defesa e que possamos realizar mais trabalhos juntos, inclusive colhendo bons frutos do estudo desta dissertação.

Aos docentes do PPGA da Unipampa, o meu muito obrigado, aprendi muito com cada um que tive o privilégio de dividir a sala de aula. As minhas colegas Michelle Castanho e Monique Klusener na qual realizamos muitas pesquisas juntos, minha gratidão pela parceria e compreensão de todos os momentos, que possamos seguir nesta empreitada com muito êxito.

A banca examinadora desta dissertação, o Prof. Dr. Sebastião Ailton e a Prof. Dra. Lucia Madruga pela disponibilidade e toda a colaboração, grato por todo o conhecimento compartilhado e fico a disposição para seguir trabalhando em prol da pesquisa acadêmica.

“Lute com **determinação**, abrace a vida com **paixão**, perca com classe e **vença** com **ousadia**, porque o mundo pertence a quem se **atreve** e a vida é **muito** para ser insignificante”.

Charles Chaplin

RESUMO

Essa dissertação tem como objetivo geral analisar a relação entre liderança e competências para sustentabilidade a partir da percepção de estudantes pertencentes as empresas juniores do Rio Grande do Sul. Para atingir o objetivo proposto o presente estudo teve uma abordagem quantitativa, com tipo de pesquisa descritiva e a estratégia o *survey*. A coleta de dados deu-se através de um questionário online enviado para 66 empresas juniores federadas à Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul, obtendo resposta de 24 delas, sendo a amostra composta por 90 estudantes. A análise dos dados foi através do software SPSS e compreendendo as técnicas de estatística descritiva, análise fatorial exploratória e correlação. Como resultados deste estudo, conclui-se que as práticas de liderança dos respondentes estão voltadas para o domínio habilitando a ação. Em relação as competências para a sustentabilidade, pode-se evidenciar que as mesmas são de valorização para a sustentabilidade. Como principal resultado, evidencia-se que os estudantes percebem uma associação muito baixa entre os constructos liderança e competências para a sustentabilidade e que mesmo as universidades e as empresas juniores formando agentes de mudanças, é necessário trabalhar melhor esses dois constructos juntamente para que haja ações nos pilares da sustentabilidade, construindo uma sociedade melhor.

Palavras-chave: Liderança, competências para a sustentabilidade, liderança sustentável, empresas juniores, universidades.

ABSTRACT

This dissertation has the general objective of analyzing the relationship between leadership and skills for sustainability from the perception of students belonging to junior companies in Rio Grande do Sul. To achieve the proposed objective, the present study had a quantitative approach, with a type of descriptive and the strategy the survey. Data collection took place through an online questionnaire sent to 66 junior companies in the federation, the Federation of Junior Companies of Rio Grande do Sul, obtaining a response from 24 of them, with the sample consisting of 90 students. Data analysis was carried out using the SPSS software and comprising the techniques of descriptive statistics, exploratory factor analysis and correlation. As a result of this study, it is concluded that the leadership practices of respondents are geared towards the domain enabling action. Regarding the skills for sustainability, it can be seen that they are of value for sustainability. As a main result, it is evident that students perceive a very low association between the constructs leadership and skills for sustainability and that even universities and junior companies forming agents of change, it is necessary to work better on these two constructs together so that there are actions on the pillars of sustainability, building a better society.

Keywords: Leadership, skills for sustainability, sustainable leadership, junior companies, universities.

Lista de Abreviaturas e Siglas

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação Pessoal Nível Superior
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável
CISL – Cambridge Institute Sustainable Leadership
DEDS – Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável
DS – Desenvolvimento Sustentável
EAEG – Escala de Avaliação do Estilo Gerenciar
EDS – Educação para o Desenvolvimento Sustentável
EJs – Empresas Juniores
EpS – Educação para a Sustentabilidade
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
FEJERS – Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul
FURG – Universidade Federal do Rio Grande
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IES – Instituição de Ensino Superior
IJSHE – International Journal of Sustainability Higher Education
ONG – Organização não Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
PNUD – Programa das nações Unidas para o Desenvolvimento
RAEP – Revista Administração: Ensino e Pesquisa
SLPI - Student Leadership Practices Inventory
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
UFPEL – Universidade Federal de Pelotas
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento dos Constructos.....	22
Quadro 2 – Outros Conceitos de Liderança.....	29
Quadro 3 – Evolução do Pensamento sobre Liderança.....	34
Quadro 4 – Abordagens e suas Fragilidades.....	34
Quadro 5 – Domínios e Atributos do <i>Student Leadership Practices Inventory</i>	36
Quadro 6 – Competências fundamentais em ações de Sustentabilidade nas Organizações.....	39
Quadro 7 – Características essenciais da Educação para o Desenvolvimento Sustentável conforme a UNESCO e a Década para o Desenvolvimento Sustentável.....	41
Quadro 8 – Constructos e Competências.....	43
Quadro 9 – Universidade e amostra do estudo.....	55
Quadro 10 – Constructos da Escala SLPI.....	56
Quadro 11 – Escala de Competências para a Sustentabilidade.....	57
Quadro 12 – Resumo dos Procedimentos metodológicos.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Trabalho.....	25
Figura 2 – Os quatro Componentes do contexto da Liderança.....	28
Figura 3 – Síntese das características da Liderança Carismática e Transacional.....	32
Figura 4 – As três fases de uma iniciativa de Sustentabilidade.....	45
Figura 5 – Cinco regras que caracterizam a essência de um líder sustentável.....	48
Figura 6 – Atributos da Liderança Sustentável no contexto organizacional.....	49
Figura 7 – Evolução do pensamento sobre liderança e os três pilares da Sustentabilidade.....	51
Figura 8 – Síntese da Dissertação.....	52
Figura 9 – Cidades e Quantidades de EJs participantes.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes.....	60
Tabela 2 – Critério para avaliação e classificação dos itens.....	61
Tabela 3 – Práticas de Liderança dos Estudantes.....	62
Tabela 4 – Conjunto de Competências para Sustentabilidade dos estudantes.....	64
Tabela 5 – Constructos da Escala SLPI.....	66
Tabela 6 – Escala de Competências para Sustentabilidade.....	68
Tabela 7 – Classificação os Coeficientes de correlação.....	69
Tabela 8 – Correlação entre as Escalas SLPI e ECS.....	69

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	81
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	83
APÊNDICE 3 – TERMO DE CONFIDENCIABILIDADE.....	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
	1.1 PROBLEMÁTICA.....	18
	1.2 OBJETIVOS.....	21
	1.2.1 Objetivo Geral.....	21
	1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
	1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	21
	1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
	2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E TEORIAS.....	27
	2.2 COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE.....	37
	2.2.1 Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Competências nas Universidades.....	40
	2.3 LIDERANÇA SUSTENTÁVEL.....	43
3	MÉTODO.....	54
	3.1 TIPO DE PESQUISA E MÉTODO UTILIZADO.....	54
	3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	54
	3.3 ASPECTOS ÉTICOS.....	57
	3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
	4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	60
	4.2 ANÁLISE PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....	61
	4.3 ANÁLISE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE.....	64
	4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	65
	4.4.1 Análise Fatorial Exploratória da Escala de Práticas de Liderança.....	66
	4.4.2 Análise Fatorial Exploratória da Escala de Competências para a Sustentabilidade.....	67
	4.5 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	73

1. INTRODUÇÃO

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

Oliveira e Delfino (2013) dizem que as principais abordagens sobre liderança nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior (CAPES) estão relacionadas a traços pessoais do líder, estilos de liderança, liderança contingencial, nova liderança e liderança de equipes. Com isso, percebe-se que a liderança trata-se de um tema complexo e que tem sido um campo amplo e fértil de produção científica no Brasil e no mundo, assim demonstrando a importância que o tema tem na atualidade, mesmo com as transformações ocorridas nas organizações nas últimas décadas.

Liderança pode ser definida como a capacidade de exercer influência sobre os colaboradores, trazendo aos mesmos, confiança e credibilidade, garantindo uma boa relação entre líder e liderado, fazendo com que, atinja-se com êxito as metas da equipe e da organização (NEWSTROM, 2008). Deste modo, estudar a liderança viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas, particularmente na área de Administração, na qual a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas (SCHEIN, 2007).

Com isso, os líderes influenciam o comportamento de seus seguidores através da utilização de diferentes estilos e abordagens, assim a liderança pode ser entendida como a relação entre um indivíduo e um grupo construído em torno de interesses comuns (KESKES, 2014). O líder atua como um facilitador, um catalizador para executar um projeto ou administrar uma organização, fazendo as engrenagens trabalharem de maneira coordenada, requerendo compromisso e compleição (FIALHO, 2015).

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

No entanto, os líderes devem observar o meio na qual suas organizações estão inseridas e pensar globalmente, exercendo uma liderança ética baseando-se em valores do progresso econômico, social e da sustentabilidade, realizando a compreensão fundamental da interconectividade do mundo.

Sendo assim, no mundo integrado, requer-se que todas as organizações reconheçam os desafios globais que precisam ser resolvidos através de um comportamento globalmente responsável. Mediante isso, líderes de organizações governamentais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), dirigiram seus esforços a pesquisas sobre um novo conceito de desenvolvimento, desligando-se dos antigos preceitos ligado apenas à esfera econômica conhecido nos anos de 1960 (VEIGA, 2018).

Com isso em abril de 1987, foi elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, o Relatório *Brundtland*, na qual descreveu os riscos provenientes das limitações da biosfera em absorver os efeitos do crescimento descontrolável da sociedade humana. O fator econômico perdeu seu espaço exclusivo nas discussões e foi dando-se importância aos demais fatores que regem a sociedade, um deles diz respeito à natureza e o uso sem controle que os indivíduos estavam fazendo da mesma.

Sendo assim, desenvolvimento sustentável para a Comissão de *Brundtland* é “aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (COMISSÃO DE BRUNDTLAND, 1991, p. 47). Desta forma, a sustentabilidade tem a ver com as maneiras de se pensar o mundo e as formas de prática pessoal e social que contribuem para a construção do indivíduo ético (UNESCO, 2005).

Assim nos últimos anos o conceito de Desenvolvimento Sustentável e sustentabilidade vem ganhando importância na sociedade e, principalmente, dentro das universidades, visto que é dentro das instituições que é transferido o conhecimento qualificado ocasionando a formação e a mudança socioeconômica do indivíduo bem como suas formas de pensar e agir (HOFF, 2008).

As universidades são, em parte, responsáveis pela formação de agentes de mudança, formando futuros líderes governamentais, políticos, cientistas, pesquisadores, formadores de opinião que estarão na sociedade nos setores públicos e privados atuando em prol da sociedade (SILVA e MARCOMIN, 2007).

Não há dúvidas que as universidades devem suprir as necessidades e estarem atentas aos problemas emergentes que a sociedade apresenta. Sendo assim, as universidades devem prestar maior atenção às questões ambientais atuando na medida de suas possibilidades, não só informando, mas formando pessoas capazes de projetar fins e de atuar na realidade social, transformando-a e “em tais fins está sem dúvida, à sustentabilidade” (NOVO VILLAVERDE, 1997, p. 52).

Desse modo, Gorges, Passos e Wollinger (2018) dizem que as Instituições de Ensino Superior (IES) têm a responsabilidade de atender as necessidades do mercado, adequando suas metodologias de ensino, para melhor qualificar seus discentes no desenvolvimento das competências requeridas durante a vida acadêmica.

Neste cenário, o crescente interesse em competências voltadas para a sustentabilidade é conduzido pela necessidade de implementar a Educação para Sustentabilidade e avaliar o progresso de sua implementação, assim avançando na teoria e prática da educação transformadora interdisciplinar no contexto do ensino superior (MOCHIZUKI; FADEEVA, 2011).

A Educação para a Sustentabilidade (EpS) é considerada um campo de atividade e de saber complexo e multidimensional, que conforme Pampolini (2018, p. 27) “reúne contribuições de diversas disciplinas e matrizes político-pedagógicas e filosóficas, diversos movimentos sociais, que poderão modificar o futuro ambiental, social e econômico da humanidade”.

Desta forma, nota-se a importância das universidades como um todo, no entanto, faz-se necessário que haja uma conexão entre universidade e sociedade. Para isso Junior, Almeida e Medeiros (2014) dizem que estudantes e educadores devem buscar experiências, além daquelas obtidas dentro da sala de aula, que possam facilitar a aprendizagem. Com isso uma dessas experiências é a participação dos discentes em Empresas Júniores (EJs), conceito esse que surgiu com a promessa de ser um laboratório para os universitários.

O conceito nacional de Empresa Júnior diz que as empresas devem ser compostas por estudantes de graduação e devem ser organizadas em uma organização civil com o intuito de realizar projetos que contribuam para a formação profissional, formando além de estudantes, profissionais capacitados e comprometidos com o propósito de transformar o Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Neste contexto, essa dissertação se propôs ao entendimento de analisar a liderança e sua relação com as competências para sustentabilidade a partir da percepção de estudantes participantes de empresas juniores, visto que esses discentes têm um papel importante na transformação da consciência ambiental, tornando-se lideranças sustentáveis com reflexos na mudança de valores e comportamentos sociais e econômicos, dedicando-se as questões voltadas para a todas essas esferas.

1.1 Problemática

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

Ainda conforme os autores, políticas, programas e projetos de educação necessariamente precisam ser incluídos quando se pensa em sustentabilidade, já que para se atingir uma educação voltada para esse tema é preciso o respeito e o cuidado com a vida, ou seja, deve haver o compartilhamento de valores fundamentais, como princípios éticos, respeito à diversidade da vida e construção de sociedades democráticas que sejam justas, sustentáveis e pacíficas.

Para Santos (2018), além de cumprir o seu papel como pessoa jurídica dentro de um ambiente físico, a Universidade tem como missão e dever a construção de uma “consciência ambiental” nos futuros profissionais, graduados no Ensino Superior, e isso, dependerá em parte, da capacidade humana para inverter a crescente degradação do meio ambiente e instaurar a sustentabilidade planetária.

Segundo Lara (2012) não há uma fórmula única e objetiva para se alcançar a sustentabilidade. É um objetivo coletivo e depende da mudança da consciência e do diálogo entre a sociedade como um todo. Nesse sentido, as universidades aparecem com seu papel transformador e educador, construindo modelos para a formação do pensamento sustentável crítico, adotando medidas que levam a um sistema de gestão ambiental da própria instituição, bem como conceitos inovadores para a disseminação da consciência sustentável entre docentes, discentes e toda a comunidade acadêmica (LARA, 2012).

Em seu estudo, Piacitelli e Roveda (2018) salientam que, especificamente no cenário brasileiro, existem alguns estudos e pesquisas que foram evidenciados sobre a inserção da sustentabilidade nos cursos de graduação, na qual se constatou a existência de alguns impedimentos ocasionados por uma visão hegemônica contrária de desenvolvimento e que tem relação ao tipo de economia vigente no Brasil.

Além disso, Monfredini (2016) diz que historicamente as universidades nascem com objetivos profissionalizantes formando a elite letrada e dirigente, que desfrutava desse espaço de cultura elevada a partir do que pensam para os problemas nacionais. Deste modo, as

universidades seguiram os ditames do modelo econômico liberal de 1980, desta forma a rentabilidade se instituiu como cultura mediando as diversas práticas de gestão e formativas (funcionalistas e tecnicistas), indo desde as propostas curriculares, a avaliação, as práticas de ensino e pesquisa, a organização dos tempos e espaços (MONFREDINI, 2016).

Ainda conforme Monfredini (2016, p.8), ao referir-se ao contexto brasileiro,

a universidade voltada para pesquisa é recente na nossa história. Foi criada somente no início do século XX. A formação universitária propiciaria ao aluno o contato com a ciência, a tecnologia, a filosofia e a arte, os movimentos estudantis, a prestação de serviços comunitários, introduzindo o jovem da elite de forma mais aprofundada na cultura produzida ao longo da história, nos problemas do seu tempo e nas ações políticas, científicas e culturais demandadas por esses problemas, ainda que dentro do limite apontado, que é o da formação profissional. A referência a essa significação social da universidade resultou na ideia de que ela pressupõe a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Mesmo sendo uma utopia a perseguir, todas as universidades públicas e privadas, deveriam se dedicar à construção de sociedades sustentáveis e tendo indivíduos preocupados com questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável como um todo (TOMMASIELO; GUIMARÃES, 2013). As universidades são um tipo complexo de organizações, onde são continuamente exigidas a discutir e a contribuir sobre a sustentabilidade, principalmente por se tratar de um ambiente educativo (BEURON, 2016).

