

LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE NA ESFERA PÚBLICA

LEADERSHIP AND SUSTAINABILITY IN THE PUBLIC SPHERE

Eduardo Antônio Moslinger¹

Eliane Saete Filippim²

RESUMO

O estudo teve como objetivo geral analisar ocorrência de elementos de liderança sustentável na visão e na prática de agentes da região Meio Oeste de Santa Catarina. Caracteriza-se dentro da abordagem qualitativa, do tipo descritivo, na qual, por meio da técnica de pesquisa da história de vida foram captadas e descritas trajetórias de líderes com práticas sustentáveis em organizações de interesse público no Meio Oeste de Santa Catarina. A metodologia utilizada proporcionou uma melhor compreensão dos fatores que contribuíram para a formação do líder com visão sustentável. O estudo permitiu o entendimento das práticas utilizadas pelos líderes em suas respectivas organizações e possibilitou compreender as dificuldades enfrentadas para formação de novos líderes sustentáveis na esfera pública. Das trajetórias observadas nota-se como resultado, que os entrevistados possuem perfis similares, representando instituições diferentes, ambos apresentam comprometimento com o desenvolvimento regional sustentável, buscam incentivar e fomentar a educação e o autoconhecimento para o crescimento de seus liderados e procuram parcerias com instituições externas com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento sustentável na região da AMMOC. Constatou-se ainda que a dimensão ambiental da sustentabilidade é a mais valorizada pelos sujeitos de pesquisa.

Palavras-chave: Liderança. Sustentabilidade. Esfera Pública.

Manuscript first received/Recebido em 02/02/2017 Manuscript accepted/Aprovado em: 10/08/2017

¹ Graduado em Administração. Agente Público.

² Pós-doutora em Administração Pública e Governo na EAESP/FGV/SP (2009). Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Atua como Professora e Pesquisadora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) no Doutorado em Administração e no Mestrado Profissional em Administração. Sua pesquisa e produção técnica estão focadas em redes e cooperação interorganizacional, com ênfase para o campo da Administração pública, nos aspectos relacionados ao desenvolvimento regional e a gestão de pessoas. Membro da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Membro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e Líder de Tema da Divisão Acadêmica de APB da ANPAD no biênio 2015-2016. Editora-chefe da RACE

ABSTRACT

The study had as general objective to analyze the occurrence of sustainable leadership elements in the insight and practice of agents of the Western Santa Catarina. It is characterized within the qualitative approach, descriptive, in which through the technique of the research of the life history, the track records of leaders with sustainable practices in organizations in public interest in the Western Santa Catarina were extracted and described. The methodology used provided a better comprehension of the factors that contributed to the formation of the leader with sustainable vision. The study allowed the understanding of the practices used by the leaders in their own organizations and enabled to understand the difficulties faced for the formation of new sustainable leaders in the public sphere. From the track records observed, the results showed that the interviewees have similar profiles, representing different institutions, both show commitment with the regional sustainable development, seek to promote and stimulate education and self-knowledge for the growing of their subordinates and seek partnerships with external institutions aiming to support the sustainable development in AMMOC region. It was also noticed that the environmental dimension of the sustainability is the most appreciated by the research subjects.

Keywords: Leadership. Sustainability. Public sphere.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se situa no campo de investigações sobre liderança e sustentabilidade, especialmente no que se refere à esfera pública. Numa época na qual as organizações firmam compromissos e estabeleceram políticas para adotar e difundir princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, observa-se uma adesão aos princípios e valores da sustentabilidade por parte de organizações, governos e demais setores (PACTO GLOBAL, 2010).

O intuito de investigar o tema da liderança e sustentabilidade, portanto, parte de uma preocupação como o desenvolvimento sustentável do Meio Oeste catarinense, *locus* da pesquisa que deu base a este artigo. O estudo se situa na interface entre a liderança e a sustentabilidade, no âmbito da gestão pública. Para tal, foi realizada pesquisa de abordagem qualitativa, cujo objetivo geral consistiu em: analisar ocorrência de elementos de liderança sustentável na visão e na prática de agentes da região Meio Oeste de Santa Catarina.

Para embasar o estudo partiu-se de garimpagem de publicações em bases com foco nos seguintes temas: Gestão Pública, Liderança Pública, Liderança Sustentável e Sustentabilidade. As bases visitadas foram algumas daquelas que disponibilizam estudos voltados à gestão: SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), EBSCO *Information Services* e SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*), considerando o período de 2010 a 2016. Sobre os temas em separado são encontradas inúmeras publicações, contudo, não foram encontrados artigos especificamente sobre a temática da liderança sustentável ou liderança e sustentabilidade na base Spell. Na base Ebsco foram encontrados 03 artigos sobre a temática da liderança sustentável ou liderança e sustentabilidade. Na base Scielo encontrou-se 01 artigo sobre a temática da liderança sustentável ou liderança e sustentabilidade. Observa-se, portanto, uma lacuna nos estudos sobre a temática da liderança

sustentável e liderança e sustentabilidade nas bases de dados consultadas. Esta lacuna, embora possa representar uma dificuldade inicial para fundamentar o estudo, também se constitui em oportunidade de contribuir com o campo de estudos.

O trabalho, organiza-se após esta introdução em revisão bibliográfica, elaborada a partir da consulta da produção científica em bases de dados, segue a descrição dos procedimentos metodológicos adotados e a apresentação dos resultados, em seguida, as considerações finais e as referências.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para contextualizar a temática da liderança, voltada à sustentabilidade, especialmente exercida na esfera pública, contextualiza-se inicialmente a gestão pública no Brasil. Para Bresser (1998) a administração pública brasileira se caracteriza pela coexistência de três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial, contudo a transição entre estes modelos tem sido lenta e onerosa. O modelo patrimonialista tem sua origem na colonização portuguesa, de maneira que quem possuía cargo público era protegido pela coroa. Embora o país tenha sofrido modificações sociais e econômicas, ainda se encontram cenários de nepotismo, favoritismo e clientelismo, típicos de um modelo patrimonialista (BRESSER PEREIRA, 1998).

A primeira reforma na gestão pública brasileira visando superar o patrimonialismo foi implantada no governo Vargas (1937 – 1945) (MARTINS, 1997). Propuseram-se algumas diretrizes: critérios para ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e promoções baseadas no mérito. Outra criação importante foi Departamento de Serviço Público/DASP (MARTINS, 1997). Contudo, as raízes patrimonialistas fizeram com que a burocracia brasileira se tornasse engessada (ENAP, 2002). Moreira (2001) apresenta desvantagens deste modelo, como a alta carga legalista das decisões e o afastamento do Estado da busca do bem comum. Martins (1998) aponta que os militares no poder tentaram, em 1967, envidaram outra reforma do Estado, reduzindo o poder do congresso nacional, exigindo diretrizes centralizadas do governo federal e diversificando a natureza dos órgãos estatais criando maior descentralização funcional no aparelho do Estado.

Com a redemocratização e arrefecimento da ditadura, o redesenho dos governos civis dos altos escalões da administração pública e uma nova face de práticas clientelistas teve lugar (MARTINS, 1998). A abertura para a democracia foi populista, conservadora e burocrática (PEREIRA, 1998). Foi somente no governo Fernando Henrique Cardoso (1995 até 2003) que gestão pública brasileira passou por reformas mais significativas. Realizou-se, naquele período, uma reorganização administrativa no governo federal, melhoria no fluxo das informações, fortalecimentos de carreiras públicas e a realização de concursos e capacitações para os agentes públicos (ABRUCIO, 2007).

De acordo com Motta (2012) no século XIX, a ideia de uma gestão pública inspirada da iniciativa privada ganhou força. A *New Public Management* (NPM/ou NAP em português) manifestou-se com o objetivo originário de reduzir custos, adquirir eficiência e obter maior eficácia na prestação do serviço, sendo chamada de gerencialista. Secchi (2009, p.354) destaca: “A administração pública gerencial ou nova gestão pública é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”.

A administração pública gerencial foi inspirada na administração de empresa (FEREIRA, 1996). A gestão pública brasileira passou por várias etapas e a participação de lideranças foi relevante para o amadurecimento de suas práticas. Deste modo, o estudo da liderança ganhou

destaque e, para Teodósio (2014), ele se concentra em analisar comportamentos humanos e determinar atributos individuais dos líderes que podem contribuir para uma gestão pública favorável ao desenvolvimento sustentável.

O tema da liderança foi abordado nos anos 1950 com foco em características pessoais e traços da personalidade do líder, sendo que os pesquisadores queriam encontrar um conjunto de características que funcionassem em qualquer situação (FONSECA, 2015). Entre as décadas de 1950 e 1960, os estudos voltaram-se aos padrões comportamentais do líder que possibilitaram a influência e o poder dele.

Para Sant'Ana (2012), a figura do líder é colocada em dezenas de variáveis, deste modo, novas abordagens têm sido propostas visando conferir à liderança caráter mais processual e alinhado à complexidade dos atuais ambientes organizacionais. Alguns tipos de liderança são examinados na sequência.

Segundo Sant'Ana (2014), um líder "Carismático" tem em destaque sua própria força de caráter e atração pessoal, sendo recomendado em processos de revitalização de organizações envelhecidas ou impactadas por indecisões e conflitos. Para Weber (1998), a dominação carismática provém de uma devoção afetiva sobre as qualidades pessoais do "senhor", sendo que seus "seguidores" obedecem exclusivamente ao líder por qualidades pessoais que este possui, não de sua posição que ocupa dentro da organização. Segundo Weber (1998), no ambiente profissional ocorre também uma disparidade, uma vez que o indivíduo "carismático" se destaca por suas características pessoais e não pelas profissionais.

De acordo com Silva (2012), a liderança carismática surge a partir de uma única pessoa, que se destaca por sua força de caráter e atração pessoal, na qual seus seguidores possuem devoção inquestionável para com o líder. De acordo com Nelson (2010), nas instituições que possuem líderes carismáticos a confiança dos súditos está ligada ao seu líder; quando o líder sai, a lealdade com ele também some. Para Adriano (2015), a liderança carismática está relacionada com a percepção do liderado de que seu líder possui um dom inspirador e único.

Outro tipo de liderança é a "transformacional" que, de acordo com Carvalho (2012), consiste em proporcionar ao liderado e à organização um ambiente no qual possa desenvolver novos potenciais dos liderados. Para Sant'Ana (2013), a liderança transformacional é caracterizada pelo empenho de seus líderes em partilhar valores e visão. O autor ainda destaca que os líderes transformacionais buscam a satisfação dos liderados.

Para Adriano (2015), a liderança transformacional pode ser descrita como processo de elaborar e influenciar mudanças de atitudes e pensamentos dos liderados, desenvolvendo comprometimento das pessoas com missão, visão e os objetivos organizacionais. Essa influência é determinada por meio da figura central do seu líder. Os líderes transformacionais têm a responsabilidade de transformar paradigmas de suas organizações, lidam com resistência, assumem riscos e confrontam a realidade; enxergam no erro a possibilidade de aprendizado, preparam os liderados a executarem suas tarefas acima da expectativa e trabalham o interesse coletivo acima do individual (ADRIANO, 2015). Neste ponto do interesse coletivo parece haver uma interface com o fim último da gestão pública.

Para Santana & Cunha (2010), em instituições públicas, as decisões têm que ser emanadas dos colegiados superiores, devido à carência de ações que possibilitam reflexões e tomadas de decisão, envolvendo um diagnóstico para localizar a situação problema. Para Schwella (2005), na gestão pública, é necessário entender a variedade de fenômenos envolvidos, pois a complexidade está cada vez mais enraizada nos problemas enfrentados pelos gestores públicos. A desigualdade foi elencada por Schwella (2005), como um dos importantes desafios dentre aqueles colocados para a liderança pública, associado à necessidade de promover desenvolvimento sustentável. A erosão de confiança,

seja talvez o desafio mais alto que as lideranças públicas tenham que enfrentar, pois a população sente que as instituições sociais estão fora de controle, sendo lideradas por pessoas não qualificadas, com valores diferentes com a sociedade (SCHWELLA, 2005). Segundo Dias & Borges (2015), para as organizações públicas sobreviverem mediante tantos desafios a liderança exerce papel fundamental uma vez que deve promover a inovação e a sustentabilidade.

Para Sachs (2004) a sustentabilidade vai depender da capacidade de se submeter aos preceitos de prudência ecológica e de fazer bom uso da natureza e salienta que é essencial a participação de líderes para promoção de um desenvolvimento sustentável. Para Veiga (2014), a sustentabilidade tem em sua essência principal a ideia de um mundo mais dinâmico, na qual a transformação e adaptação seriam inevitáveis. De acordo com Barbieri & Vasconcelos (2010), o movimento pelo desenvolvimento sustentável foi um dos mais importantes neste início de século. Segundo os autores é necessária uma integração da esfera pública, da sociedade civil e das instituições de pesquisa para criação e inclusão de novos modelos de gestão voltadas à sustentabilidade. De acordo com Sousa (2009), com a percepção que os recursos naturais são cada vez mais escassos, tornou-se claro que as estratégias de desenvolvimento não poderiam ser totalmente independentes e nem tão pouco ser iguais para todos os países. E, segundo Rodrigues *et al* ([2015], com o crescimento do nível de informação da população, novos líderes estão surgindo com o desafio de tornar a governabilidade ainda mais acessível para o interesse coletivo.