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

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

Ramalho (2018) diz que a mudança de modelo mental eficaz para que haja transformações mais eficientes na sociedade vem da liderança tendo em vista que a mesma tem acesso à educação corporativa voltada para o negócio sustentável. Assim a autora ainda salienta que “isso fará com que as empresas se diferenciem no mercado, pois a construção de um novo olhar em todos os processos da organização, a partir das pessoas que ali trabalham, geram frutos consistentes” (RAMALHO, 2018, p. 11).

Sendo assim, as competências essenciais voltadas para a sustentabilidade, uma vez desenvolvidas, propiciam que os sujeitos em seus papéis de liderança assumam atitudes conforme a urgência que essas transformações requeiram, levando as organizações e a sociedade para outro patamar de desenvolvimento, onde coexistem o desenvolvimento econômico, ambiental e social.

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

Assim, durante a vida acadêmica, os discentes enfrentam diversos desafios, sendo um deles a aplicação das teorias que são adquiridas ao longo da graduação à prática na sociedade e no seu ambiente organizacional. Nesses termos, as empresas juniores representam laboratórios que podem ajudar estudantes a operacionalizar o conhecimento adquirido na academia (FEITOSA; FIRMO, 2012).

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

Sendo assim, Silva (2012) diz que as empresas juniores trabalham buscando o crescimento e o aprendizado de seus integrantes, reduzem custos operacionais e de tributação, podendo oferecer serviços de qualidade a um custo mais baixo, atendendo principalmente o mercado das micro e pequenas empresas, que costumeiramente não tem acesso à consultoria sênior e enfrentam grandes dificuldades na gestão.

Além disso, Santos (2012) diz que o contato com pesquisas e projetos da universidade possibilita às empresas juniores o fornecimento de serviços de qualidade, atendendo a interesses de três partes: da universidade - ao ter seus conhecimentos aplicados; do setor de produtos e serviços - ao ter ao seu alcance produtos de qualidade com menor preço; e dos estudantes - ao aplicar os conhecimentos teóricos e se prepararem para o mercado de trabalho.

Sendo assim, tendo em vista que os estudantes das empresas juniores ao saírem das universidades terão mais chances de possuir cargos de liderança e que terão que seguir enfrentando desafios todos os dias referente à esfera econômica, social e ambiental, o presente

estudo apresenta o seguinte questionamento: **“Qual a relação entre liderança e competências para a sustentabilidade a partir da percepção de estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul?”**

1.2 Objetivos

E para auxiliar a responder o problema de pesquisa deste estudo, foram elaborados os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre liderança e competências para sustentabilidade a partir da percepção de estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender as práticas de liderança dos estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul;
- Identificar as competências para sustentabilidade dos estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul;
- Analisar as relações entre os constructos de liderança e sustentabilidade dos estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul.

1.3 Justificativa teórica e prática

Embora os estudos sobre liderança sejam amplos na área de Administração, poucos são os estudos relacionados com a sustentabilidade, em comparação a outros assuntos, abrindo assim uma lacuna teórica para esse estudo. Sendo assim, torna-se mais evidente a importância deste estudo e de estudos futuros referentes a associação desses assuntos dentro das universidades.

Na busca de encontrar estudos sobre liderança e sustentabilidade (*leadership AND sustainable*), foi realizada uma pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES. A escolha pelo

Portal da CAPES deu-se pelo fato do mesmo ser uma biblioteca digital de acesso à informação científica e tecnológica produzida em âmbito internacional, atendendo as instituições públicas e privadas de ensino, bem como de pesquisa, planejamento e desenvolvimento, disponibilizando um acervo de periódicos integral, bases de dados, patentes, monografias e outros recursos (CORREA, CRESPO, CAREGNATO, 2008). O Quadro 1 mostra o levantamento em relação aos constructos.

Quadro 1 – Levantamento dos constructos

Constructos	Número de estudos encontrados
Liderança AND Sustentabilidade	387 estudos
Competências para sustentabilidade	25 estudos
Competências para sustentabilidade AND Liderança	-
Liderança Sustentável	9 estudos
<i>Sustainable Leadership AND Universities</i>	49 estudos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos Portal de periódicos CAPES (2020).

Assim, utilizando os mecanismos de busca do Portal de Periódicos da CAPES no período de 12 de fevereiro a 15 de abril de 2020, buscou-se primeiramente pelas palavras Liderança (*leadership*) AND sustentabilidade (*sustainable*) para estudos realizados nos últimos 5 anos onde foram encontrados 387 estudos, no entanto, poucos foram aqueles realizados em universidades e destes nenhum relacionando de forma direta os constructos citados, provavelmente pela falta de priorização desse tema, embora sabe-se que a liderança e a sustentabilidade devem ser agentes transformadores da sociedade.

Posteriormente buscou-se outras palavras que tinham relação com os assuntos abordados nessa dissertação como competências para sustentabilidade (25 estudos), a associação de competências para sustentabilidade e liderança (nenhum estudo), liderança sustentável (9 estudos) e por fim no âmbito internacional *sustainable leadership AND universities* (49 estudos).

Embora não havendo nenhum estudo que explore a liderança com a sustentabilidade, principalmente com foco nas competências, alguns estudos (MARTÃO; DEMAJORIVIC, 2019; FARIAS; COELHO; COELHO, 2019; CALAZANS et al., 2019; PAMPOLINI, 2018; WITTMANN, 2018; PIRES, 2016; PEREIRA et al., 2015) relacionam universidade e sustentabilidade, o que torna-se importante visto que é dentro das universidades que ocorrem as transformações de pensamento e o desenvolvimento de habilidades e competências.

No estudo de Martão e Demajorivic (2019) os resultados apontam que, embora a sustentabilidade seja um componente estratégico presente no discurso organizacional, é praticamente inexistente modelos específicos e ações educacionais, relacionados propriamente

com o tema. Farias, Coelho e Coelho (2019) apontam cinco direcionamentos apresentados pelos alunos para incorporação da sustentabilidade: a criação de uma disciplina específica focada na sustentabilidade; uma abordagem da sustentabilidade de forma interdisciplinar; a prática como aporte à teoria; o fomento de projetos de iniciação científica que trata sobre essa temática; e a realização de campanhas institucionais de conscientização sobre sustentabilidade.

Calazans et al. (2019) viabiliza um elo integrador entre ensino, pesquisa e extensão e a efetivação de uma proposta unificada de atuação acadêmica que fomenta educação contextualizada em que responde demandas da sociedade. Como resultados do estudo de Pampolini (2018) os achados da pesquisa podem servir como referência para futuros estudos sobre o tema, pois identificou-se que o concluinte não obteve o aproveitamento esperado a respeito do aprendizado sobre EpS, apesar dos mecanismos institucionais afirmarem que estabelecem meios para isto.

Wittmann (2018) salienta em seus resultados que a Educação Sustentável precisa recuperar o saber sensível para a construção do conhecimento e a prioridade dada ao saber técnico e normativo desumaniza e deixa de lado o saber pré-verbal, emocional e afetivo e com isso o constante artesanato das experiências precisa envolver os estudantes e engajá-los em projetos e ações situadas que façam sentido. Pires (2016) em seu estudo sobre valores sustentáveis destaca que os estudantes apresentam uma predisposição ao comportamento pró-social e ambiental devido ao destaque dos valores benevolência, universalismo tolerância e universalismo natureza. Além destes, os valores auto direção ação e entusiasmo também apareceram entre os cinco primeiros na hierarquia de valores da amostra.

Os estudos de Oliveira (2016) e Pereira (2015) são similares e focam no programa pedagógico dos cursos em IES, e como resultado concluem que o tema é pouco debatido nos cursos de Administração, o que indica um espaço de oportunidade de revisão de conteúdo em compasso com as estratégias governamentais para aumento da taxa de inovação nas empresas brasileiras. Ao observar os resultados desses estudos, percebe-se ainda mais a importância de estudos que reforcem a importância da Sustentabilidade na formação do Administrador.

No que tange aos constructos liderança sustentável (*sustainable leadership*) percebe-se que os estudos (Al-ZAWAHREH, 2019; FINK 2019; FILHO, 2019; RAMALHO, 2018; ARMANI, 2017; TASSONE et al., 2017; MELLO, 2015) em sua maior parte realizou-se com as lideranças de organizações e aqueles que foram realizados nas universidades, o foco dos respondentes eram os docentes ou os dirigentes das IES.

Ao observar as publicações, nota-se que entre as revistas brasileiras com mais estudos encontrados destaca-se a Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), revista na qual

é uma publicação da ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração) que busca difundir o estado da arte do ensino e da pesquisa em Administração oportunizando a apresentação que abordem o processo de ensino-aprendizagem e intensifiquem o aprendizado dos alunos em disciplinas dos cursos de Administração (RAEP, 2020).

No que se refere aos periódicos internacionais, percebe-se que o *International Journal of Sustainability Higher Education- IJSHE* apresenta maiores números de artigos publicados relacionando estudos nas universidades com a sustentabilidade visto que o IJSHE tem por objetivo fornecer informações atualizadas sobre novos desenvolvimentos e tendências sobre sustentabilidade no contexto do ensino superior e catalisar redes e trocas de informações sobre o desenvolvimento sustentável como um todo em nível global (EMERALD PUBLISHING, 2020).

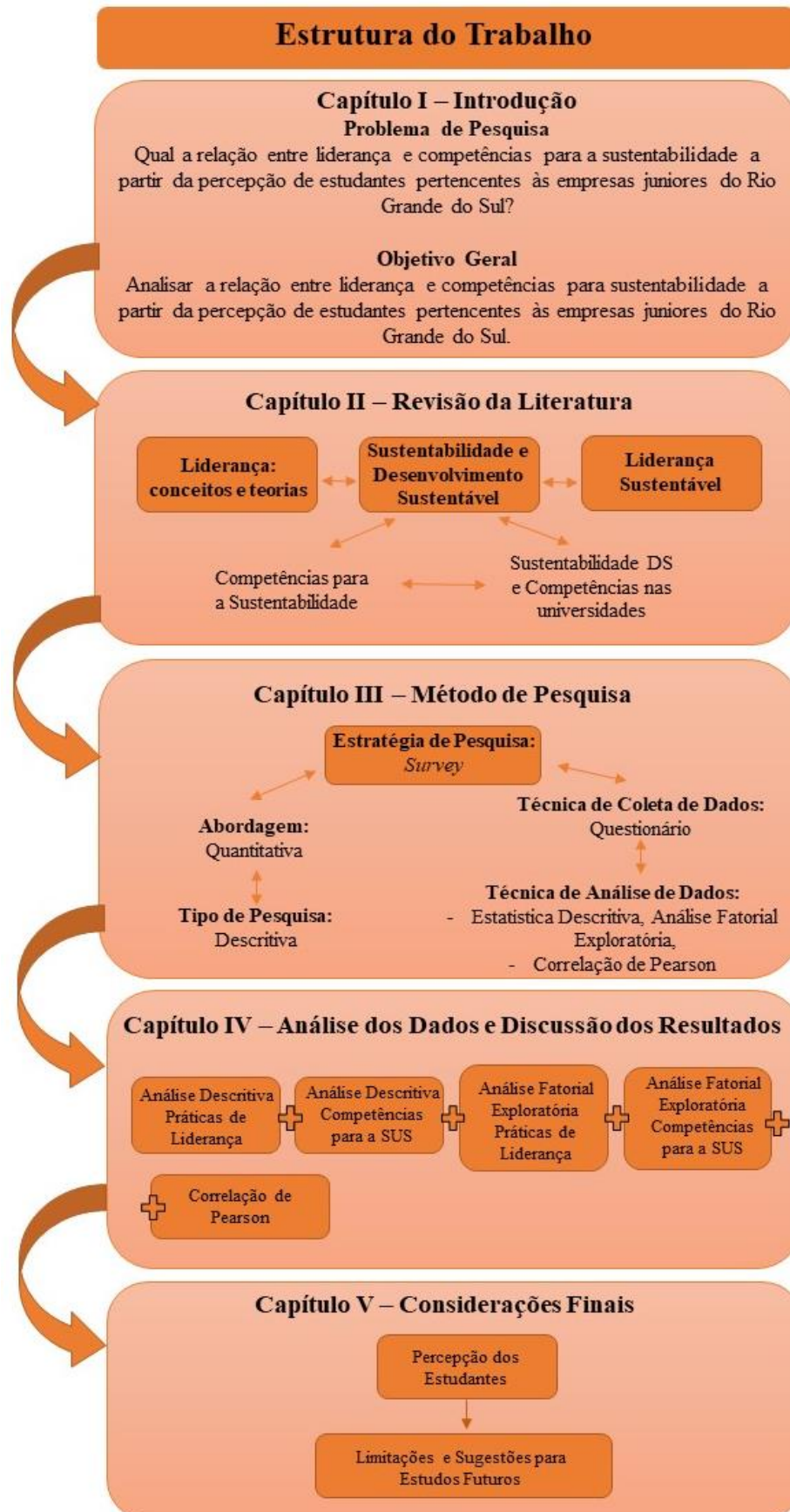
Sendo assim, essa dissertação inova no que se refere a relacionar dois constructos como liderança e competências para a sustentabilidade, focando nos estudantes pertencentes às empresas juniores, visto que líderes comprometidos com a sustentabilidade compartilham seus conhecimentos com sua equipe dentro e fora da organização, tendo uma visão holística dos pilares econômicos, sociais e ambientais. Além disso há uma relação mútua entre a IES, estudantes, professores e empresa, as EJs proporcionam uma troca de benefícios com todos os atores participantes, sendo, portanto, uma ferramenta didática para o ensino (EMMENDOERFER et al., 2008).

Em relação à contribuição prática e social desta dissertação destaca-se o aporte para uma nova visão das universidades em relação à formação dos estudantes, podendo assim repensar o seu papel como IES de auxiliar a sociedade em seu entorno e com isso formar lideranças sustentáveis que assumam os desafios de alcançar os resultados tanto da organização quanto para a sociedade, disseminando uma maior consciência ambiental, social e econômica.

1.4 Estrutura do Trabalho

Essa dissertação está composta por cinco seções. A Figura 1 expõe de forma resumida o esquema referente a estrutura desta dissertação.

Figura 1 – Estrutura do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro capítulo onde foi introduzido ao leitor os assuntos a serem abordados, a problemática, os objetivos e a justificativa do presente estudo. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico na qual apresenta um resgate de conceitos que respaldam e respondem a problemática de pesquisa deste estudo. O terceiro capítulo apresenta o método a ser utilizado no estudo, bem como os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados. O quarto capítulo apresentando os resultados obtidos através da análise dos dados.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, bem como as limitações e propostas de estudos futuros. Por fim são apresentadas as referências utilizadas para a construção do estudo, e em apêndice o questionário, o termo de consentimento livre e esclarecido e o termo de confiabilidade. Deste modo, o próximo capítulo abordará o referencial teórico deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica, na qual mostra-se conceitos e teorias sobre liderança, na qual aborda suas principais mudanças e evoluções, o estudo da sustentabilidade dentro das universidades e sua importância para a sociedade e para a academia e por fim a liderança sustentável onde unisse esses dois constructos.

2.1 Liderança: Conceitos e Teorias

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

Robbins (1999) diz que os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com desenvolvimento e a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas e com isso, escolhendo os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem-estar daqueles que nela trabalham e colaboraram. Sob essa visão, a liderança exerce influência direta sobre as pessoas e após ser aceita impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da organização, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser mais preparada para os desafios.

Limongi- França e Arellano (2002) concordam com o autor, afirmando que liderança é um processo no qual o líder busca sob a influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação, comunicação, manejo, solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas.