Para Sant'Ana, Nelson & Oliveira (2011), a articulação de uma rede de atores que defendam os interesses plurais, operando nos territórios regionais e globais é crucial para melhor compreender as bases para um desenvolvimento efetivamente inclusivo e sustentável. Nesta linha, Voltonilini (2014) defende a presença do líder sustentável na construção de processos vigorosos e complexos de compromissos coletivos.

O Plano para liderança em sustentabilidade, lançado pelo Pacto Global das Nações Unidas, destaca 20 atributos de um líder em sustentabilidade: 1) Comandar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade, buscando a cooperação entre as diferentes áreas e as questões mais relevantes para o negócio do setor de atuação; 2) Garantir a coordenação entre os diversos setores com o objetivo de maximizar o desempenho em sustentabilidade; 3) Avaliar riscos e oportunidades relacionadas a questões de sustentabilidade; 4) Identificar todos os impactos socioambientais causados pela operação da organização; 5) Definir políticas e cenários para o futuro; 6) Envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de desenvolvimento; 7) Monitorar e mensurar desempenho com base em métricas, por exemplo, gestão de água; 8) Responsabilizar, pela execução da estratégia, áreas corporativas essenciais; 9) Alinhar estratégias, metas e estruturas de incentivo de todos os departamentos e unidades como objetivos e riscos; 10) Analisar cada elo da cadeia de valor mapeando impactos; 11) Envolver fornecedores na estratégia de sustentabilidade; 12) Desenvolver produtos e serviços ou conceber modelos de empreendimentos que contribuam para promover a sustentabilidade; 13) Realizar investimento social alinhado com os compromissos e práticas da organização; 14) Integrar campanhas e iniciativas públicas, assumindo, em suas comunicações. 15) Coordenar esforços com outras organizações para potencializar investimentos; 16) Cooperar com organizações do mesmo setor em ações que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns; 17) Fazer o papel de mentor para organizações do mesmo ou de outro setor que ainda se encontrem em estágio inicial de acesso; 18) Comunicar os resultados e a evolução de suas práticas de sustentabilidade; 19) Envolver e educar os *stakeholders* para que eles conheçam as políticas da organização; 20)

Capitanear o processo de mudança, inserir as dimensões sociais e ambiental e estabelecer uma visão e uma missão de sustentabilidade (PLANO PARA LIDERANÇA EM SUSTENTABILIDADE, 2010).

Para Árabe & Spitzack (2014), a sociedade vem mudando de postura nas questões socioambientais e, conseqüentemente, a proteção do meio ambiente e as preocupações com questões éticas e morais tornaram-se essenciais para os novos líderes. A capacidade de adaptação tornou-se importante pelas frequentes mudanças de novas práticas sustentáveis. Os autores destacam que a existência de líderes na frente das mudanças é vista como um facilitador devido à grande influência que exercem sobre outros profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do estudo da literatura, elaborou-se o Quadro 01, para sistematizar os tópicos de análise norteadores do estudo.

Tópicos de análise	Descrição
Gestão Pública no Brasil	Patrimonialista Burocrática Nova Administração Pública
Liderança	Carismática Transformacional
Liderança e Sustentabilidade	1) Comandar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade, buscando a cooperação entre as diferentes áreas e as questões mais relevantes para o negócio do setor de atuação; 2) Garantir a coordenação entre os diversos setores com o objetivo de maximizar o desempenho em sustentabilidade; 3) Avaliar riscos e oportunidades relacionadas a questões de sustentabilidade; 4) Identificar todos os impactos socioambientais causados pela operação da organização; 5) Definir políticas e cenários para o futuro; 6) Envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de desenvolvimento; 7) Monitorar e mensurar desempenho com base em métricas, por exemplo, gestão de água; 8) Responsabilizar, pela execução da estratégia, áreas corporativas essenciais; 9) Alinhar estratégias, metas e estruturas de incentivo de todos os departamentos e unidades como objetivos e riscos; 10) Analisar cada elo da cadeia de valor mapeando impactos; 11) Envolver fornecedores na estratégia de sustentabilidade; 12) Desenvolver produtos e serviços ou conceber modelos de empreendimentos que contribuam para promover a sustentabilidade; 13) Realizar investimento social alinhado com os compromissos e práticas da organização; 14) Integrar campanhas e iniciativas públicas, assumindo, em suas comunicações. 15) Coordenar esforços com outras organizações para potencializar investimentos; 16) Cooperar com organizações do mesmo setor em ações que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns; 17) Fazer o papel de mentor para organizações do mesmo ou de outro setor que ainda se encontrem em estágio inicial de acesso; 18) Comunicar os resultados e a evolução de suas práticas de sustentabilidade; 19) Envolver e educar os <i>stakeholders</i> para que eles conheçam as políticas da organização; 20) Capitanear o processo de mudança, inserir as dimensões sociais e ambiental e estabelecer uma visão e uma missão de sustentabilidade.

Quadro 01 – Tópicos de análise.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura pesquisada (2016).

Tendo estes tópicos como base, o estudo define-se como qualitativo. Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa assume diferentes significados nas ciências sociais aplicadas, pois tem por objetivo explicar e traduzir os fenômenos sociais e métodos qualitativos têm a complexidade de traduzir a visão ampla do tema pesquisado. A pesquisa sintetizada neste artigo é qualitativa, pois buscou captar a subjetividade nos relatos dos sujeitos acerca de sua história de vida em relação à questão da sustentabilidade. Quanto às fronteiras desta pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso, foi escolhido como *locus* a região da Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense (AMMOC), composta por treze municípios: Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d'Oeste, Ibicaré, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Tangará, Treze Tílias e Vargem Bonita.

O estudo também é descritiva, pois, de acordo com Vergara (2011), expõe característica de determinada cultura, população ou fenômeno, não tendo compromisso de explicar quais fenômenos que descreve, sendo que optou-se por descrever a visão de líderes públicos presentes e atuantes na esfera pública da região Meio Oeste de Santa Catarina. Trata-se de um estudo de caso no qual se optou por estudar lideranças que tenham atuação pública na região da AMMOC, uma vez que os pesquisadores alcançaram maior acesso aos sujeitos de pesquisa bem como ao entendimento do contexto regional.