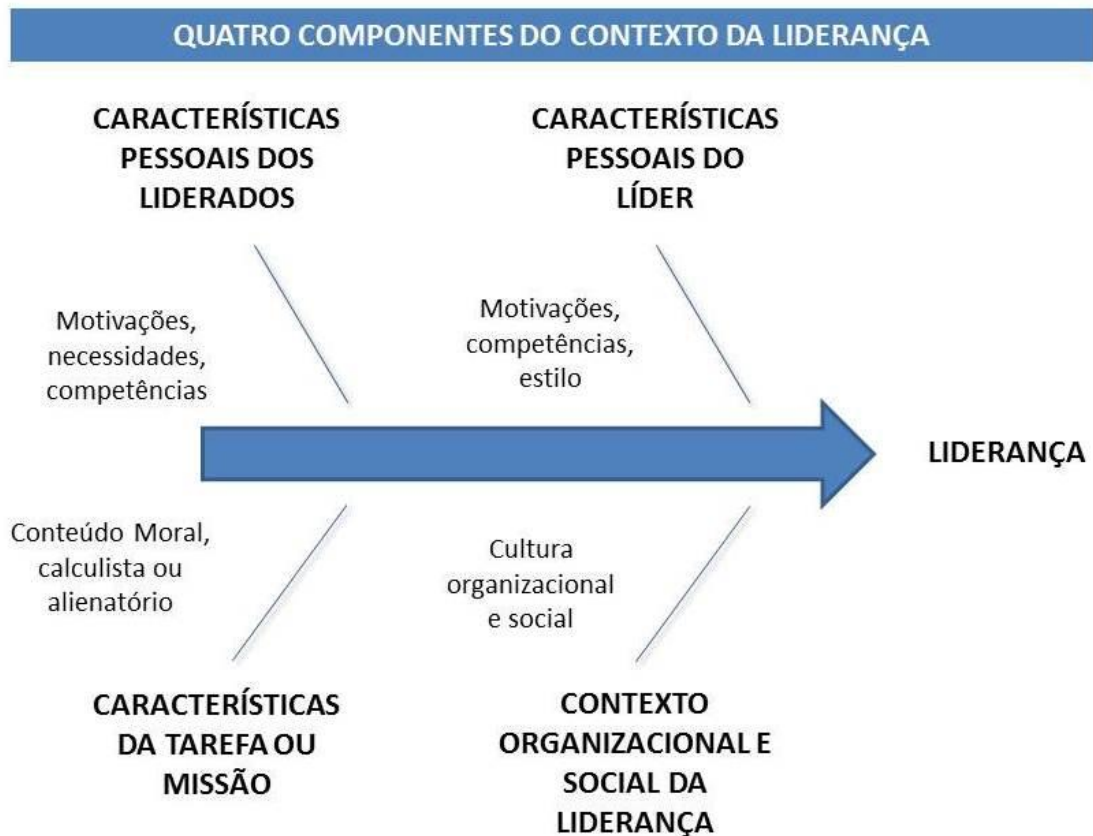
Newstrom (2008, p.157) define liderança como “o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objetivos”. Desta forma, com as mudanças que ocorrem no ambiente percebe-se que o líder precisa adquirir diversas características e ir moldando-se a novos cenários, assim trocando o papel de controlador para facilitador, fazendo que o comprometimento dos funcionários valorize as ações em equipes e a formação de grupos.

Todas as organizações requerem uma liderança para desenvolver ao máximo seus ativos. Sem a liderança uma organização seria apenas uma estrutura com pessoas e equipamentos que estariam confusas e sem um norte (NEWSTROM, 2008).

Maximiano (2008) diz que a liderança não pode ser vista apenas como habilidade pessoal e sim enxergar a liderança dentro de um complexo contexto na qual outros elementos estão presentes. A liderança não é apenas um atributo de uma pessoa, mas sim uma fusão de quatro elementos fundamentais.

Sendo assim, liderança é uma função, tarefa, ou responsabilidade que um indivíduo desempenha quando está frente a um grupo de pessoas e este é responsável pelo seu desempenho. Nesse sentido, Maximiano (2008) menciona sobre quatro componentes do contexto da liderança, conforme Figura 2.

Figura 2 – Os Quatro Componentes do Contexto da Liderança



Fonte: Maximiano, 2008

Conforme a Figura 2 existem quatro componentes do contexto de liderança. As características pessoais do líder onde estão as motivações, as competências e os estilos; as características pessoais dos liderados onde encontram-se as motivações, necessidades e competências; o contexto organizacional e social da liderança onde leva-se em conta a cultura organizacional e social da organização; e por fim, as características da tarefa ou da missão que contém o conteúdo moral, calculista ou alienatório do indivíduo.

Newstrom (2008, p.159) afirma que, “uma liderança bem-sucedida depende mais dos comportamentos, habilidades e ações apropriadas, e menos de traços pessoais”. Tal distinção é válida, uma vez que, os comportamentos e as habilidades podem ser aprendidos e modificados e já que muitos traços são relativamente fixos em um curto prazo.

Há três tipos de habilidades utilizadas pelos líderes: habilidades técnicas, habilidades humanas e as habilidades conceituais. A habilidade técnica se refere à capacidade do indivíduo a qualquer tipo de processo ou técnica sendo essa habilidade mais utilizada nos níveis operacionais da organização. A habilidade humana refere-se à capacidade de se trabalhar de uma forma eficaz com as pessoas, desenvolvendo o trabalho em equipe, sendo assim, nenhum líder em qualquer que for o nível organizacional escapa da exigência desta habilidade. A habilidade conceitual se refere à capacidade de pensar em termos de estruturas, planejamentos e modelos de longo prazo, sendo que essa habilidade se torna mais significativa na medida em que o indivíduo recebe cargos cada vez maiores dentro da organização (NEWSTROM, 2008).

Os conceitos sobre liderança diferenciam-se de autor para autor e o Quadro 2 mostra o quanto os enfoques sobre esse fenômeno mudam ao longo do tempo, mostrando com isso a complexibilidade evidente ao se tratar sobre o assunto.

Quadro 2 – Outros conceitos de Liderança

Conceitos	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 <i>apud</i> Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”	Janda (1960, p. 358 <i>apud</i> Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”	Jacobs (1970, p. 232 <i>apud</i> Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 <i>apud</i> Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 <i>apud</i> Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).
Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Fonte: Elaborado pelo autor (com base em Bergamini, 2009; Kouzes e Posner, 1997; Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Ao analisarmos o Quadro 2, percebe-se o quanto houve mudanças nos enfoques. Primeiramente o foco estava apenas centrado no líder, o qual exercia uma postura diretiva e controladora sobre o comportamento dos liderados, tendo em vista que na era industrial as mudanças aconteciam de forma lenta, o ambiente era estável, assim não necessitando inovações constantes para a sobrevivência das organizações e com isso, as pessoas eram vistas apenas como recursos que poderiam ser substituídos com facilidade, não sendo valorizadas em seus ambientes de trabalho. Conseqüentemente, o líder atuava de forma autoritária e centralizada, o trabalhador não era estimulado, desenvolvido ou motivado e nem havia preocupação com sua qualidade de vida, o foco era na tarefa (GAMA et al., 2016).

Posteriormente, a liderança passou também a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência, visto que percebeu-se a importância desse conjunto para o alcance de metas e objetivos nas organizações. Para Gama et al. (2016) foi na era da informação e do conhecimento que iniciou-se essas mudanças de pensamento, visto que a instabilidade e competitividade aumentou e as pessoas começaram a possuir a principal fonte de riqueza e poder, o conhecimento, iniciando-se a valorização como ativos dentro das organizações.

Deste modo, para essa dissertação o conceito de liderança empregado refere-se “como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 33). Assim, o líder deve proporcionar mais autonomia, interação com a equipe, encorajar novas ideias e criatividade, respeitar a individualidade e conceder qualidade de vida ao liderado.

Visto alguns conceitos de liderança, a literatura ainda abrange diferentes olhares sobre esse fenômeno tão complexo. As teorias de liderança representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e têm subsidiados práticas e políticas de gestão de pessoas nas empresas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A teoria dos traços segundo Vergara (2007) se refere a determinadas características de personalidade como traços físicos (aparência, estatura, energia e força física), traços intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado QI), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais, e habilidades administrativas) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Então, a partir da teoria dos traços ficou evidente que os líderes só seriam eficazes se trouxessem consigo, ao nascerem, certas características comportamentais e que seus liderados deveriam comportar-se passivamente, sendo diretamente influenciado por ele (BERGAMINI, 2009). Tendo em vista os próprios exemplos que a história revela, é fácil concluir que essa

teoria não se sustentou por muito tempo, sendo de excessivo determinismo supor que somente aqueles que nascem com tais características possam ser líderes. Com isso, deixaria de existir a crença no potencial humano para o desenvolvimento (LIMONGI-FRANÇA; ARRELANO, 2002).

Outra teoria sobre a liderança, diz respeito aos estilos de liderança que conforme Newstrom (2008) é o padrão total das ações dos líderes conforme o ponto de vista de seus colaboradores. Corresponde a uma combinação de habilidades, traços, atitudes e filosofia na qual é exibida no comportamento de uma pessoa, fazendo com que cada estilo também reflita nas crenças do gerente em relação às competências de um subordinado.

A teoria sobre os estilos de liderança estuda o comportamento do líder em relação aos subordinados, dividindo-os em três: Autocrático, Liberal e Democrático. O líder autocrático centraliza todas as decisões e impõem ordem ao grupo, o liberal delega totalmente as decisões ao grupo deixando-o completamente à vontade e o líder democrático conduz, orienta e incentiva a participação democrática das pessoas.

Newstrom (2008) salienta que um líder normalmente usa os três estilos durante certo período, porém sempre um deles é predominante. Os líderes autocráticos assumem total responsabilidade por seus atos e a principal vantagem deste estilo é a permissão de decisões rápidas e por ser normalmente satisfatória para o líder, já a desvantagem é que muitas vezes pode causar medo e frustração aos seus colaboradores. Os líderes democráticos pedem a seus colaboradores contribuições para a tomada de decisão, com a percepção de que suas contribuições foram utilizadas, os colaboradores veem um impacto positivo, caso contrário não. E os líderes liberais vão de encontro aos líderes autocráticos já que esses líderes agem como uma unidade social com seus colaboradores.

Na teoria de enfoques situacional ou contingencial, a liderança é um fenômeno que depende de três fatores: do líder, dos seguidores e da situação. A ênfase está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Newstrom (2008, p.165) diz que:

Os modelos contingenciais afirmam que o estilo de liderança mais apropriado depende de uma análise da situação que está sendo enfrentada pelo líder. Os fatores principais da situação precisam ser primeiro identificados. Quando combinados com evidências científicas, esses fatores indicarão qual estilo deverá ser mais eficaz sob condições específicas.

Essa teoria tem forte relevância nas práticas organizacionais, pois define liderança como o resultado de um conjunto de pilares fundamentais que, sozinhos, poderiam não ser suficientes para o líder (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Os autores ainda consideram a liderança como administração do sentido, sendo estas: liderança carismática, transformacional e transacional, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Síntese das Características da Liderança Carismática e Transacional.



Fonte: Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007); James (2005); Barbuto (2005).

Como mostra a figura 3, a liderança carismática ou transformacional é associada ao carisma, onde uma das características deste líder é a confiança nos seguidores e a similaridade de crenças, sendo capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho pessoal, criando assim um sentido de comprometimento no que diz respeito aos objetivos. Assim esse líder se torna inspirador, transformador, revolucionário, renovador e um agente de mudanças. Já o líder transacional é aquele que através de recompensas ou ameaças consegue com que seus colaboradores trabalhem para a realização das metas, sendo um líder negociador, baseando sua liderança na promessa de recompensa e na manipulação dos indivíduos.

Novos estudos sobre liderança vêm sendo pesquisados no Brasil e no mundo. Um deles analisa estilos gerenciais que têm como base tendências comportamentais. Considerando a

importância dos estilos gerenciais no contexto organizacional, os autores deste estudo procuraram validar a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (SIQUEIRA, 2014).

Conforme a autora, os comportamentos utilizados na composição da EAEG estão apoiados no estudo de Melo (1999) que, de acordo com a concepção alcançada no estudo, à atuação dos líderes se volta em três focos: tarefa, relacionamento e situação.

- a) Tarefa refere-se ao líder enfatizar o trabalho e aspectos técnicos da função, definindo e estruturando seu papel e dos subordinados na busca da realização das metas.
- b) Relacionamento refere-se às relações interpessoais tais como, orientação e facilitação além de características de confiança mútua, amizade e calor humano nas relações;
- c) Situação refere-se à habilidade de flexibilidade do líder a mudar-se conforme a realidade do ambiente de trabalho, adaptando seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos fundamentais.

Outro estudo é referente as tendências consideradas pós heroicas. Essa denominação consiste em quebrar o paradigma tradicional de liderança heroica, buscando uma nova concepção, que se afaste do foco único em um indivíduo com atributos e características excepcionais (SOBRAL; FURTADO, 2019).

Desta forma, essas novas teorias vêm quebrar os paradigmas da era industrial na qual mostram os líderes na figura de um herói. Conforme Fletcher (2004) esse líder é um sujeito ativo, que visualiza o futuro, define e comunica a estratégia, inspira e motiva os liderados, atribui papéis, avalia e recompensa o desempenho, portanto seus liderados, eram vistos como indivíduos reativos, maleáveis e “moldáveis”.

Fugindo dessas características, Sobral e Furtado (2019) dizem que essas novas correntes teóricas pós heroicas, como o nome sugere, afastam-se do foco nos atributos e características individuais dos líderes e tratam a liderança como um processo coletivo, produto de interações e relações estabelecidas por um grupo de pessoas, destacando assim a natureza relacional, coletivista e participativa deste fenômeno.

Nota-se que diversas teorias e diferentes formas de pensamento são apresentados referente a esse fenômeno e que ao longo do tempo pode-se desenvolver sua abrangência e sua interdependência, conforme mostra o Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Evolução do Pensamento sobre Liderança

Nível de complexidade e abrangência do conceito de liderança	Definição de Liderança	Foco da Liderança
Básico	- O papel da liderança é baseado em autoridade.	- Foco unicamente no Líder
Intermediário	- Liderança é um processo de influência entre indivíduos. · Os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência.	- Foco no líder, mas já com certa preocupação com os indivíduos
Avançado	- Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos. · Pode também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação.	· Desenvolvimento de habilidades e competências individuais. · Construção de relacionamentos. · <i>empowerment</i> . · Colaboração. · Trabalho para além das fronteiras (aspectos ligadas a sociedade como um todo).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Nota-se que ao observar o Quadro 3, à medida que o nível de complexidade e abrangência vão aumentando, suas definições se modificam e, conseqüentemente, seu foco também. No nível básico podemos citar as abordagens por traço, onde as características individuais eram essenciais para ser um bom líder. No que refere-se ao nível intermediário, pode-se dizer que as teorias com abordagem comportamental, contingencial e transformacional/carismática se enquadram a esse nível, visto que há um foco no comportamento perante a seus liderados, as situações e a qualidade visionária e inspiradora. Por fim, no nível avançado, as teorias consideradas pós heroicas se enquadram nesse nível, visto a sua natureza relacional, coletivista e participativa (FARIA, MENEGUETTI, 2011).

A evolução do pensamento sobre liderança, deu-se a partir das fragilidades que cada abordagem (teoria) apresenta, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Abordagens e suas fragilidades

Abordagem	Fragilidade
Abordagem por traços	Generaliza as características pessoais dos líderes para todas as situações, desconsiderando o contexto histórico e a heterogeneidade dos grupos.
Abordagem Comportamental	Instrumentaliza o comportamento dos líderes, com a intenção de provocar padrões comportamentais em seus liderados, desconsiderando as demais influências do inconsciente.
Abordagem contingencial	Não consegue descobrir qual o melhor estilo aplicável para cada situação específica. Instrumentaliza o papel do líder.
Abordagem Transformacional ou carismática	Dificuldade dos seus líderes em motivar seus liderados em situação de rotina. Os líderes podem cair na própria desmotivação dos trabalhos rotineiros e maçantes.

Fonte: Faria e Menegueti (2011).

Assim, como mostra o Quadro 4, a abordagem por traços teve sua fragilidade por generalizar as características pessoais dos líderes para todas as situações. A abordagem comportamental por sua vez, desconsiderava as demais influências, levando em consideração apenas o comportamento dos líderes. A abordagem contingencial instrumentalizava o papel dos líderes. Por fim, a abordagem carismática ou transformacional tinha a dificuldade de motivar seus liderados em situação de rotina.

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

Conforme Bento e Ribeiro (2009) a liderança adquiriu um papel importante nas instituições de nível superior pois são estas que têm a responsabilidade de formar os futuros líderes da sociedade. Desta forma, nota-se a necessidade das instituições de ensino superior estruturarem os seus currículos de forma a desenvolver as capacidades de liderança nos seus estudantes, visto que essas IES dos diversos países servem de incubadoras para a preparação dos futuros líderes das suas sociedades.