Para a consecução dos objetivos de pesquisa, adotaram-se os seguintes procedimentos metodológicos: a) Seleção sujeitos de pesquisa - foram selecionados líderes que reconhecidamente efetivam práticas sustentáveis em sua atuação na gestão em suas respectivas organizações. Esta etapa foi realizada por meio da aplicação de duas técnicas combinadas. Primeiro aplicou-se a técnica da Bola de Neve na qual foi enviado e-mail a um grupo de contatos dos pesquisadores, solicitando que indicassem nomes de pessoas que reconhecem como líderes na esfera pública e atuando na região da AMMOC. Solicitou-se também que indicassem, ao final, nomes e contatos de outras pessoas que pudessem responder ao mesmo questionamento. Ampliou-se assim o leque de contatos/respostas, formando efeito similar ao de uma bola de neve. Para Dewes (2013) existem casos em que o pesquisador se depara com certo tipo de população que envolve uma grande dificuldade de se estudar devido à incapacidade de utilizar os planos amostrais mais usuais e, neste sentido, a técnica Bola de Neve pode contribuir, pois se utiliza das ligações entre os membros da população para conseguir obter os dados necessários.

Os dados coletados pela aplicação da técnica Bola de Neve foram organizados numa planilha que continha os seguintes dados: nome do (a) líder indicado, data da indicação, número de indicações. Pela aplicação desta técnica foram obtidas 20 respostas que foram analisadas em relação aos tópicos de análise para favorecer a escolha dos sujeitos de pesquisa. Foram então eleitos dois sujeitos de pesquisa que executam práticas de sustentabilidade por meio das organizações que lideram, sendo que ambos apareceram constantemente citados nas respostas ao questionamento feito por meio da técnica bola de neve.

b) Elaboração de história de vida - a estratégia mais apropriada para o desenvolvimento deste estudo foi a História de Vida (HV) que consiste numa técnica de pesquisa que tem por objetivo a busca de produção de discursos motivacionais (GODOI, MELLO E SILVA 2010), neste caso, a motivação para a liderança sustentável. A HV foi compilada tendo como base a entrevista qualitativa que visa extrair do entrevistado assuntos confidenciais, a partir de um ritual de descobrimento de si próprio e de análise do mundo social. As entrevistas foram do tipo aberto, na qual os pesquisadores apresentaram um enunciado visando deixar o sujeito de pesquisa à vontade para relatar a sua história

de vida. Foi o próprio sujeito quem determinou quais eram os eventos a destacar, fazendo-o durante sua narrativa. Os pesquisadores buscaram interferir o mínimo possível, apenas colocando elementos que contribuíssem para esclarecer aspectos da fala do sujeito. As entrevistas foram gravadas após o consentimento do entrevistado. Após a entrevista foi realizada a transcrição e compilação da trajetória do sujeito, especialmente focando em liderança sustentável. Com base nos resultados da entrevista os dados colhidos foram cotejados com os elementos da revisão bibliográfica e analisados de acordo com os tópicos de análise, Quadro 01.

Para Fernandes (2010), na história de vida o pesquisador deve estreitar o laço com o entrevistado, para que possa desenvolver um ambiente em que o entrevistado se sinta confortável. Segundo Peres (2016), o uso da história de vida vem crescendo gradativamente no campo da administração, pois esta estratégia consegue integrar experiências subjetivas com os contextos sociais, facilitando a compreensão dos fenômenos individuais. Conforme Queiroz (1988), a estratégia de utilizar a história de vida fornece facilidade em compreender as trajetórias coletivas por meio da análise das trajetórias individuais de cada líder. De acordo com Fernandes (2010), é necessário prestar atenção nas diferenças entre biografia e autobiografia, sendo que a autobiografia não necessita da elaboração por outra pessoa, enquanto que a biografia é a história do indivíduo registrado por outra pessoa. A essência da história de vida fica estabelecida na necessidade do pesquisador de captar o ambiente e sentimentos em que o entrevistado está inserido. Para Queiroz (1988), o método de história de vida constitui da reconstrução de vivências e experiências sendo transmitidas pelo entrevistado para o entrevistador por meio de narrativa individual dos acontecimentos que marcaram sua vida.

c) Técnica de análise dos dados - Para Mozzato & Grzybovski (2011), a triangulação é amplamente discutida e muito bem aceita, tanto na coleta como na análise de dados. Desta maneira, os dados foram analisados por meio da triangulação deles com a revisão bibliográfica. Para resumir os procedimentos adotados na pesquisa, elaborou-se o Quadro 02.

Objetivos da Pesquisa	Fonte de Coleta de dados
Analisar ocorrência de elementos de liderança sustentável na visão e na prática de agentes públicos da região Meio Oeste de Santa Catarina.	Revisão bibliográfica Técnica Bola de Neve Entrevista Aberta
Descrever o perfil de liderança sustentável encontrado na literatura;	Revisão bibliográfica
Identificar os fundamentos internos e externos da ação de liderança sustentável na gestão pública;	Revisão bibliográfica Técnica Bola de Neve Entrevista Aberta
Pesquisar e sistematizar a ocorrência de centros, escolas e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltados à gestão pública, observando se há frentes de ensino/aprendizagem específicos para a liderança sustentável;	Revisão bibliográfica
Identificar as políticas públicas, projetos e/ou ações formulados e/ou implementados por agentes públicos, na região Meio Oeste Catarinense, que sejam voltadas para a sustentabilidade.	Revisão bibliográfica Técnica Bola de Neve Entrevista Aberta

Quadro 02- Resumo dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa

Fonte: Elaboração Própria.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As trajetórias de vida dos dois sujeitos de pesquisa entrevistados foram descritas por eles possibilitando aos pesquisadores a contextualização de cada história e a construção de correlação com a literatura examinada. Para Closs & Oliveira (2015), a História de Vida é um registro escrito, com base em narrativas pessoais, que tem como principal diferença a contextualização pessoal, histórica, social, institucional e política de narrativas, revelando ações e emoções, bem como interações entre as pessoas e os meios e procura desvendar com as forças que moldam a liderança. Nas narrativas colhidas para a pesquisa respeitou-se o cronograma dos fatos narrados e buscou-se contextualizar as experiências marcantes vividas pelos sujeitos ouvidos, começando os relatos do nascimento e concluindo com a percepção dos desafios enfrentados por eles. Deste modo, as narrativas possuem relatos das principais realizações de cada entrevistado a frente de suas organizações.

No desenvolvimento da pesquisa buscou-se selecionar líderes com práticas de sustentabilidade reconhecidas na gestão de suas respectivas organizações que se situam na região da AMMOC. De acordo com a FECAM (2016) a sustentabilidade está baseada no equilíbrio entre as dimensões social, cultural, ambiental e econômica. A análise se pautou por observar estas dimensões. Para favorecer a descrição e manter a confidencialidade, os sujeitos de pesquisa foram denominados de Sujeito A (A) e Sujeito B (B), embora ambos tenham autorizado a divulgação de seus nomes, por isto os pesquisadores não tem a preocupação de possível identificação por meio de outros dados apresentados no texto.

O Sujeito “A” possui graduação e mestrado em Direito. É professor universitário, tendo sido coordenador do curso de Direito de atualmente é Pró-Reitor de Graduação de uma Instituição de Educação Superior (IES) comunitária presente no Oeste de Santa Catarina. O entrevistado é Presidente do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio do Peixe onde tem como principal ação à gestão sustentável dos recursos hídricos. Desde a sua criação, o Comitê do Rio do Peixe efetivou articulação de diversas parcerias, visando assegurar a preservação dos recursos hídricos em quantidade e qualidade (COMITÊ RIO DO PEIXE, 2015). Com a necessidade de gerenciar e manter o desenvolvimento sustentável da Bacia Hidrográfica do Rio do Peixe, no ano de 2000, alguns agentes da Fundação do Meio Ambiente e da Universidade do Oeste de Santa Catarina, começaram a se mobilizar e em 10 de agosto de 2001 por meio do decreto n 2772 foi aprovado a composição do Comitê Rio do Peixe (ZAGO; PAIVA, 2016). Apesar do Comitê não ser uma organização pública, sua atuação é de interesse público. A bacia hidrográfica do Rio do Peixe possui uma importância no desenvolvimento direto da região do Meio Oeste de Santa Catarina, integrando 26 municípios (COMITÊ RIO DO PEIXE, 2015).

O sujeito A nasceu em Canoinhas, Planalto Norte de Santa Catarina em 1975, possui 40 anos de idade, filho de caminhoneiro e dona de casa. Ainda na primeira infância a família mudou-se para São Matheus do Sul (PR) onde nasceu seu irmão. Em 1988 mudou-se para o município de Ouro (SC). Finalizou então o ensino fundamental e cursou o ensino médio. Relatou que foi nesta fase que começou a ter perspectivas mais concretas sobre a área que iria atuar. Relatou o entrevistado que cursou ensino fundamental e médio em escola pública. Já o curso superior fez em universidade comunitária. Contou que teve mais interesse em temas ligados à história e geografia, sendo que atribui a isto a vontade de cursar Direito. O entrevistado mencionou que como experiências marcantes de reflexão sobre questões muito vivas na época, como a da Guerra Fria, ou questões ideológicas, geravam muitos debates, o que despertou seu interesse para temas coletivos. Seu envolvimento com o grêmio estudantil também foram determinantes para sua visão de mundo e interesse público, como

relatou: “mas eu lembro muito disso durante o período da Escola, vivenciávamos os debates, as discussões. Eu sempre tive uma vivência na Escola, muito intensa”.

O interesse por política surgiu deste gosto pela história e geografia. O entrevistado declarou que foi um aluno aplicado, pois além de sua propensão pessoal ao estudo, seus pais cobravam muito dedicação ao estudo. Declarou que a sua foi a primeira geração da família que conseguiu cursar ensino superior. Seus pais tiveram influência direta na sua formação. Como seu pai era caminhoneiro nunca deixou o sujeito A seguir essa profissão, pois entendia que ela comporta muitas dificuldades e sempre o incentivou a seguir outra carreira. Segundo A, seus pais sempre tiveram a dimensão de que somente a educação era uma das maneiras do cidadão mudar de vida e melhorar sua condição social, o que motivou A ainda mais na dedicação dos estudos como cita: “Em casa não tinha muita moleza tanto o pai quanto a mãe exigia”.

A questão da sustentabilidade surgiu para A somente durante o curso de Direito. Naquela época, segundo ele, o curso era voltado para uma dimensão mais dogmática: estudar a lei. Disse que os professores liam o código e os alunos ficavam com uma visão limitada do próprio Direito, acessando conhecimento técnico-científico, mas não obtendo visão de mundo ampla, pois na época não existiam políticas fomentadoras de pesquisa na IES. Durante o curso de Direito, o pensamento de A era trabalhar na área tributária, tanto que ao final do curso em 1997, pouco antes do fim do curso, foi começou a trabalhar como estagiário numa prefeitura da região, por meio de Convênio de estágio. O estágio teve como foco implementar a cobrança da dívida ativa que precisava ser reativada, pois o Tribunal de Constas do estado já havia emitido parecer contra o município. Assim declarou: “Em 1998 fui contratado como assessor e cheguei a ocupar a cargo de Diretor de Tributos, reestruturando toda dívida ativa. Foi protocolado em um único ano mais de 400 ações judiciais, o que foi um impacto, político, social e jurídico muito grande”.

Em 1999 passou no concurso da mesma prefeitura para o cargo de Fiscal de Tributos. A também ajudou na discussão da progressividade do IPTU, auxiliando a dimensão do crescimento da cidade, participando ativamente da elaboração do Plano Diretor de 2004. Antes disso, já em 2001, ingressou na docência da IES comunitária na qual se graduou. Foi motivado pelas questões urbanísticas e a questão ambiental começou a aparecer de maneira mais concreta nas suas preocupações e práticas, por meio do aprofundamento e do crescimento que a questão ambiental recebeu no cenário mundial. Disse que durante um congresso do Curso de Direito, começou a procurar por mestrado em Direito Ambiental. Observa-se que A teve, desde o início de sua trajetória, uma inclinação pela dimensão ambiental da sustentabilidade. No final de 2004 realizou inscrição e acabou concluindo mestrado em 2006 com foco em Direito Ambiental.

Foi convidado a integrar a comissão interestadual de educação ambiental do estado de Santa Catarina. Esta comissão é uma iniciativa do Ministério do Meio Ambiente e com essa participação o sujeito A disse que ganhou destaque estadual, sendo foi convidado para auxiliar na elaboração da Lei n. 13.558 de 2005, consolidando-se na lei estadual de política de educação ambiental. Declarou que participou também do Programa de Educação Ambiental do estado de Santa Catarina. Em virtude dessa atuação ativa começou a se interessar pelas questões ligadas à água e da Bacia, sendo que em 2012 assumiu a presidência do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio do Peixe. As ações do Comitê são focadas para a atenção aos recursos hídricos e, declarou A, o Comitê só não tem uma condição melhor por falta de estrutura técnica administrativa, coisa que não existe, segundo ele, em nenhum Comitê do estado de Santa Catarina. Para A uma das primeiras características que uma liderança deve

possuir é o domínio do conhecimento. De acordo com ele, para participar de alguma organização ou movimento é necessário que o postulante a líder possua conhecimento. Disse que:

[...] a sociedade possui muita legislação escrita e isso de certa forma é ruim, uma vez que as pessoas esperam que tenha lei para tudo e esperam que a lei resolva os problemas delas. Na verdade, a lei acaba causando mais problemas, isso mais uma vez demonstra que o domínio é importante para se adquirir legitimidade na hora de opinar e de sugerir determinados temas se possui dominação teórica, propondo sempre uma coisa que tenha nexos, condizente com o que as pessoas esperam.