Deste modo, Kouzes e Posner (2013) apresentam em seus estudos o *Student Leadership Practices Inventory* – (SLPI), instrumento que visa identificar as práticas de liderança a partir de cinco domínios. É uma ferramenta de liderança projetada especificamente para estudantes e jovens abordando um conjunto de comportamentos mensuráveis, aprendíveis e ensináveis. Essa ferramenta de avaliação de liderança em 360 ° ajuda estudantes e jovens a medir suas competências de liderança, enquanto os orienta no processo de aplicação do modelo de Cinco Práticas de Liderança Estudantil Exemplar, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Domínios e atribuições do *Student Leadership Practices Inventory* – (SLPI)

Domínios	Atributos relacionados aos domínios
Modelando o Caminho (MOC)	Liderar a partir daquilo em que se acredita, começando por clarificar os seus valores pessoais; dar o exemplo, ser o modelo de comportamento que espera dos outros; alcançar o direito e o respeito para liderar através do envolvimento e ação individual direta.
Inspirar uma Visão Compartilhada	Ter uma visão do futuro, imaginar as possibilidades atrativas para toda a organização; envolver os outros numa visão comum, a partir do conhecimento profundo dos seus sonhos, esperanças, aspirações e valores.
Desafiar o Processo	Reconhecer boas ideias, sustentá-las e mostrar vontade de desafiar o sistema para obter novos produtos, serviços e sistemas adoptados; experimentar e correr riscos, originando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.
Habilitar a Ação dos Outros	Promover a colaboração de todos, fomentando objetivos cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discricção; utilizar a palavra “nós”.
Encorajar o Coração	Reconhecer as contribuições, através da apreciação pela excelência individual; celebrar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade.

Fonte: Kouzes e Posner (2013).

Como pode-se observar, o Quadro 5 apresenta os cinco domínios e os atributos relacionados a cada domínio. O primeiro domínio (modelando o caminho) se refere a liderar a partir daquilo que se acredita; o segundo (inspirando uma visão compartilhada) refere-se a ter uma visão direcionada para o futuro; o terceiro (desafiar o processo) tem como premissa reconhecer as boas ideias; o quarto (habilitar a ação dos outros) parte da promoção e colaboração de todos e; o quinto e último domínio (encorajar o coração) refere-se por reconhecer as contribuições da equipe.

Portanto, é relevante compreender o perfil de liderança em relação aos acadêmicos pertencentes as empresas juniores, visto que a atividade exercida por estes estudantes expõe a situações reais de elaboração de projetos, negociação com clientes, execução de serviços, dentre outras atividades que desenvolvem e aperfeiçoam habilidades e competências (VALE; CÂNDIDO; ANDRADE, 2017).

Conforme Cesconetto, Neto e Nunes (2012, p.139)

a experiência vivenciada nas empresas juniores permite ao aluno se aproximar do perfil profissional que o mercado almeja, ou seja, orientação para resultados, capacidade de trabalho em equipe, liderança, perfil empreendedor, disposição para inovar, visão de futuro, capacidade de negociação, boa comunicação, e não menos importante, o conhecimento técnico. Sendo assim, desenvolver o perfil de profissional procurado pelo mercado deve ser uma responsabilidade das instituições de ensino, mas também uma preocupação do próprio aluno, que ao concluir seu curso de graduação precisará se posicionar profissionalmente.

Como visto, muitas são as habilidades e competências que se espera de um líder, principalmente dos estudantes que irão deixar as IES. No entanto, espera-se que essa liderança mantenha a constante atualização e principalmente nos dias de hoje tenha uma preocupação não apenas com a organização, mas sim com o meio onde ela está inserida.

Desta forma, estar atento as questões da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável são de suma importância para o líder, assim ele irá desenvolver suas competências voltadas para sustentabilidade e fazer com que sua organização e equipe possam voltar-se a outros aspectos além dos econômicos, como é apresentado no próximo tópico.

2.2 Competências para a Sustentabilidade

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

Brunstein e Rodrigues (2011, p. 2) dizem que:

A noção de competências humanas no trabalho carrega consigo parâmetros em boa parte associados à noção de aumento do desempenho, pessoal e organizacional, para se alcançar um resultado econômico positivo e crescente. Contudo, há uma agenda de demandas na vida executiva que envolve responder a tensões de natureza social, econômica, ambiental e política. Temas como sustentabilidade e ética, entre outros, ressignificam a ação humana no trabalho e acabam impactando a forma de compreender o que significa ser “competente” e de definir quais competências se quer desenvolver nos atores corporativos.

Conforme Souza e Munck (2017) recentemente houve uma busca de uma concepção mais articuladora entre ambiente, indivíduos e organizações procurando disseminar a noção da competência como um fenômeno social promotor de uma articulação entre a subjetividade dos valores e traços individuais e a objetividade dos propósitos e planejamentos estratégicos das organizações. Sendo assim, esta aliança, “ganha novos espaços de discussões pela conscientização da sociedade sobre a necessidade de se realizar um desenvolvimento econômico, ambiental e social pautado por características sustentáveis” (SOUZA; MUNCK, 2017, p.3).

Ainda conforme os autores, a lógica da competência tem potencial para interligar homens, organizações, instituições, sociedade e natureza por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retroalimentadora, pela qual cada uma destas personagens sociais conscientemente possa estabelecer um compromisso maior comum, o de promover o desenvolvimento sustentável.

É preciso que mudanças sejam incorporadas nas competências, desenvolvendo assim novos hábitos, habilidades e conhecimento para a construção de um novo paradigma inserido nos três pilares (social, ambiental e econômico) e assim melhorando a eficiência da organização (DOURADO, 2018).

Com isso Kuzma, Doliveira e Silva (2017, p. 430) afirmam que:

A articulação entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tendem a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente. O conhecimento suficientemente claro a respeito das estratégias empresariais, anseios pessoais e interesses da sociedade permite maior participação dos diversos *stakeholders* em situações envoltas por condicionantes sustentáveis.

Sendo assim, ainda conforme os autores, ao aproximar os objetivos individuais e organizacionais, o desenvolvimento das competências propicia a formação de um ambiente de debate sobre as problemáticas da organização, sendo elas relacionadas tanto às responsabilidades econômicas quanto as sociais e ambientais.

O relatório do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável) (2008), enfatiza que o que promove o avanço de competências para a sustentabilidade é a promoção do equilíbrio e do reconhecimento de direitos, bem como o conhecimento produzido nas organizações na tentativa de inclusão das aspirações e das necessidades de diferentes grupos de interesse.

Conforme documento intitulado *Driving success: human resources and sustainable development*, resultante do relatório do WBCSD, foi definido um modelo de competências básicas necessárias para que as pessoas possam efetivamente desenvolver sua visão sobre a importância da sustentabilidade. Sendo assim, neste documento que teve como propósito nortear a inserção do tema sustentabilidade em gestão de pessoas nas organizações são apontados três eixos principais que norteiam e sustentam esse modelo: a estratégia (planejamento), os grupos de interesse (relacionamento com os *stakeholders*) e a liderança (empreendimento de mudanças).

Kleef e Roome (2007), envolvem as seguintes competências, consideradas como fundamentais para o entendimento do processo de desenvolvimento de competências para a

inovação, orientada pelo direcionamento e com foco em ações de sustentabilidade nas organizações, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Competências Fundamentais em ações de sustentabilidade nas organizações

Pensamento sistêmico;
Capacidade de aprender e transformar a aprendizagem em ação, de modo a lidar efetivamente com exigências, valores, pressupostos e culturas dos diferentes atores que interagem em networks, visando a compreender e a executar com sucesso as ações inovadoras em rede;
Capacidade de integrar negócios, ambiente e problemas sociais, perspectivas e informações, isto é, saber integrar perspectivas e conhecimentos de diferentes atores em rede, bem como critérios tradicionais de eficiência com eco e socioeficiência;
Capacidade de desenvolver modelos de negócios alternativos, métodos e trajetórias dinâmicas e pragmáticas para promover inovação radical ou sistêmica;
Capacidade de desenvolver relações sociais com atores não familiares culturalmente, dentro e fora da organização, com o propósito de juntar informação, promover a experimentação e a negociação, além de criar e cultivar amplamente networks diversos que permitam juntar informações dos atores da rede para lidar com a incerteza;
Capacidade de formar coalizões e colaborar: promover a ação conjunta de diferentes stakeholders (locais), ter abertura para o processo de inovação e adaptação, adotar uma visão compartilhada, apoiar a elaboração de soluções de problemas coletivamente, integrar as diferenças em processamento de informações e estilos de decisão, lidar com as diferenças de foco, ter consenso e maximizar resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kleef e Roome (2007); Kuzma, Doliveira e Silva (2017).

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

Brunstein e Boulos (2009) definem competências para a sustentabilidade como aquelas que são capazes de desenvolver e/ou manter processos participativos concretos, estruturas de governança autônomas e incentivar e promover ciclos de *feedback* que institucionalizem mudanças nas organizações e na sociedade.

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

Portanto, o diálogo estabelecido entre o desenvolvimento de competências e ações em sustentabilidade organizacional demanda conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem mais ser compreendidos senão por meio de sua complexidade (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Com isso, no próximo tópico será visto a importância das universidades no que diz respeito a disseminação do conceito e da aplicabilidade da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável, bem como a importância do desenvolvimento de competências visto que as universidades preparam seus discentes para serem líderes e estarem a frente da solução de complexos problemas da nossa sociedade.

2.2.1 Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Competências para Sustentabilidade em Universidades

As universidades desempenham um papel muito importante e isso pode ser percebido por diversos estudos no mundo inteiro. A universidade exerce um papel transformador na sociedade, pois permite o desenvolvimento de mentes criativas capazes de propor soluções alternativas para problemas futuros através de pesquisas, pela qual se elaboram ideias e que irão beneficiar o país e a sociedade como um todo (SEFIDVASH, 1994).

Segundo Neves, Sarmanho e Meiguins (2017, p.3) “a função social da universidade é a de fomentar ações educativas que complementem a formação da cidadania, a fim de atuar diretamente na melhoria da sociedade e manter um diálogo constante com ela”. Chauí (2003) diz que como instituição social, a universidade como um todo, exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade, isso porque conta com a presença de projetos, opiniões conflitantes e atitudes que expressam as divisões e contradições da sociedade.

Para Lopes (2018, p. 89), “a educação superior representa um dos principais setores responsáveis pelo desenvolvimento econômico e pela transformação social, o que demonstra a importância das universidades como agentes de mudança”. Desta forma, as universidades estão cada vez mais preocupadas com assuntos relacionados ao desenvolvimento de onde estão inseridas, visando os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Pagani e Schommer (2017) dizem que a universidade acompanha as transformações sociais, políticas e econômicas, sendo influenciada e influenciadora da agenda pública, na medida em que o conhecimento que produz alcança repercussão social. Ainda conforme os autores, o fortalecimento da esfera pública e a formação de uma cidadania responsável constituem fatores decisivos na elaboração de pautas sociais e modelos de comprometimento da universidade.

No entanto, o conhecimento produzido deve transpassar as paredes institucionais e tornar-se transdisciplinar, além de socialmente responsável, permitindo um diálogo entre outros saberes existentes na sociedade, com isso havendo a efetividade de seu papel social da

universidade e proporcionando à passagem do conhecimento universitário para o conhecimento pluriversitário (SANTOS, 2011).

Com isso, é possível engajar a comunidade acadêmica para transformar problemas do cotidiano, urbano ou universitário, em soluções inovadoras que impulsionem o crescimento regional, a sustentabilidade, a qualidade de vida do cidadão e a inclusão social (NEVES; SARMANHO; MEIGUINS, 2017). Assim há uma aceitação comum sobre a noção de educação como importante ferramenta para realizar a mudança e o desenvolvimento sustentável (DS).

Sabendo o papel fundamental das universidades e o quanto elas são transformadoras na vida dos indivíduos, no ano de 2003 foi proposto pelo Japão a Assembleia das Nações Unidas o documento chamado “Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável” (DEDS) que ofereceu uma grande oportunidade à academia para fazer mudanças profundas, que são necessárias nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Esse documento teve seu início efetivo em 2005 e término em 2014 e desta forma, teve o intuito de cumprir suas responsabilidades para criação de um mundo melhor e sustentável, abrindo-se um tempo de reflexão profundamente crítica e uma mudança construtiva no ambiente acadêmico, em torno da crise da biosfera e das atuais estruturas educacionais, que ainda se apresentam menos adequadas para a satisfação das necessidades do futuro e mais tendentes a reforçar as características da nossa era atual (CAMPELLO, SILVEIRA, 2016). Desta forma, no Quadro 7 são apresentadas as características essenciais da EDS definidas pela UNESCO em conjunto com a DEDS.

Quadro 7 – Características essenciais da Educação para o Desenvolvimento Sustentável

1	Está baseada em princípios e valores que formam a base do DS;
2	Ocupa-se com o bem estar de todos os três campos da sustentabilidade – meio ambiente, sociedade e economia;
3	Promove a aprendizagem ao longo da vida;
4	É localmente importante e culturalmente apropriada;
5	Está baseada nas necessidades, percepções e condições, mas reconhece que o atendimento das necessidades locais possui efeito e consequências internacionais;
6	Envolve a educação formal, não formal e informal;
7	Acomoda a natureza do conceito de sustentabilidade em desenvolvimento;
8	Trata do conteúdo, considerando o contexto, questões globais e prioridades locais;
9	Constrói a capacidade civil para a tomada de decisão com base na comunidade e tolerância social, administração do meio-ambiente, força de trabalho adaptável e qualidade de vida;
10	É interdisciplinar. Nenhuma disciplina pode reivindicar a EDS para si própria, mas todas as disciplinas podem contribuir com a EDS; e
11	Usa uma variedade de técnicas pedagógicas que promovem a aprendizagem participativa e capacidade intelectual de maior abstração.

Fonte: UNESCO, 2005, pp. 30-1.

No entanto, os autores Mochizuki e Fadeeva (2011) dizem que essas características apresentadas pela UNESCO não tem sido muito uteis na elaboração de programas educacionais voltados a ação transformadora, visto que não englobam a visão frequentemente citada pela DEDS na qual “um mundo onde todos possuem a oportunidade de beneficiar-se da educação e aprender valores, comportamentos, estilos de vida necessários para um futuro sustentável e para transformações sociais positivas” (UNESCO, 2005, p. 6) – nem as “características essenciais” da EDS relacionadas no Esquema de Implementação Internacional da DEDS (UNESCO, 2005).

A DEDS foi o fio condutor para que a sustentabilidade pudesse realmente permear e consolidar-se nas IES, fazendo valer o Capítulo 36 da Agenda 21 em que enfatiza-se a educação como um fator vital para a promoção do desenvolvimento sustentável, com o propósito de influenciar e fomentar uma mudança na estrutura curricular, por meio da introdução da sustentabilidade (GADOTTI, 2009).

Conforme Mochizuki e Fadeeva (2011, p. 133),

o crescente interesse em competência e desempenho nos círculos de educação para a sustentabilidade está baseado parcialmente na falta presumida de importância da provisão educacional atual e a necessidade de produzir agentes de mudança.

Nesse sentido, Campello e Silveira (2016) afirmam que os desafios do século XXI são reais e exigem que a ordem econômica e a política global estejam apoiadas em diferentes valores e prática, para que haja um compromisso com a sustentabilidade implicando o reconhecimento do social, ambiental e econômico.

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

Em seu estudo, Beuron (2016) apresenta 9 itens que referem-se às competências para a sustentabilidade, sendo eles: Pensar de forma prospectiva, lidar com incertezas; Trabalhar em ambiente multidisciplinar; Buscar interconexões, independências e parcerias; Entendimento de cooperação transcultural para visões mais flexíveis; Capacidade de participação; Capacidade de planejamento e implementação; Empatia, ser simpático e ter solidariedade; Motivação pessoal e do grupo e; Compreensão de comportamento distinto e visão cultural. No ano seguinte, Garlet (2017) aprofunda o estudo do autor e acrescenta outras competências como apresenta o Quadro 8.

Quadro 8 – Constructos e Competências

Constructos	Competências
Gestão/ Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho a capacidade de fazer a gestão de conflitos; - Consigo tomar decisões que levem ao DS; - Resolvo problemas relacionado ao DS; - Lido com incertezas; - Penso de forma prospectiva; - Aproveito as oportunidades econômicos para melhorar a subsistência e qualidade de vida.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aplico os conhecimentos ao DS; - Penso de forma criativa e crítica; - Crio e uso ferramentas; - Reflito sobre os valores do DS; - Tenho boa comunicação oral e escrita; - Divulgo informações relacionadas ao DS.
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizo tecnologias de informação e comunicação adequada; - Tenho sempre o objetivo de seguir aprendendo; - Busco uma aprendizagem colaborativa.
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Crio redes de cooperação para o DS; - Estabeleço parcerias para promover o DS; - Trabalho em conjunto em prol do DS; - Coopero em grupos heterogêneos; - Trabalho em ambiente multidisciplinar.
Valores pessoais e globais	<ul style="list-style-type: none"> - Busco a paz no mundo; - Sou simpático; - Sou solidário; - Motivo-me a aos outros; - Sensibilizo as pessoas em minha volta a buscarem o DS.