Outra característica que A considera importante é estar disposto a fazer coisas, escrever coisas e tomar decisões. Disse: “as pessoas querem isso, querem que outras pessoas se disponham, as pessoas querem uma pessoa pró-ativa.” O entrevistado entende que a luta pelos seus ideais fez com que A fosse convidado, em 2016, para ser presidente do Fórum Estadual do Comitê de Bacias. Declarou:

[...] ultimamente as pessoas estão querendo resposta e querem que alguém faça em um tempo razoável, mesmo que elas não consigam fazer.” Por isso A disse que sempre procura fazer as coisas no menor tempo possível, e que “às vezes as pessoas se comprometem e acabam esquecendo, devido a muitos afazeres, mas o resultado é que nos próximos momentos essas pessoas não são demandadas.

Outro aspecto que A destacou é que a instituição na qual ele atua lhe permite total flexibilidade para que possa se dedicar ao Comitê. Também, enfatizou que a IES permite o uso da estrutura da Universidade para fazer reuniões e outras atividades do Comitê. Favorece também que ele possa viajar e estar presente em eventos. De acordo com A, a credibilidade de sua liderança deve ser compartilhada com a IES, pois dentro do estado ela permite dar condições e respaldo social, uma vez que quando há necessidade a sociedade demanda para as Universidades a busca de soluções de problemas sociais e ambientais. Segundo o entrevistado A, a liderança na área ambiental se dá em rede, por meio de trocas de informações o que dá a oportunidade para crescimento do próprio Comitê. Disse que “A teoria dos sistemas de que tudo está interligado contamina de tal forma a área ambiental que a maioria das instituições incorpora e tudo é encaminhado para o coletivo. Raras são as decisões que são movimentos isolados”.

Atualmente o Comitê possui uma diretoria e são 45 instituições que possuem direito a voto na Assembleia Geral e 11 delas são do Conselho Consultivo. Para o Sujeito A:

[...] o assembleísmo é um desejo, mas não uma responsabilidade, pois se você começa a convocar reuniões sistematicamente, as pessoas não estão aptas a participar, porém também reclamam que não tem, então o Comitê tem isso muito claro: que as questões macro são decididas na assembleia que é duas vezes por ano e as questões mais complexas na construção constitutivas que é trienal e, mesmo assim, nem todas as pessoas participam e a questão da presidência é discutida no dia a dia, usando ferramentas como *whatsapp* e e-mail.

As dificuldades na liderança de qualquer organização são inúmeras, segunda A, pois em vários momentos têm que se ter consciência de que as decisões do líder não são unânimes e, às vezes são impopulares. Mas, segundo ele, “[...] é necessário ter a convicção de que está fazendo a coisa certa, pois o líder não pode estar toda hora revisando suas decisões.”

A entrevistada B destacou-se na região da AMMOC pela sua atuação em Autarquia Intermunicipal de água e saneamento. Esta organização pública, sob o comando do sujeito de pesquisa B, conseguiu maximizar os resultados de suas operações e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados. A entrevistada B é do sexo feminino, oriunda de uma família de 12 irmãos, do município de Salto Veloso (SC), começou cedo a trabalhar e cursou graduação em administração de empresas. Atualmente é coordenadora regional de um Consórcio Intermunicipal que atua na área do saneamento. O Consórcio Intermunicipal é constituído por 14 municípios das regiões do Vale do Rio do Peixe, Alto Uruguai, Contestado e Planalto Catarinense, tendo por finalidade estimular a melhoria e eficiência dos serviços públicos municipais (CISAM 2016).

A história da entrevistada B confunde-se com a história da cidade de Salto Veloso. No final dos anos 1920 a família de B foram a sexta família que povoou Salto Veloso: “[...] quando eles vieram a Salto Veloso não tinha infraestrutura nenhuma, tanto que para construir a primeira casa tiveram que derrubar madeira e cortar a mão.” A entrevistada foi criada junto aos seus avós e estudou na única escola pública existente no município. Teve uma educação familiar voltada para o ensino religioso. Essa criação religiosa, segundo B, fez com que adquirisse valores morais. Na época em que saiu da escola fundamental, Salto Veloso não possuía ainda o ensino médio e B fez parte da primeira turma de ensino médio. Com 14 anos fez sua carteira profissional de trabalho e quando seu pai descobriu que ela queria começar a trabalhar deu-lhe um conselho que marcou profundamente sua vida segundo disse: “Você tem trabalho em casa, mas se tu for trabalhar fora, tu faça suas coisas muito bem direitinho para que eu não seja chamado por qualquer coisa que tu não tenha feito de forma adequada!” Então, em julho de 1974, começou a trabalhar em um frigorífico. A rotina era muito puxada e B. Aos 16 anos, a convite de seu tio, então prefeito municipal, assumiu como professora em uma nova escola no interior. Segundo B foi um desafio imenso, pois a escola não possuía infraestrutura, mas foi com muita determinação que conseguiu superar as expectativas. Com 16 anos B costurou cortinas, fez horta, jardim e dava aula para crianças de 1ª a 4ª série, experiência que, segundo ela, contribuiu para delinear seu perfil de liderança.

Ao completar 18 anos prestou vestibular para administração no município de Joaçaba (SC) e com a aprovação B precisou mudar de cidade e buscar emprego para se sustentar. Conseguiu emprego numa papelaria como vendedora. Ao perceber a facilidade que B tinha de “fazer conta de cabeça”, o proprietário solicitou que ela o auxiliasse no escritório. Após um ano neste trabalho, a entrevistada resolveu fazer concurso na Autarquia Intermunicipal para o cargo de auxiliar de contabilidade, sendo aprovada em primeiro lugar.

Começou então a trabalhar como auxiliar de contabilidade, porém em 1979 passou a fazer a contabilidade da Autarquia em meio período do dia e, declarou que o restante da jornada de trabalho ficava impaciente, sem ter o que fazer. Disse que então ajudava os demais setores administrativos, ajudando no setor de compras, almoxarifado e faturamento. Em março de 1980 o administrador da Autarquia tinha passado em um concurso em um Banco e a Autarquia ficou sem administrador. Foi aberto concurso para ocupar o cargo de administrador e, seguindo a sugestão de um amigo, B resolveu se inscrever, assumindo a função de administradora oficial da Autarquia em novembro de 1980.