Fonte: Garlet (2017).

Assim, faz-se necessário identificar as competências para sustentabilidade dos estudantes das empresas juniores visto que com essa identificação pode-se desenvolver possíveis oportunidades e articulações de saberes funcionais que respondam adequadamente aos desafios apresentados pelas organizações e principalmente pela sociedade. Além disso, os estudos têm mostrado um avanço nos debates e a importância que a academia tem dado a esses aspectos, voltando o seu olhar para as relações das questões ambientais, sociais, econômicas e institucionais mostrando um desejo de encontrar reais soluções para a melhora do nosso planeta.

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

2.3 Liderança Sustentável

Apresentados os principais aspectos sobre a liderança e competência para a sustentabilidade, torna-se oportuno, dada a mesma relevância, apresentar alguns aspectos sobre

a liderança sustentável, visto que líderes voltados para a sustentabilidade têm uma filosofia muito bem definida e seus liderados tendem a acreditar mais nessa ideia, dando crédito ao que o líder propõe e assim tornado mais fácil a transmissão dos valores para os mesmos.

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

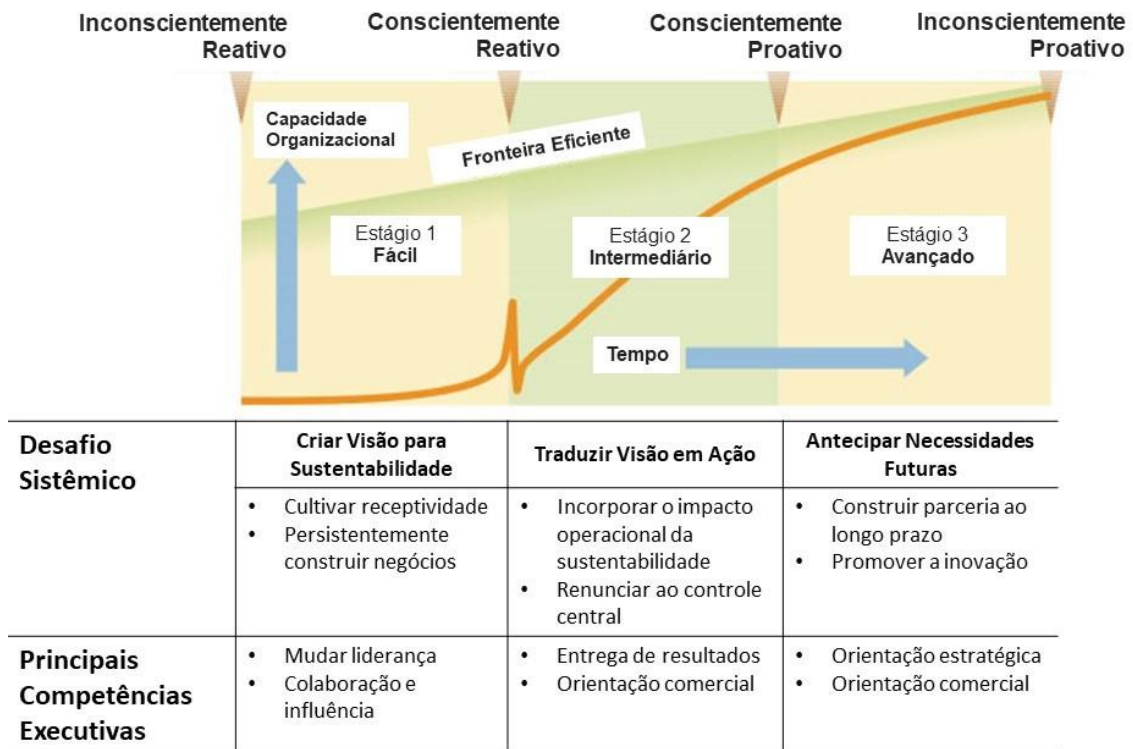
Lueneburger e Goleman (2010) salientam que existem três fases distintas para a implantação da sustentabilidade dentro de uma organização, assim exigindo diferentes capacidades organizacionais e competências de liderança para serem implantadas. Para os autores a primeira fase é conhecida como **Argumentando a Mudança** onde a organização está em grande parte despreparada para lidar com a sustentabilidade, sendo o principal desafio apresentar um argumento claro e convincente para a mudança. O líder da sustentabilidade deve ter habilidade em colaborar e influenciar outras pessoas no curso da transição da reatividade inconsciente para a consciente. No final da Fase 1, a sustentabilidade surge como um mandato poderoso, generalizado em toda a organização.

A segunda fase considerada pelos autores é chamada de **Traduzir a Visão em Ação**, nesta fase a orientação comercial se torna a principal competência no alinhamento de iniciativas de sustentabilidade e criação de valor. Os líderes de sustentabilidade na Fase 2 devem se destacar na entrega de resultados e devem ter uma forte consciência comercial. No final desta fase, a organização é conscientemente pró-ativa em relação à sustentabilidade, além de rastrear métricas econômicas, ambientais e sociais ao longo do ciclo de planejamento de negócios.

E por fim a fase três considerada pelos autores é a **Expansão dos Limites** onde, a medida que a organização aumenta continuamente o nível e aproveita a sustentabilidade para criar vantagem competitiva, cada vez mais vê a sustentabilidade como uma oportunidade estratégica e mede seu progresso com métricas que vão além do curto e médio prazo. Como tal, o líder em sustentabilidade deve ser capaz de antecipar e avaliar tendências de sustentabilidade a longo prazo, identificando novas oportunidades e desenvolvendo estratégias para reposicionar a organização para se beneficiar delas. O objetivo é incorporar a sustentabilidade no DNA da organização, como qualidade ou controle financeiro, de modo que seja um valor central e que a organização seja inconscientemente proativa.

De forma a exemplificar o que foi exposto, a Figura 4 apresenta as três fases de uma iniciativa de sustentabilidade nas organizações e suas características em cada nível.

Figura 4 - As Três Fases de Uma Iniciativa de Sustentabilidade



Fonte: Baseado em Lueneburger e Goleman (2010).

Com isso, Fernandes (2011, p. 11) diz que

A liderança precisa ser globalmente responsável, ou seja, com uma liderança ética e baseada em valores que busquem um progresso social e econômico na direção do desenvolvimento sustentável. A compreensão da interconexão do mundo e do reconhecimento da necessidade de avanços econômicos, sociais e ambientais deve ser a base mais sólida do percurso do líder. A prática gerencial precisa estar inserida em um contexto global onde as tomadas de decisão consideram a visão do todo, ou seja, com a capacidade de manter uma consciência tanto dos princípios e dos regulamentos quanto do desenvolvimento da dimensão interior e da consciência pessoal.

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

Rodrigues e Froehlich (2017, p. 129) dizem que a liderança sustentável relaciona-se com “as transformações e as inovações organizacionais, com o olhar dos gestores para as questões sociais, tecnológicas, ciências e afins, reconhecendo que o processo visa à consciência sustentável”. Desse modo, ainda conforme os autores, a liderança sustentável define-se por

aquele agente preocupado com as mudanças e os resultados das pessoas, juntamente com a inovação necessária ao meio inserido.

Conforme o CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável) (2014) é fundamental que as lideranças estejam engajadas em sustentabilidade para que as práticas multipliquem-se nas organizações. Os líderes precisam apropriar-se da sustentabilidade para que a organização não caia em um discurso vazio, desta forma precisa sensibilizar as lideranças de diferentes áreas e principalmente ter acesso ao alto escalão, promovendo assim a troca de experiências sobre o tema em encontros regulares da equipe com seus superiores.

Boog e Boog (2012) afirmam que o líder tem o poder de influenciar valores e ações, atuando como desenvolvedor de opiniões, com isso, deve ter como competências essenciais a confiança em si e principalmente competências em suas práticas, tendo como responsabilidade conduzir as questões da liderança sustentável na organização. Um atributo fundamental das lideranças sustentáveis é o compromisso pessoal com a sustentabilidade nas organizações, a preocupação com aspectos ambientais e a valorização das iniciativas necessárias para o benefício da sociedade.

Neville e Drumond (2010) dizem que essas lideranças devem:

- a) Desenvolver a visão de futuro, usar o pensamento sistêmico e ter atitudes voltadas para a solução preventiva e proativa como princípios norteadores de todas as decisões relacionadas com o negócio da organização e as necessidades de seus *stakeholders*;
- b) Convergir forças transformadoras da sociedade para a responsabilidade socioambiental, criar uma cultura de sustentabilidade e atuar de forma coerente com esses propósitos;
- c) Estimular a utilização de práticas de gestão coerentes com princípios éticos e atuar permanentemente, em todos os níveis, com uma visão socioeconômicoambiental para juntos com os *stakeholders*, agir como autor de mudanças;
- d) Mostrar os benefícios de ser autor de mudanças;
- e) Atuar em momentos de turbulência na economia na gestão de ameaças e oportunidades.

O estilo de liderança, ajustado à realidade e às perspectivas da organização, sintonizado com a visão estratégica e focado na sustentabilidade, gera valor nas dimensões econômica, social e ambiental e contribui para promover um ambiente propício ao crescimento e à inovação onde é significativo trabalhar.

Segundo Lins (2011) o líder sustentável deve ser uma pessoa com entusiasmo por suas ideias e crenças, entusiasta por mudanças estimulando a criatividade de seus colaboradores,

aceitando sugestões, criando mecanismos de inovação e de recompensa que incorporem novos critérios, deve ser uma pessoa que pense de forma estratégica no longo prazo e além de tudo ter consistência de levar o seu discurso para a prática.

Em relação a levar o discurso para a prática, Neville e Drumond (2010) dizem que isso significa abrir espaços para o diálogo, gerar confiança e compartilhar informações, estimular os colaboradores a debater, dar liberdade para fazer sugestões e implementar soluções para os problemas que lhes afetam diretamente.

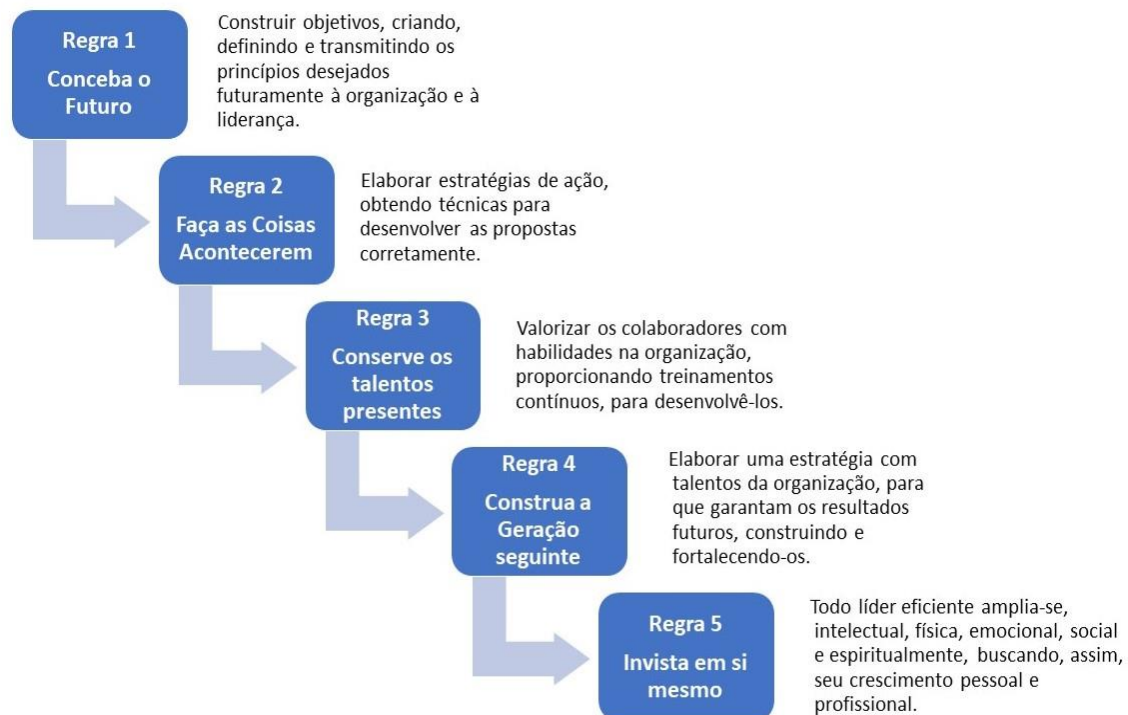
Assim sendo, Rodrigues e Froehlich (2017, p. 130) salientam que “na organização, o líder é o principal foco, pois ele é o responsável pela tomada de decisões dentro da empresa. É o agente incumbido das escolhas, investimentos, prioridades, envolvimento e implantação de projetos”.

Bernard et al. (2014) dizem que a competência chave de um líder é entender tanto do negócio quanto dos impactos socioambientais e saber integrá-los na gestão, além de ter uma visão sistêmica, pensamento estratégico e crítico, capacidade de persuasão, pensamento antecipatório e de longo prazo, proatividade, relacionamento interpessoal e com *stakeholders*, experiências internacionais, experiências em diferentes organizações, como: terceiro setor, governo, dentre outros.

Ainda conforme os autores as competências do líder não são apenas de natureza técnica. Uma competência descreve características que explicam um desempenho melhor, desta forma destacando-se a consciência política, o propósito, a autenticidade, a compaixão e a coragem.

Dito isso, Armani (2017) afirma que o grau de consciência sustentável de um gestor influencia na sua forma de promover ações voltadas ao consumo consciente e de legitimar questões sustentáveis na organização. Assim, Ulrich e Smallwood (2014) julgam necessário que o líder aplique cinco regras para que seja exemplo para seus colaboradores e obtenha maior confiança em si e no seu trabalho, caracterizando a essência do líder sustentável, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Cinco regras que caracterizam a essência do líder sustentável



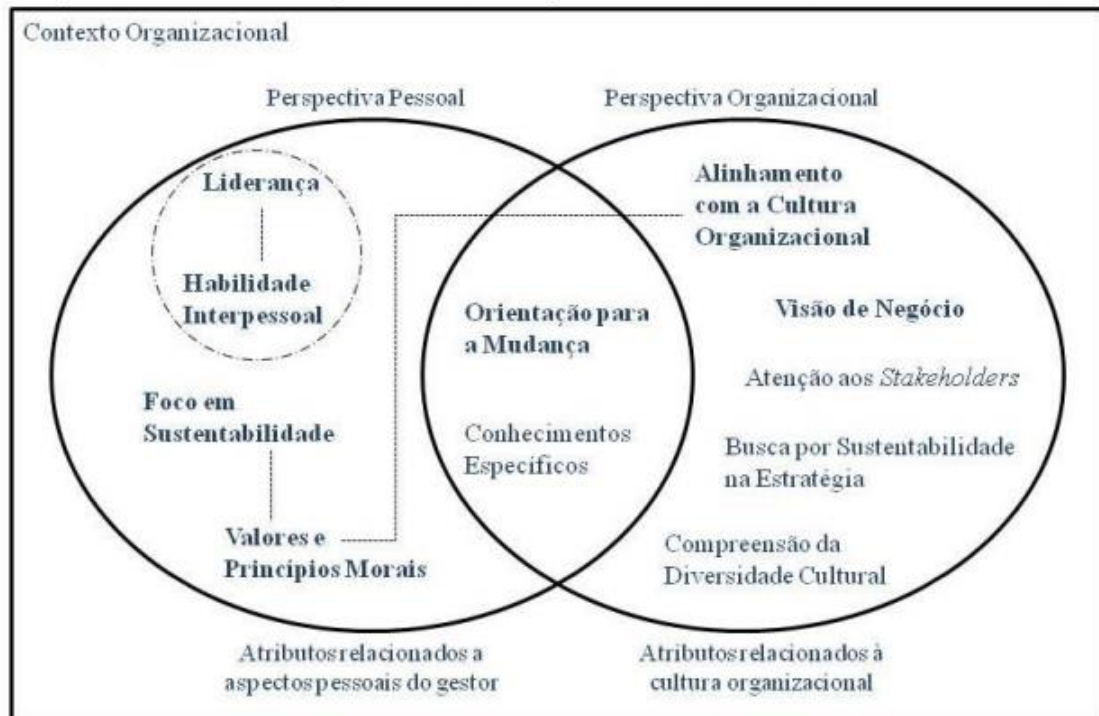
Fonte: Adaptado de Ulrich e Smallwood (2014).

O líder sustentável precisa ter seus objetivos e metas muito bem definidos, elaborando estratégias e ações para desenvolver suas propostas corretamente, valorizando os seus colaboradores já existentes e buscando elaborar estratégias que garantam o futuro da organização e com isso ampliando o seu crescimento pessoal e profissional. Sendo assim os líderes precisam entender a sustentabilidade nos seus diferentes aspectos além de possuírem habilidades de convencimento, incentivando outras pessoas da organização a aderirem práticas sustentáveis (WILLIAMS; TURNBULL, 2015).

Além das características apresentadas, o líder sustentável costuma ser carismático, visto que ele traz em si uma boa dose de otimismo acreditando que é possível conciliar as ambições de um mundo em crescimento com os limites naturais do planeta, além de ser uma pessoa que tem a energia daqueles que fazem acontecer (LINS, 2011).

Armani (2017) em seu estudo, elenca 11 (onze) atributos a Liderança Sustentável no contexto organizacional através da literatura, sendo eles: Alinhamento com a cultura organizacional, atenção os *stakeholders*, busca por sustentabilidade na estratégia, compreensão da diversidade cultural, conhecimentos específicos, foco em sustentabilidade, habilidade interpessoal, liderança, orientação para a mudança, valores e princípios morais e, visão de negócio. Como resultado de seu estudo a autora destaca que dos onze, sete foram os atributos com mais recorrência nas organizações como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Atributos da Liderança Sustentável no contexto organizacional



Legenda:

Negrito: atributos identificados como importantes para as Lideranças Sustentáveis

-----: interdependência entre atributos

- - - - -: atributos que podem ser unificados

Fonte: Armani (2017)

Assim, corroborando, para a CISL (*Cambridge Institute for Sustainability Leadership*) (2018) a liderança exigida nas organizações deve ir além das abordagens ligada ao ambiental, contemplando os aspectos sociais e econômicos da organização e com isso os líderes sustentáveis devem: alinhar a finalidade organizacional à estratégia e aos modelos de negócios à mudança no nível do sistema; estabelecer metas baseadas em evidências, medir resultados e ser transparente; incorporar a sustentabilidade nas práticas e decisões organizacionais; envolver, colaborar e advogar por mudanças transformacionais.

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

Para Dyer e Dyer (2015) o ensino superior tem uma forte influência na formação dos modelos mentais de muitos profissionais da sociedade e formar líderes é um ponto crítico de alavancagem na criação de uma sociedade sustentável. Com isso, Suriyankietkaew e Avery (2016) dizem que liderança sustentável integra liderança, práticas e valores de gestão, confiança, planejamento estratégico, visão, comportamento ético, independência financeira,

responsabilidade ambiental e social, cultura, inovação, qualidade e etc. Assim, liderança sustentável são comportamentos e práticas que criam valor para todas as partes interessadas, incluindo o meio ambiente, as gerações futuras e a sociedade em geral.

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

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

Hussain e Albarwani (2015) exploraram a liderança em instituições de ensino superior em Omã, onde a educação para questões de sustentabilidade é prioridade. Como resultados, os entrevistados definem sua liderança como articulando um desejo de realizar uma mudança educacional e de se preparar na prática para uma mudança de paradigma explícita em direção à sustentabilidade em toda a universidade e também no país. A internacionalização da universidade é considerada uma importante parte de sua estratégia de sustentabilidade.

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

Al-Zawahreh et al (2018) investigaram o nível de liderança sustentável entre uma amostra aleatória de 170 membros do corpo docente empregados por uma universidade pública na Jordânia. Os resultados do estudo indicaram que o questionário de liderança sustentável é composto por três fatores (gestão sustentável, iniciativas sustentáveis e ações sustentáveis). Este resultado estabeleceu a validade do questionário em uma cultura diferente e indicou o alto nível

de liderança sustentável conforme percebida pelos membros do corpo docente para todos os itens e fatores.

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

Com isso, percebe-se que a liderança sustentável é um conceito complexo pois perpassa as noções clássicas de liderança, envolvendo aspectos como ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho (SANT'ANNA et al., 2017). Deste modo, o pesquisador na Figura 7, apresenta a evolução do pensamento sobre a liderança, associando-os aos três pilares da sustentabilidade, de modo a mostrar ao leitor que essa evolução foi gradual e que a cada enfoque do pensamento sobre a liderança foi agregando-se as bases do pilar da sustentabilidade.

Figura 7 – Evolução do pensamento Sobre Liderança e os 3 Pilares da Sustentabilidade



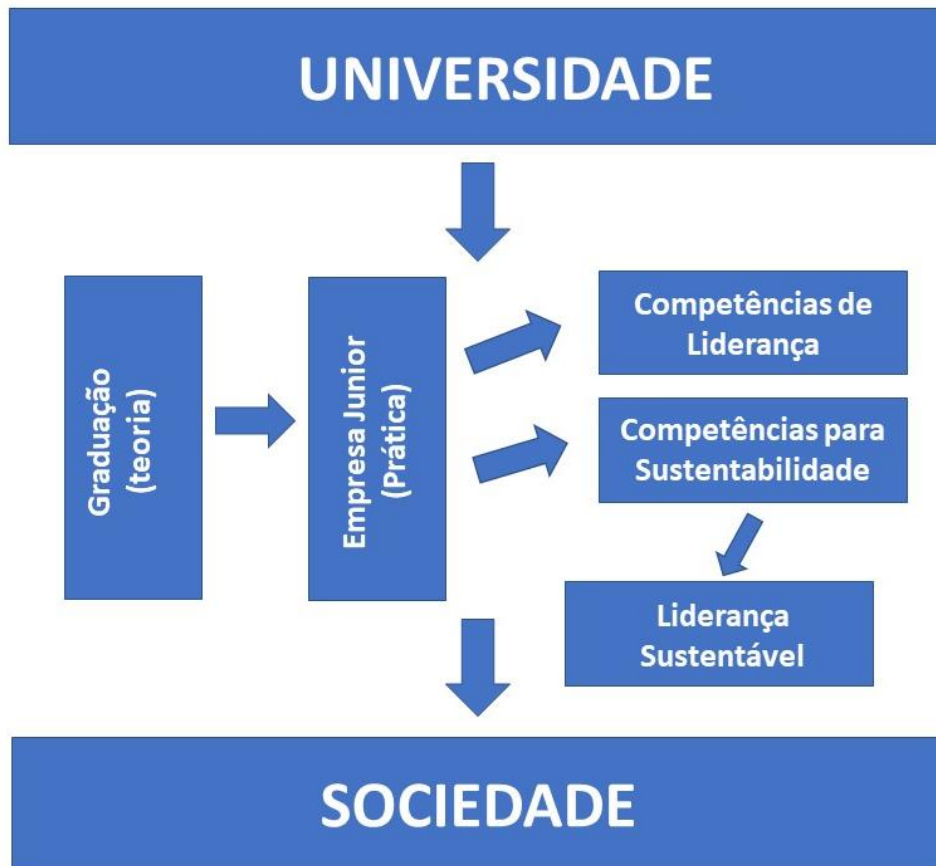
Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianchi, Quishida e Foroni (2017); Elkington (2012).

Conforme a Figura 7, pode-se observar que no primeiro enfoque, a liderança era apenas centrada no líder, com isso a liderança se tornava autoritária e os fins para a mesma eram apenas econômicos. No segundo enfoque a liderança iniciou uma preocupação com o conjunto de pessoas envolvidas e com isso a importância do processo de influência a estas pessoas. No

terceiro e último enfoque, as lideranças começam a incluir o desenvolvimento de habilidades e competências, a construção de relacionamentos, a colaboração entre as partes e o trabalho para além fronteiras, desta forma, não pensando apenas de forma hierárquica e econômica, fazendo com que os aspectos sociais e ambientais fossem plausíveis de suas decisões dentro da organização.

Com isso faz-se necessário analisar a relação dos constructos liderança e sustentabilidade dos estudantes pertencentes as empresas juniores, tendo em vista que as organizações serão lideradas por esses profissionais das quais precisam estar preparados às novas exigências do mercado e da sociedade como um todo. Na Figura 8, apresenta-se uma síntese dos aspectos citados nesta dissertação.

Figura 8 – Síntese da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como mostra a figura 8, a universidade tende a ser um elemento transformador na vida dos indivíduos, neste sentido ao ingressar na universidade o discente terá suas aulas teóricas e ao participar de outras atividades (referente ao tripe da educação), como por exemplo a empresa junior, ele poderá desenvolver melhor suas competências de liderança e de sustentabilidade,

indo além da teoria, simultaneamente na prática. Desta forma, espera-se que ao sair da universidade este estudante esteja preparado para auxiliar a sociedade nos seus problemas e que através da liderança sustentável seja possível haver uma mudança.

Portanto, estudar liderança para a sustentabilidade dentro das universidades é importante, pois desempenham um papel fundamental na formação de pessoas que estão prontas para discutir e liderar organizações com foco na sustentabilidade, por meio de lideranças que desenvolvam aspectos ambientais, social e econômico.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta a metodologia empregada para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa e Método utilizado

O trabalho caracteriza-se como um *survey*, realizado com estudantes das empresas juniores do Rio Grande do Sul, onde analisou-se a liderança e sua relação com as competências para sustentabilidade a partir da percepção desses estudantes.

O presente trabalho apresenta uma abordagem quantitativa que conforme Fachin (2006) é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica e o procedimento utilizado foi de mensuração na qual este procedimento nos levará a uma classificação por meio de um objeto ou relação.

O tipo de pesquisa escolhido para o vigente trabalho é descritiva que conforme Hair Jr. et al. (2005) envolve a criação de dispositivos para a coleta de dados, verificação de erros, codificação de dados e por fim armazenamento de dados. A descrição é o método que descreve cada um dos passos dados na realização da pesquisa, possibilitando com que o leitor visualize tudo aquilo que o pesquisador mentalmente visualizou (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

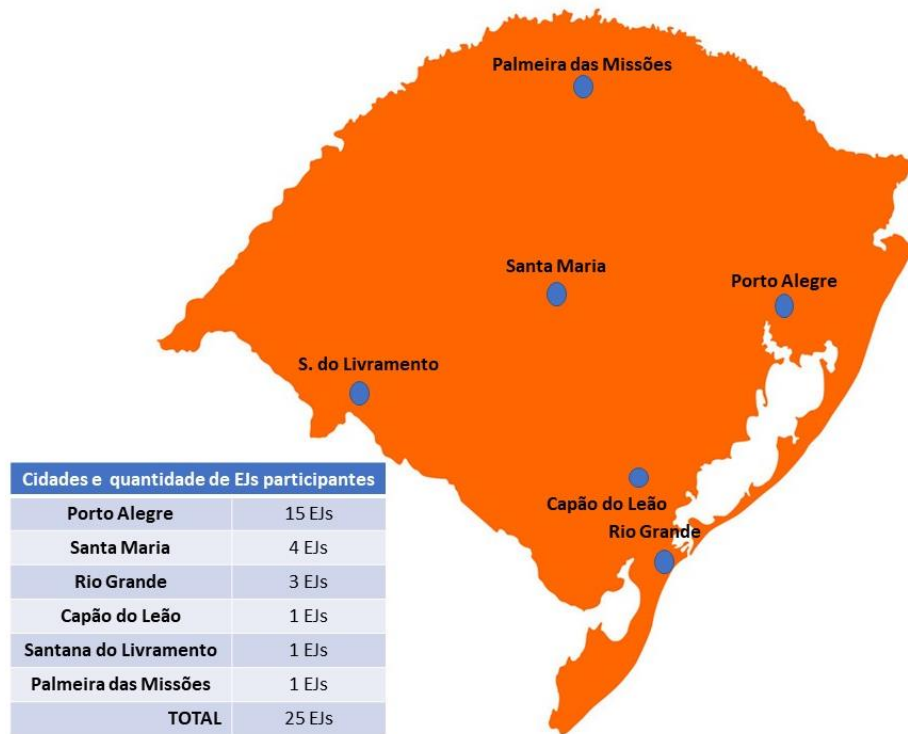
A estratégia de pesquisa utilizada é o *survey* que é o procedimento de coleta de dados primários a partir de indivíduos. Essa estratégia é usada quando a amostra envolve um número grande de coleta de informações, sendo assim, essa estratégia pode ser aplicada mediante questionário via correio ou eletrônico, possibilitando atingir um número maior de pesquisados ideal para coletar dados quantitativos de uma maneira relativamente rápida e conveniente (HAIR Jr. et al., 2005).

3.2 Técnica de Coleta de Dados

A população deste estudo é incerta, devido o pesquisador não saber o número de estudantes que participam das EJs no Rio Grande do Sul. No entanto, conforme a Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul, o Estado tem em torno de 150 empresas juniores e 66 são federadas, fazendo parte assim da FEJERS (FEJERS, 2020).

Com base nesta informação, entrou-se em contato com as sessenta e seis EJs que fazem parte da FEJERS, obtendo o retorno de vinte e cinco delas, como mostra a Figura 9.

Figura 9 – Cidades e Quantidade de EJs participantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, a amostra deste estudo é constituída de 90 estudantes, sendo eles graduandos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), como mostra o Quadro 9.

Quadro 9 – Universidade e amostra do estudo

Total de EJs	66 EJs Federadas	
Amostra:	25 EJs	90 Respondentes
Respondentes por Instituição	UFRGS	52 respondentes
	UFSM	16 respondentes
	FURG	7 respondentes
	ESPM	7 respondentes
	UFPEL	6 respondentes
	UNIPAMPA	2 respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

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

A primeira parte é baseada no *Student Leadership Practices Inventory* – (SLPI) de Kouzes e Posner (2013), instrumento que visa identificar as práticas de liderança a partir de cinco domínios (Modelando o caminho, inspirando a visão compartilhada, os desafios do processo, habilitando a ação dos outros e, encorajando o coração). Esse instrumento consiste em 30 questões e os itens tem base na escala tipo *Likert*, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim), como mostra a Quadro 10.

Quadro 10 – Constructos da Escala SLPI

Modelando o Caminho
1. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas; 6. Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos; 11. Eu cumpro as promessas e os compromissos que faço na nossa organização; 16. Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas; 21. Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização; 26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações.
Inspirando a Visão Compartilhada
2. Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará; 7. Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir; 12. Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro; 17. Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum; 22. Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir; 27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo.
Desafios do Processo
3. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades; 8. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades; 13. Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização; 18. Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”; 23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos; 28. Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização.
Habilitando a Ação dos Outros
4. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho; 9. Eu escuto com atenção diversos pontos de vista; 14. Eu trato os outros com dignidade e respeito; 19. Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização; 24. Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho; 29. Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança.
Encorajando o Coração
5. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito; 10. Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização; 15. Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições; 20. Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores; 25. Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados; 30. Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.

Fonte: Kouzes e Posner, 2013.

A segunda parte do questionário dá-se a partir da Escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS) de Garlet et al. (2019), onde o instrumento foi utilizado na identificação das competências para a sustentabilidade. Esse instrumento contém 10 itens subdividido em dois grupos que serão mensurados através de uma escala *Likert* de cinco pontos variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). O primeiro fator reúne 5 itens que integram a dimensão “Planejamento estratégico para a sustentabilidade”, cujos conteúdos estão associados ao planejamento e decisões sustentáveis. O segundo fator também é composto por 5 itens, todos elaborados para a dimensão “Valorização da sustentabilidade”, que indicam a valoração ou preferência por produtos, experiências ou práticas mais sustentáveis, como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS)

Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade
1. Tento planejar, no meu dia a dia, maneiras inovadoras para se atingir a Sustentabilidade;
2. Consigo realizar um planejamento que leve em conta a sustentabilidade/preocupação com as gerações futuras;
3. Procuo agir de forma a garantir um futuro melhor para o planeta;
4. Aproveito as oportunidades para melhorar os meus meios de sustento e de qualidade de vida;
5. Tento tomar decisões que levem em conta a sustentabilidade.
Valorização da Sustentabilidade
6. Valorizo empresas que apresentam preocupação socioambiental;
7. Existem emoções e experiências que valem mais do que os bens materiais;
8. Valorizo produtos e escolhas mais saudáveis;
9. Reflito sobre os valores do desenvolvimento sustentável;
10. Valorizo a mudança coletiva em prol da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Garlet et al. (2019).

Por fim, a terceira parte obteve questões pertinentes ao perfil sociodemográfico dos respondentes, com o objetivo de caracterizar o perfil da amostra. O questionário passou por uma especialista da área e posteriormente foi encaminhado as empresas juniores por *e-mail* e por *whatsApp*, sendo o período de coleta de novembro de 2020 a fevereiro de 2021. O presente questionário encontra-se no Apêndice 1 desta pesquisa.

3.3 Aspectos Éticos

Os respondentes desta pesquisa, tiveram acesso ao caráter básico deste estudo bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 2) e ao Termo de Confiabilidade (Apêndice 3).