Ela também já possuía conhecimento teórico em virtude de estar na sexta fase da graduação em administração, porém considerou como grande desafio assumir a função. Até o ano de 1985 a Autarquia possuía dívida em dólares que fazia parte do empréstimo contraído para pagar a construção do local de tratamento de água e os primeiros reservatórios. Então a gestão de B, nos primeiros anos,

era voltada para que os municípios membros da Autarquia não precisassem tirar dinheiro do seu caixa para ajudar a pagar dívida. A Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) auxiliava Autarquia e tinha procedimentos formalizados, padronizados e escritos o que permitiu a B observar que uma gestão profissionalizada era necessária à Autarquia, pois além de acreditar desta ser a maneira certa, existiam auditoria e supervisão da Fundação. Com a quitação da dívida externa da Autarquia em 1985, B e sua equipe começou estudo para adequar a tarifa cobrada pela Autarquia e foi também quando começou a expandir o sistema de água e esgoto oferecido pela Autarquia.

Em 1997 B foi nomeada Diretora da Autarquia. A entrevistada disse que passou então a reestruturar a parte operacional do sistema e a implantar nova gestão da qualidade, melhorando os prédios da estação e construindo nova sede. Nessa época também B estava trabalhando com a Fundação Nacional De Saúde (FUNASA) em um grupo de apoio técnico. A partir de 2002 também fez parte da associação dos serviços municipais de água e esgoto, na diretoria de eventos e capacitação, associação nas quais buscava melhoria contínua na gestão e capacitação conforme cita: “eu fazia parte da diretoria de eventos e capacitação, cuidava de eventos de capacitação e direção e nessa época descobrimos que estava precisando de uma melhoria”.

Durante seus anos a frente da Autarquia, B investiu também nas pessoas por meio de incentivos na formação dos funcionários. Em parceria com uma instituição de ensino técnico que cuida da parte ambiental, foi criado o curso integral de técnico em saneamento. Mais tarde, em parceria com uma universidade comunitária da região e com a prefeitura municipal de Joaçaba, conseguiu bolsas de estudos para que um grupo de servidores pudesse fazer curso superior em Gestão Pública. Na sequência, pelas mesmas parcerias, servidores da Autarquia puderam cursar especialização em Administração Pública e assim foi preparada equipe própria da Autarquia para adequar a gestão aos requisitos do Guia Nacional de Qualidade. A Autarquia optou por seguir o PNQS (Programa Nacional de Qualidade e Satisfação) e procedeu a revisão de todos os procedimentos da organização. Foi realizada a contratação de consultoria específica e foi promulgada a lei de saneamento básico, como declarou “[...] o que se pensou na época foi compatibilizar a nova gestão de qualidade em acordo com a lei”.

O consultor da Autarquia junto com a entrevistada B mobilizou esforços para instalar o curso Técnico Gestão de Saneamento. Para B essa mobilização foi, “sem dúvida, de suma importância para melhorar a gestão de qualidade da Autarquia.” Resultado desse esforço foi a conquista, em 2008, do Prêmio Nacional de Qualidade em Água, na categoria bronze. No ano seguinte conquistaram o Prêmio Catarinense de Excelência, na categoria gestão pública. Segundo B essas conquistas foram muito mais do coletivo do que dela, pois entende que seu papel “[...] foi de motivar a equipe”.

A entrevistada B em sua gestão a frente da Autarquia sempre presou pelo desenvolvimento de seus liderados, pela qualidade e pela eficiência dos serviços públicos, de acordo com o Sant’Ana (2014) o líder transformacional possui a característica de buscar o desenvolvimento coletivo, a entrevistada B também possui traços de líder burocrática, a administração burocrática foi instituída nos serviços públicos como forma de combater o patrimonialismo e o clientelismo, criando procedimentos e normas para uma gestão mais transparente.

O estudo permitiu observar muitas das características mencionadas na literatura estudada quando comparadas com aquelas características encontradas pela análise da fala dos líderes pesquisados. Quanto ao primeiro tipo de liderança apresentado na revisão de literatura, a liderança carismática, apesar dos líderes pesquisados possuírem histórias de vida baseadas na superação de desafios, não se constatou a presença de traços da liderança carismática.

Outro tipo de liderança encontrado na literatura foi o estilo burocrático, sendo que foram encontradas características no entrevistado A conforme o relato: “uma das primeiras características que uma liderança deve possuir é o domínio.” A entrevistada B, mencionou: “A FUNASA, tinha procedimentos formalizados e escritos e uma gestão institucionalizada. Na Autarquia era necessário se trabalhar de forma organizada.” Segundo Secchi (2009), a formalidade das tarefas tem por objetivo padronizar os serviços prestados, privilegiando regras para os procedimentos e evitando discrepâncias na execução das rotinas administrativas. Pode se perceber que os procedimentos formalizados descritos pela entrevistada B possuem características institucionais, por ela seguidos e valorizados.

Na literatura a liderança transformacional ganha destaque. O entrevistado A demonstrou possuir também características de líderes transformacionais quando relatou a iniciativa como característica importante para o exercício de sua função, demonstrando preocupação com coletivo. Contudo, seu estilo de liderança está bem alicerçado em normas e procedimentos, mais características de um líder burocrático. A entrevistada B também demonstrou preocupação com o coletivo e com seus liderados:

[...] mais tarde junto com a IESC e com a prefeitura nós conseguimos realizar bolsas de estudos para que os alunos pudessem fazer o curso de gestão pública, em torno de 15 servidores da Autarquia fizeram graduação em gestão pública e mais tarde surgiu uma especialização em administração pública [...].

Cotejando a literatura com os relatos da entrevistada B as características de liderança transformacional parecem estar presentes na gestão da entrevistada, pois auxiliou na formação direta dos seus servidores e empenhou-se particularmente na melhoria contínua da qualidade de serviços públicos prestados por sua organização. Ambos os sujeitos de pesquisa estão à frente de organizações que impactam diretamente na qualidade de vida dos cidadãos residentes no Meio Oeste Catarinense. O entrevistado A atua como presidente do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio do Peixe, organização que congrega mais de 40 instituições públicas e da sociedade civil. A entrevistada B ganhou destaque e foi legitimada como liderança a frente de uma Autarquia Intermunicipal de água e esgoto e atualmente é presidente do Consórcio Intermunicipal de Saneamento Ambiental do Meio Oeste de Santa Catarina, constituído por 14 municípios.

Para Santana & Cunha (2010), nas instituições públicas, as decisões devem ser tomadas em colegiados. Essa característica foi encontrada nos dois depoimentos. Observou-se quando o entrevistado A afirmou que: “a liderança na área ambiental é muito em rede, com as trocas de informações, o que dá oportunidade para crescimento da própria comissão.” Quando entrevistada B citou que todas suas decisões a frente da organização foram tomadas sempre consultando seus liderados. Ambos os líderes entrevistados demonstraram preocupação com o desenvolvimento ordenado, tomando posturas e atitudes que impactaram na construção de uma região mais desenvolvida.