Em relação aos riscos que podem ser gerados aos respondentes deste estudo, o pesquisador considera não haver riscos diretos, tendo em vista que a pesquisa é anônima, no entanto, os respondentes poderão sentir um leve desconforto ao responderem determinadas questões apresentadas no questionário, sendo eles livres da possibilidade de aceitar ou não a participação no estudo, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Já em relação aos benefícios deste estudo aos respondentes, o pesquisador salienta a importância dos estudantes em repensarem a sua forma na qual irão liderar uma organização, construindo uma sociedade mais sustentável, começando pela sua formação e desenvolvendo suas competências dentro da universidade.

Ao concluir esta pesquisa, foi possível verificar que não houve riscos apresentados aos respondentes, visto que houve aderência a pesquisa pela parte dos respondentes.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Os dados levantados por meio dos questionários foram tabulados no *Microsoft Office Excel* e para a realização das análises utilizou-se do *Software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*.

Primeiramente realizou-se a estatística descritiva utilizando-se da média, moda e desvio padrão; após utilizou-se a aplicação da análise fatorial exploratória com o objetivo de identificar os agrupamentos de práticas e competências e sua organização em fatores. Por fim, a correlação de Pearson foi utilizada para verificar as correlações entre os constructos (liderança e competências para a sustentabilidade).

O quadro 12 apresenta o resumo dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

Quadro 12 – Resumo dos Procedimentos Metodológicos

Objetivos	Variáveis Analisadas do Questionário	Autores do Modelo Adotado	Tipo de Análise	Técnica Empregadas
Compreender as práticas de liderança dos estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul;	Bloco I	Kouzes e Posner (2013)	Estatística	Estatística Descritiva; Análise Fatorial Exploratória.
Identificar as competências para sustentabilidade dos estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul;	Bloco II	Garlet et al.. (2019)	Estatística	Estatística Descritiva; Análise Fatorial Exploratória.
Analisar as relações entre os constructos de liderança e sustentabilidade dos estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul.	Bloco I e II	-	Estatística	Correlação de Pearson

Fonte: Elaborado pelo autor

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

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o perfil dos respondentes deste estudo, bem como a análise dos resultados a partir dos dados coletados com os estudantes pertencentes as empresas juniores do Rio Grande do Sul.

4.1 Perfil dos Respondentes

Após a coleta dos dados, é necessário a apresentação dos dados referente ao perfil dos respondentes, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Sexo	Feminino	53 (58,9%)
	Masculino	37 (41,1%)
Idade	De 18 a 24 anos	76 (84,4%)
	De 25 a 30 anos	10 (11,1%)
	De 31 a 35 anos	04 (4,4%)
	De 35 a 40 anos	
	Acima dos 40 anos	
Estado Civil	Solteiro (a)	90 (100%)
	Casado (a)	
	Divorciado (a)	
	Viúvo (a)	
	Outro	
Renda Familiar Mensal	De R\$ 1000,00 a 3500,00	27 (30,3%)
	De R\$ 3600,00 a 4000,00	16 (18%)
	Acima de R\$ 5000,00	46 (51,7%)
Universidade	UFRGS	52 (58,4 %)
	UFSM	15 (16,9%)
	ESPM	07 (7,9%)
	FURG	07 (7,9%)
	UFPEL	06 (6,7%)
	UNIPAMPA	02 (2,2%)
Áreas do Conhecimento	Engenharias	36 (39,99%)
	Ciências Sociais Aplicadas	33 (36,67%)
	Ciências Agrárias	08 (8,89%)
	Ciências Exatas e da Terra	07 (7,78%)
	Ciências Humanas	06 (6,67%)
Semestre	1 a 3 semestre	35 (39,3%)
	4 a 6 semestre	40 (44,9%)
	7 a 10 semestre	15 (15,8%)

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

4.2 Análise do Práticas de Liderança dos Estudantes

A partir do instrumento SLPI, os estudantes responderam questões relacionadas as práticas de liderança, avaliando a frequência com que as realizavam no seu cotidiano, sendo essa avaliação através uma escala *Likert* de um (nunca) a cinco (sempre). Em primeiro momento, com o intuito de analisar os itens, utilizou-se a classificação de Pereira (1999) que apresenta um parâmetro para classificação de variáveis utilizadas em escalas do tipo *Likert*, distribuindo as respostas em satisfatório, mediano e insatisfatório, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Critério para Avaliação e Classificação dos Itens

Avaliação das Práticas de Liderança	Acima de 4,0	Satisfatório
	Entre 2,1 e 3,9	Mediano
	Abaixo de 2,0	Insatisfatório

Fonte: Pereira (1999)

O resultado das estatísticas do conjunto de práticas avaliadas é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Práticas de Liderança dos estudantes

	Comportamento e Ações	Média	Moda	DV
1	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas;	3,95	4	0,63
2	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará;	3,97	4	0,84
3	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades;	4,05	4	0,86
4	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho;	4,74	5	0,51
5	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito;	4,59	5	0,62
6	Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos;	3,92	5	0,99
7	Eu proponho aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir;	4,02	4	0,97
8	Eu procuro maneiras para que outros possam tentar novas ideias e métodos;	3,87	5	1,08
9	Eu escuto com atenção diversos pontos de vista;	4,65	5	0,64
10	Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização;	4,51	5	0,67
11	Eu cumpro as promessas e os compromissos que faço na nossa organização;	4,45	5	0,64
12	Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro;	4,18	5	0,97
13	Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização;	3,91	4	0,99
14	Eu trato os outros com dignidade e respeito;	4,90	5	0,30
15	Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições;	4,67	5	0,63
16	Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas;	4,0	5	0,94
17	Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum;	3,79	5	1,10
18	Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”;	3,84	5	1,09
19	Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização;	4,47	5	0,64
20	Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores;	4,15	5	0,98
21	Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização;	4,15	5	0,85
22	Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir;	4,62	5	0,65
23	Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos;	4,20	5	0,82
24	Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho;	4,42	5	0,79
25	Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados;	3,95	5	1,08
26	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações;	3,87	5	1,11
27	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo;	4,18	5	0,88
28	Eu tomo a iniciativa em experimentar novas formas/formas criativas/formas inovadoras de realizar as atividades na nossa organização;	3,82	5	1,07
29	Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança;	4,53	5	0,69
30	Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4,37	5	0,84

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 3 apresentou os resultados da média, moda e desvio padrão das respostas atribuídas pelos estudantes. Desta forma, fez-se a análise das médias, sendo as maiores

referentes a identificação dos respondentes as práticas e as menores referem-se a não identificação dos estudantes a tais práticas.

Vinte práticas apresentaram média satisfatória (acima de 4,0), dez práticas apresentaram resultado mediano (entre 2,1 e 3,9) e nenhuma prática apresentou média insatisfatória (abaixo de 2,0). Analisando individualmente cada constructo, a prática com maior média refere-se a “Eu trato os outros com dignidade e respeito”, representando assim que a grande maioria dos estudantes se identifica e executa essa prática no seu cotidiano.

Embora não haja média insatisfatória, a menor média identificada, refere-se a prática “Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum”, ou seja, os estudantes indicam que esta prática é menos executada nos seus cotidianos.

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

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

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

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

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

4.3 Análise das Competências para a Sustentabilidade

No bloco de questões sobre as competências para a sustentabilidade dos estudantes, foi aplicado o questionário de Garlet et al. (2019), onde os respondentes avaliaram com que frequência a competência foi requerida no seu cotidiano e para isso utilizou-se de uma escala que varia de um (nunca) a cinco (sempre). Na Tabela 4 encontram-se os resultados.

Tabela 4 – Conjunto de Competências para a Sustentabilidades dos Estudantes

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

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim como na escala de práticas de liderança, utilizou-se como classificação dos itens o estudo de Pereira (1999) que apresenta um parâmetro para classificação de variáveis utilizadas em escalas do tipo *Likert*, distribuindo as respostas em satisfatório, mediano e insatisfatório.

Desta forma, como mostra a Tabela 4, seis competências apresentaram média satisfatória (acima de 4,0), quatro competências apresentaram resultado mediano (entre 2,1 e 3,9) e nenhuma prática apresentou média insatisfatória (abaixo de 2,0).

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

Desta forma, ao analisarmos as competências separadamente, a competência com maior média refere-se a “Existem emoções e experiências que valem mais do que os bens materiais”, representando assim que a grande maioria dos estudantes identificam-se e entendem que as emoções e as experiências são mais importantes que a obtenção de bens materiais.

Embora não haja média insatisfatória, a menor média analisada, refere-se a prática “Tento planejar, no meu dia a dia, maneiras inovadoras para se atingir a Sustentabilidade”, ou

seja, a uma menor preocupação por parte dos estudantes em planejar o seu dia-a-dia para o alcance da sustentabilidade.

Assim, ao analisar as médias em relação as duas dimensões, percebe-se que a dimensão Valorização da Sustentabilidade obteve uma média maior ($\mu = 4,32$) e a dimensão Planejamento estratégico para a Sustentabilidade ($\mu = 3,84$). Esse resultado evidencia que os estudantes detêm suas competências voltadas na valoração ou preferência por produtos, experiências ou práticas mais sustentáveis, do que no planejamento e decisões sustentáveis.

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

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

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

4.4 Análise Fatorial Exploratória

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

As análises fatoriais exploratórias foram realizadas por meio da extração de componentes principais sobre a matriz de correlação e foi adotada a rotação ortogonal VARIMAX. As seções que seguem apresentam a análise fatorial exploratória e seus resultados para cada uma das duas escalas utilizadas.

4.4.1 Análise fatorial exploratória da escala de práticas de liderança

Foi realizada a análise fatorial exploratória, com rotação VARIMAX, para o modelo de práticas de liderança utilizando-se o critério de eliminação de variáveis com comunalidades inferiores a 0,50.

O modelo de práticas de liderança apresentou algumas comunalidades superiores a 0,50 em seus itens da escala. Desta forma, como nem todas as variáveis apresentaram quantidade de variância explicada pelos fatores, houve a exclusão de algumas variáveis. A Tabela 5 apresenta os achados da análise fatorial exploratória.

Tabela 5 - Constructos da Escala SLPI

Modelando o Caminho (KMO: 0,642) Alpha de Cronbach: 0,682	Carga Fatorial
6. Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos;	0,695
16. Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas;	0,592
21. Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização;	0,548
Inspirando a Visão Compartilhada (KMO: 0,662) Alpha de Cronbach: 0,679	Carga Fatorial
7. Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir;	0,651
12. Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro;	0,592
17. Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum;	0,591
Desafios do Processo (KMO: 0,704) Alpha de Cronbach: 0,627	Carga Fatorial
3. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades;	0,514
13. Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização;	0,503
23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos;	0,539
28. Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização.	0,540
Habilitando a Ação dos Outros (KMO: 0,662) Alpha de Cronbach: 0,665	Carga Fatorial
19. Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização;	0,622
24. Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho;	0,582
29. Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança.	0,604
Encorajando o Coração (KMO: 0,500) Alpha de Cronbach: 0,624	Carga Fatorial
10. Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização;	0,727
15. Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições;	0,727

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

Após a análise das comunalidades, houve exclusão de quinze variáveis por não atenderem ao critério, sendo elas: “Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras”; “Eu cumpro as promessas e os compromissos que faço na nossa organização”; “Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações”; “Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará”; “Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir”; “Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo”; “Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades; “Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”; “Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho”; “Eu escuto com atenção diversos pontos de vista”; “Eu trato os outros com dignidade e respeito”; “Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito”; “Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores”; “Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados”; “Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições”.

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

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

4.4.2 Análise fatorial exploratória da escala de competências para a sustentabilidade

Assim como realizado na escala de prática de liderança, utilizou-se dos mesmos critérios para a escala de competências para a sustentabilidade. Como os itens da escala não obtiveram comunalidades superior a 0,50 houve a exclusão das variáveis: “Tento planejar, no meu dia a dia, maneiras inovadoras para se atingir a Sustentabilidade”; “Consigo realizar um planejamento que leve em conta a sustentabilidade/preocupação com as gerações futuras”;

“Valorizo empresas que apresentam preocupação socioambiental”; “Existem emoções e experiências que valem mais do que os bens materiais”. A Tabela 6 apresenta os achados.

Tabela 6 - Escala de Competências para a Sustentabilidade (ECS)

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

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

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

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

4.5 Relação entre Liderança e Competências para a Sustentabilidade

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

Sendo assim, segundo Suriyankietkaew e Avery (2016) a liderança sustentável integra liderança, práticas e valores de gestão, confiança, planejamento estratégico, visão, comportamento ético, independência financeira, responsabilidade ambiental e social, cultura, inovação, qualidade e etc. Assim, liderança sustentável são comportamentos e práticas que

criam valor para todas as partes interessadas, incluindo o meio ambiente, as gerações futuras e a sociedade em geral.

Deste modo, visando clarificar as relações entre liderança e competências para a sustentabilidade, foi construída uma matriz de correlação, utilizando o coeficiente de correlação R de Pearson a fim de identificar as relações entre os constructos das duas escalas e a média geral. Conforme Hair et al. (2005) o coeficiente de correlação varia de -1,00 a +1,00, o sinal determina a direção da relação, quanto maior o coeficiente maior a relação entre as variáveis, sendo que zero não representa nenhuma relação entre as variáveis.

Segundo Pestana e Gageiro (2003), os coeficientes são classificados conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7 – Classificação dos Coeficientes de Correlação

Coeficiente de Correlação	Entre 0,01 e 0,20	Associação Muito Baixa
	Entre 0,20 e 0,39	Associação Baixa
	Entre 0,40 e 0,69	Associação Moderada
	Entre 0,70 e 0,89	Associação Alta
	Entre 0,90 e 1,0	Associação Muito Alta

Fonte: Pestana e Gageiro (2003).

Desta forma, o resultado da correlação entre os dois fatores (liderança e competências para a sustentabilidade) são evidenciados na Tabela 8.

Tabela 8 - Correlação entre Escala SLPI e Escala CS

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

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

Se compararmos a associação dos dois constructos com o estudo de Lueneburger e Goleman (2010), a mesma estaria em sua primeira fase que é conhecida como **Argumentando a Mudança** onde há um despreparo para lidar com a sustentabilidade, sendo o principal desafio apresentar um argumento claro e convincente para a mudança. O líder da sustentabilidade deve ter habilidade em colaborar e influenciar outras pessoas no curso da transição da reatividade inconsciente para a consciente.

Além disso, reafirma o que Piacitelli e Roveda (2018) dizem ao referirem-se ao estudo da sustentabilidade no cenário brasileiro, constatando que um dos fatores de impedimento é a economia vigente no Brasil, vista como uma visão hegemônica contrária de desenvolvimento.

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Por fim, o terceiro objetivo específico buscou analisar a relação entre liderança e competências para a sustentabilidade na percepção dos estudantes das empresas juniores do Rio Grande do Sul, tendo como resultado uma associação muito baixa. Deste modo os estudantes percebem a importância desses dois constructos separadamente, no entanto, ao realizar a

correlação dos mesmos percebe-se que há uma associação muito baixa, o que mostra que esses dois temas podem não estar sendo desenvolvidos dentro das universidades e no cotidiano desses estudantes nas empresas juniores da qual participam.

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

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

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

REFERÊNCIAS

- AGENDA 21. (1995) **Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992: Rio de Janeiro)**. Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento: de acordo com a Resolução 44/228 da Assembleia Geral da ONU, de 22-12-89, estabelece uma abordagem equilibrada e integrada das questões relativas a meio ambiente e desenvolvimento: a Agenda 21 - Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações. 472p.
- AL-ZAWAHREH, A. et al. Green management practices in higher education: the status of sustainable leadership. **Tertiary Education and Management**, v.1, 2018.
- ARMANI, A. B. **Liderança Sustentável**: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional. p. 128. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Programa de Pós Graduação em Administração, RS, 2017.
- BARBUTO, J.E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v.11, n.4, 2005.
- BERGAMINI, Cecília W., **Liderança: A Administração de Sentidos** – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNARD, M. et al.. **Liderança Sustentável além do Líder**. Relatório de Pesquisa. p. 56, Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, 2014.
- BEURON, T.A. **Contribuições para um Modelo de Universidade Verde**: competências e comportamentos para a sustentabilidade. p. 137. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós Graduação em Administração, RS, 2016.
- BIANCHI, E. M. P. G. QUISHIDA, A. FORONI, P.G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017.
- BOERNER, S.; EISENBEISS, S.A.; GREIESSER, D. Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v.13, n.3, 2007.
- BOOG, M.; BOOG, G.. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BRASIL JÚNIOR, Movimento Empresa Junior Brasileiro. **Conheça a Brasil Júnior**. 2015. Disponível em: < <https://brasiljunior.org.br/conheca-a-brasil-junior>> . Acesso em 20 jan. 2021.
- BRUNSTEIN, J; BOULOS, S. A dimensão política da competência dos executivos em sua relação com stakeholders. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. **Anais...**, São Paulo, 2009.

BRUNSTEIN, J. RODRIGUES, A. L. Sustentabilidade, sentido e ação: contribuições para o desenvolvimento da competência societal. In: III EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho. **Anais...**, João Pessoa/PB, 2011.

CALAZANS, D.L.M.S. et al.. Integrando a Extensão Universitária ao Ensino e a Pesquisa em Administração: sistematização de experiência junto a indígenas a luz dos ODS. **RAEP – Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 20. n.3. p. 563–608. Set-Dez, 2019.

CAMPELLO, L.G.B; SILVEIRA, V.O. Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) e o Greening das Universidades. **Revista Thesis Juris – RTJ**, ISSN 2317-3580, São Paulo, V. 5, N.2, pp. 549-572, Mai.-Ago. 2016.

CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável. **Como inserir a sustentabilidade em seus processos** - Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto, **Metodologia Científica** – 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, 24, 5-15. 2003.

CESCONETTO, S.M.M.; NETO, L.M.; NUNES, T.S. As empresas juniores no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração da UEG**, Aparecida de Goiânia, v.3, n.2, jul./dez. 2012

CISL, Cambrigde Institute for Sustainable Leadership. **The future of sustainable business: reflections from 30 sustainability leaders**. Working Paper 01/2018.

COMISSÃO DE BRUNDTLAND. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: o nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CORREA, C. H. W.; CRESPO, I. M.; STUMPF, I. R. C.; CAREGNATO, S. E. Portal de periódicos da CAPES: um misto de solução financeira e inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1, p. 127-145, 2008.

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

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

DOCUMENTOS DAS NAÇÕES UNIDAS. 1987. **Nosso Futuro em Comum**, capítulo 2: Rumo ao Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: ><http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

DOURADO, J. R. S. **Competências da sustentabilidade na atuação profissional dos egressos do Centro Paula Souza: um estudo de caso.** p. 184. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2018.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

EMMENDOERFER, M. L.; CARVALHO, N. B.; Pereira, M. F. A Empresa Júnior como Estratégia Didática em uma Universidade Federal. **Revista ANGRAD**, 9, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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

FARIA, L.C.; COELHO, A.L.A.L; COELHO, C. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Educação para a Sustentabilidade de Estudantes de Administração em uma Instituição Superior Pública. **RAEP – Revista Administração: Ensino e Pesquisa.** Rio de Janeiro. v. 20. n.3. p. 796–836. Set-Dez, 2019.

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

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

FERNANDES, T. T. S. V. A liderança e o contexto atual da Sustentabilidade. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais....**, FIRJAN, Rio de Janeiro, 2011.

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

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

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

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

FLETCHER, J. K. The paradox of post-heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. **Leadership Quarterly,** v.15. n.5. 647-661. 2004.

GADOTTI, M. **Education for Sustainability: A Contribution to the Decade of Education for Sustainable Development.** São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire. 2009.

GAMA, M. X. B. et al.. Leadership in the Age of Information and Knowledge in companies. Research, **Society and Development**, v. 3, n. 1, p. 02-18, nov. 2016.

GARLET, V. **Competências e Comportamentos Pró-Universidade Verde dos Servidores em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. p. 99. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós Graduação em Administração, RS, 2017.

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

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

GORGES, S.; PASSOS, A. P. P. dos; WOLLINGER, H. Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 1, p. 1-27, 2018.

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

HOFF, D.N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders** : a proposição de uma estrutura analítica. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2008.

HUSSAIN, S.; ALBARWANI, T. Leadership for sustainability perceptions in higher education institutions in Oman. **Management in Education**. v. 29, n.4, p. 151–157, 2015.

IJSHE, International Journal of Sustainability on Higher Education. **Editorial**. Disponível em: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/ijsh#aims-and-scope>. Acesso em: 25 Abr. 2020.

JAMES, W. The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 4, 2005.

JUNIOR, V.M.V; ALMEIDA, R.C.; MEDEIROS, C.RO. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 15, nº4, p. 665–695.Out/Dez. Rio de Janeiro. 2014.

KESKES I. Relationship between leadership style sand dimensions ofem ployeeorganizationalcommitment: A critical revie wand discussionof future directions. Intangible Capital [serial online];v.10 n.1 p.26-51. Available from: **Business Source Complete**, Ipswich, MA, 2014.

KOUZES, J. M. POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

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

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

LARA, P.T.R. Sustentabilidade em instituições de Ensino Superior. **REMOA – UFSM**. v.7, p.1646 – 1656, Mar-Jun, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO E. B. In: FLEURY, Maria Tereza (Org.) – **As Pessoas na Organização** – São Paulo: Gente, 2002.

LINS, C. **O papel da liderança na agenda da sustentabilidade corporativa**. Disponível em: http://www.fbds.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=8. Acesso em: 01 abr. 2020.

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

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

LUENEBURGER, C. GOLEMAN, D. **The Change Leadership Sustainability Demands**. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-change-leadership-sustainability-demands/>. Acesso em: 31 mar. 2020.

MARTÃO, M.A.de S.; DEMAJOROVIC, J. Universidades Corporativas e o Ensino para a Sustentabilidade. **RAEP – Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 20. n.3. p. 754–795. Set-Dez, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 6. ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.

MOCHIZUKI, Y. FADEEVA, Z. Competences for sustainable development and sustainability .Significance and challenges for ESD. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. v. 11, n. 4, pp.391 - 403- . Abril. 2011.

MONFREDINI, I. **A Universidade como espaço de formação de sujeitos**. Ivanise Monfredini (Organizadora). Editora Universitária Leopoldianum, Santos, SP. 2016.

NEVELLI, M.; DRUMOND, R. C. **Liderança e Sustentabilidade, dilemas, desafios e propósitos**. Editora: Casa da Qualidade, Salvador, 2010.

NEVES, A.R.M; SARMANHO, K.U.; MEIGUINS, B.S. O papel da universidade na construção de cidades inteligentes e humanas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 16, n. 2, mai-ago 2017.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O comportamento Humano no trabalho** – 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

NOVO VILLAVERDE, M. e LARA, R. **El análisis interdisciplinar de la problemática ambiental**. I. Madrid: Fundación Universidad-Empresa, 1997.

OLIVEIRA, F.P; DELFINO, I.A. de L. Produção Científica sobre o processo de Liderança. **REUNIR –Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. v.3, n.4, Set./Dez., p. 104-126, 2013.

OLIVEIRA, E.C. de. Um olhar sob a perspectiva do PPC do curso de bacharelado em Administração: um estudo de caso na UFSCAR. **RAEP – Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 17. n.3. p. 403–437. Set-Dez, 2016.

ONU, Organização das Nações Unidas Brasil. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

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

PAMPOLINI, C.P.G. **A Educação para Sustentabilidade na Formação do Administrador**. p.192. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós Graduação em Administração, Doutorado em Administração e Turismo, SC, 2018.

PEREIRA, R.S. et al.. Ensino de inovação na formação do administrador brasileiro: contribuições para gestores de curso. **RAEP – Revista Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 16. n.1. p.101–139. Jan-Mar, 2015.

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

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

PIRES, P.K. **Valores individuais e comportamento sustentável: uma pesquisa com estudantes de administração de instituições de ensino superior catarinenses**. p. 300. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Acadêmico em Administração, SC, 2016.

RAEP, Revista de Administração: Ensino e Pesquisa. **Editorial**. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/about/editorialPolicies#focusAndScope> Acesso em: 25 Abr. 2020.

RAMALHO, C.V.C. **Liderança sustentável: a prática da sustentabilidade dentro e fora da empresa** p.142. Dissertação (mestrado) – Centro Universitário DeVry Brasil, Mestrado profissional em gestão Empresarial, Faculdade boa Viagem, RE, 2018.

ROBBINS, S.P., **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, S. JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional** (Tradução Rita de Cássia Gomes) – 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

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

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo, SP: Cortez. 2011.

SANTOS, R. A. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de engenharia: estudo de empresa júnior como ferramenta de integração teoria – prática. **Revista Lugares de Educação**. Bananeiras, v. 2, n. 1, p. 3-13, Jan./Jun. 2012.

SANTOS, F.R. As universidades e sustentabilidade ambiental. **Revista Gestão Universitária**. p. 1-17. 2018.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas. 2007.

SEFIDVASH, F. O papel da universidade na transformação da sociedade. In: **II Congresso de Educação para Integração da América Latina – Integração e Cidadania (II CEPIAL)**, Maringá, Paraná. 1994.

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

SILVA, A.D.V. da e MARCOMIN, F. E. **A universidade sustentável: alguns elementos para a ambientalização do ensino superior a partir da realidade brasileira**. Congresso Internacional de Educação Ambiental dos Países Lusófonos e Galícia. Disponível em: <http://www.ceida.org/CD_CONGRESO_lus/documentacion_ea/comunicacions/EA_e_Universidade/DiasVieiradaSilvaAlberto_Marco-mimElizabeti.html> Acesso em: 26 jun. 2019.

SILVA, P. C. R. (Org.) **Empresa júnior na prática**. Brasília: Editora Kiron, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. (organizadora), **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão** – Porto Alegre: Artmed, 2014.

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

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

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

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

TOMAMSIELLO, M.G. C.; GUIMARÃES, S.S.M. Sustentabilidade e o papel da universidade: desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade democrática? **Revista de Educação do Cogeime** – Ano 22 – n. 43 – julho/dezembro 2013.

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

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

UNESCO, United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014): **International Implementation Scheme**, UNESCO, Paris. 2005 Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654e.pdf>. Acesso: 22 mar. 2020.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MARQUES, R. A. C. Empresa Júnior: Espaço Para Construção De Competências. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

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

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas** – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

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

WILLIAMS, S.; TURNBULL, S. Developing the next generation of globally responsible leaders: generation y perspectives and the implications for green **HRD**. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 4, p. 504–521, 2015.

WITTMANN, K.F.S. **A aprendizagem baseada na prática e a educação sustentável de alunos de Administração da UFRGS**. p. 265. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, RS, 2018.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). 2008. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Prezado (a),

Gostaria de convidá-lo (a) a participar de uma pesquisa sobre **Liderança e Sustentabilidade**, orientada pelo Prof. Dr. Thiago Antônio Beuron e realizada pelo discente Jhonatan da Costa Rosa ambos do Programa de Pós Graduação da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Se concordar basta responder este questionário, lembrando que não há respostas certas ou erradas e deve ser marcada apenas UMA opção em cada questão.

PARTE 1 – Práticas de Liderança (SLPI)

Com que frequência você se envolve nos seguintes comportamentos e ações?

1- Nunca 2- Ocasionalmente 3- Algumas Vezes 4- Muitas Vezes 5 -Sempre

	Comportamento e Ações	1	2	3	4	5
1	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas;					
2	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará;					
3	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades;					
4	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho;					
5	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito;					
6	Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos;					
7	Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir;					
8	Eu procuro maneiras para que outros possam tentar novas ideias e métodos;					
9	Eu escuto com atenção diversos pontos de vista;					
10	Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização;					
11	Eu cumpro as promessas e os compromissos que faço na nossa organização;					
12	Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro;					
13	Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização;					
14	Eu trato os outros com dignidade e respeito;					
15	Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e explico apreciação pelas suas contribuições;					
16	Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas;					
17	Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum;					
18	Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”;					
19	Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização;					
20	Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores;					

21	Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização;					
22	Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir;					
23	Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos;					
24	Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho;					
25	Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados;					
26	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações;					
27	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo;					
28	Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização;					
29	Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança;					
30	Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.					

PARTE 2 – Competências para a Sustentabilidade (ECS)

	Comportamento e Ação	1	2	3	4	5
31	Tento planejar, no meu dia a dia, maneiras inovadoras para se atingir a Sustentabilidade;					
32	Consigo realizar um planeamento que leve em conta a sustentabilidade/preocupação com as gerações futuras;					
33	Procuro agir de forma a garantir um futuro melhor para o planeta;					
34	Aproveito as oportunidades para melhorar os meus meios de sustento e de qualidade de vida;					
35	Tento tomar decisões que levem em conta a sustentabilidade;					
36	Valorizo empresas que apresentam preocupação socioambiental;					
37	Existem emoções e experiências que valem mais do que os bens materiais;					
38	Valorizo produtos e escolhas mais saudáveis;					
39	Reflito sobre os valores do desenvolvimento sustentável;					
40	Valorizo a mudança coletiva em prol da sustentabilidade.					

PARTE 3 – Perfil dos Respondentes

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade:
 - () 18 a 24 anos;
 - () 25 a 30 anos;
 - () 35 a 40 anos; e
 - () Acima dos 40 anos

3. Estado Civil:
 - () Solteiro ;
 - () Casado ou união estável;
 - () Divorciado; e
 - () Outro

4. Renda Mensal Familiar:
 - () R\$1000,00 a R\$3500,00;
 - () R\$3600,00 a R\$4000,00;
 - () R\$4000,00 a R\$5000,00; e
 - () Acima de R\$5000,00

5. Universidade que estuda: _____

6. Curso: _____

7. Semestre:
 - () 1 a 3 Semestre;
 - () 4 a 6 Semestre; e
 - () 7 a 10 Semestre

8. Empresa Junior que faz parte: _____

Muito obrigado pela colaboração!
jhonatancostarosa@gmail.com
(55) 996291354

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

Mestrando: Jhonatan da Costa Rosa

Pesquisador responsável: Thiago Antônio Beuron

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Administração

Local e telefone: Rua Barão do Triunfo, 1048 – (55) 3967-1700

Local da coleta dos dados: Via e-mail

Eu, Jhonatan da Costa Rosa, juntamente com meu orientador Prof. Dr. Thiago Antônio Beuron, responsáveis pela pesquisa **RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE NA PERCEPÇÃO DE DISCENTES QUE PARTICIPAM DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**, convidamos você a participar como voluntário desse nosso estudo.

Esta pesquisa pretende analisar a relação entre liderança e competências para a sustentabilidade dos estudantes pertencentes as Empresas Juniores do Estado. Acreditamos que ela seja importante pois pode contribuir para uma nova visão das universidades em relação a formação dos estudantes, podendo assim repensar o seu papel como IES de auxiliar a sociedade em seu entorno e com isso formar lideranças sustentáveis que assumam os desafios de alcançar os resultados tanto da organização quanto para a sociedade, disseminando uma maior consciência ambiental, social e econômica.

A sua participação contará em responder o questionário online e durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de realizar qualquer esclarecimento ou de tirar qualquer dúvida referente ao estudo, apenas entrando em contato com um dos pesquisadores. Você é livre da possibilidade de aceitar ou não a participação no estudo, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Os benefícios deste estudo aos respondentes são indiretos, mas se dão pelo fato de poder repensar a sua forma de liderar uma organização no futuro, construindo uma sociedade mais sustentável, começando pela sua formação e através do desenvolvendo de suas competências na universidade.

As informações desta pesquisa são confidenciais e poderão apenas ser divulgadas em eventos e congressos acadêmicos, mantendo o sigilo dos voluntários.

Autorização: Como a pesquisa será online, o aceite para a participação voluntária será através do clique no botão SIM.

Eu, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento ou ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar esse consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente do objetivo da pesquisa e da garantia de confiabilidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso a minha concordância em participar deste estudo.

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONFIDENCIABILIDADE

Título do projeto: LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE A CERCA DAS COMPETÊNCIAS DE ESTUDENTES PERTENCENTES ÀS EMPRESAS JUNIORES DO RIO GRANDE DO SUL.

Pesquisador responsável: Thiago Antônio Beuron

Mestrando: Jhonatan da Costa Rosa

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Administração

Local e telefone: Rua Barão do Triunfo, 1048 – (55) 3967-1700

Local da coleta dos dados: Universidades Federais do Rio Grande do Sul

Os responsáveis pelo projeto se comprometem em preservar a confiabilidade dos dados dos participantes envolvidos neste trabalho, que serão coletados via e-mail e armazenados no Google Docs durante os meses de Janeiro a Julho de 2021.

Informam ainda que essas informações serão utilizadas apenas no decorrer da execução do projeto e que as mesmas só serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas sob a responsabilidade do Prof. Dr. Thiago Antônio Beuron pelo período de cinco anos. Após este período os dados serão destruídos.

Santana do Livramento, dede 20.....

Dr. Thiago Antônio Beuron