A liderança sustentável consiste em um conjunto de características que somadas tornam o sujeito um referencial. Ambos entrevistados procuram coordenar e elaborar estratégias sustentáveis, buscando cooperação entre diferentes áreas, como citado pelo sujeito A: “o Comitê é formado por instituições essas 45 instituições tem direito a voto na Assembleia Geral e 11 delas são do conselho consultivo.” A entrevistada B citou também a importância em se trabalhar em cooperação entre as instituições: “Em parceria com outras instituições nós conseguimos realizar a formação e conseguir bolsas de estudos para alunos servidores da Autarquia”.

As preocupações com futuros riscos ambientais também fazem parte da realidade dos dois líderes pesquisados, como citou a entrevista B: “A Autarquia sempre avaliou os riscos e as oportunidades, não tendo medo de enfrentar riscos calculados.” Observa-se que os dois entrevistados tendem a ter uma liderança mais preocupada com a sustentabilidade na sua dimensão ambiental. Os líderes entrevistados demonstraram preocupação com possíveis impactos causados por suas organizações e pensar soluções adequadas, conforme citou o entrevistado A: “participei da criação da lei estadual de política de educação ambiental; participei também do Programa de Educação Ambiental do Estado”. A entrevistada B afirmou: “nós começamos a reestruturar essa parte operacional do sistema e começamos a trabalhar a parte de gestão da qualidade”.

Um líder tem como característica buscar envolver, estimular e educar os liderados. O entrevistado A não possui funcionários diretos na sua liderança do Comitê, porém participa ativamente na formação: “Na sala de aula sempre buscamos estimular o pensamento sustentável do aluno, para que ele possa levar esses ensinamentos para a vida.” A entrevistada B por sua vez, quando esteve a frente da Autarquia Intermunicipal, buscou estimular os funcionários a buscar o conhecimento conforme relatou: “Em 2002, em parceria com uma instituição de ensino técnico, incentivamos a criação de um curso integral de técnico em saneamento.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base dos relatos das histórias de vida, foram descritas as trajetórias dos líderes selecionados de forma sintetizada. A técnica da história de vida permitiu, com a narração do sujeito, identificar o contexto social vivido pelo entrevistado, os valores que estão presentes em sua vida e experiências que contribuíram para construção da liderança, bem como proporcionou conhecer os desafios enfrentados. Das trajetórias observadas nota-se que os entrevistados possuem perfis similares, representando, contudo instituições diferentes, ambos apresentam comprometimento com o desenvolvimento regional, buscam incentivar e fomentar a educação e o autoconhecimento para o crescimento de seus liderados, procuram parcerias com instituições externas com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento sustentável na região da AMMOC. Os dois entrevistados apresentaram em suas falas práticas ligadas à sustentabilidade, sobretudo na sua dimensão ambiental, como sintetizado no Quadro 03 e que respondem ao objetivo central de pesquisa analisar ocorrência de elementos de liderança sustentável na visão e na prática de agentes da região Meio Oeste de Santa Catarina.

Elementos para liderança sustentável	Elementos observados na fala do líder A	Elementos observados na fala do líder B
1) Comandar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade, buscando a cooperação entre as diferentes áreas e as questões mais relevantes para o negócio do setor de atuação;	Parceria com instituições que pertencem ao Comitê, cooperação na elaboração de estratégias na sustentabilidade regional.	A autarquia da líder B faz parte do comitê do líder A, trabalham em parceria na elaboração de estratégias na sustentabilidade regional.

continua Quadro 4...

continuação Quadro 3...

2) Garantir a coordenação entre os diversos setores com o objetivo de maximizar o desempenho em sustentabilidade;	O comitê possui cerca de 40 instituições de diversos setores, que atuam de forma cooperada.	Buscou realizar cooperações com diversas instituições de diferentes setores, com o objetivo de aumentar a qualidade de seus serviços prestados.
3) Avaliar riscos e oportunidades relacionadas a questões de sustentabilidade;	A sustentabilidade é vista como oportunidade de construir uma rede de instituições para um crescimento gradativo e solidário das instituições.	A sustentabilidade foi utilizada para maximizar a gestão da qualidade na sua autarquia.
4) Identificar todos os impactos socioambientais causados pela operação da organização;	Avalia que o comitê teve impacto positivo na atuação das instituições públicas e privadas.	Toda decisão a ser tomada deve ser mensurar o impacto causado.
5) Definir políticas e cenários para o futuro;	Foi responsável pela criação do Programa de Educação Ambiental.	Realizou o planejamento estratégico e auxiliou no desenvolvimento de vários programas de melhorias.
6) Envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de desenvolvimento;	A organização do entrevistado A, não possui muitos funcionários diretos, porém sua rede de ação está focada na formação e desenvolvimento das pessoas presentes na região do Comitê.	Quando esteve a frente da Autarquia, foi responsável por engajar e estimular colaboradores, na busca pelo conhecimento e crescimento individual.
7) Monitorar e mensurar desempenho com base em métricas, por exemplo, gestão de água;	O comitê revisa anualmente o desempenho de suas instituições e monitora com frequência os recursos hídricos da região.	A autarquia possui diversas ferramentas para mensurar o uso de seus recursos, muitas delas foram elaboradas diretamente por B.
8) Responsabilizar, pela execução da estratégia, áreas corporativas essenciais;	Como presidente do Comitê, possui papel fundamental, na execução de estratégias sustentáveis.	Quando Diretora da Autarquia, era responsável pela execução das estratégias da organização.
9) Alinhar estratégias, metas e estruturas de incentivo de todos os departamentos e unidades como objetivos e riscos;	Tem por missão no comitê alinhar crescimento econômico da região com estratégia sustentável.	Quando participou do planejamento estratégico da organização, conseguiu alinhar o crescimento de sua organização com a sustentabilidade.
10) Analisar cada elo da cadeia de valor mapeando impactos;	O entrevistado A, revisa constantemente cada processo da cadeia, para que o comitê possa ter um crescimento.	Revisar e analisar os procedimentos existentes na cadeia de valor permite rever os ganhos da organização no quesito ambiental.
11) Envolver fornecedores na estratégia de sustentabilidade;	O comitê tem a missão envolver todas as instituições participantes, o presidente afirmou que é uma das maiores dificuldades de um líder sustentável.	Em sua atuação como líder social e ambiental, sempre buscou envolver a todos presentes no processo, para um crescimento sustentável.
12) Desenvolver produtos e serviços ou conceber modelos de empreendimentos que contribuam para promover a sustentabilidade;	A frente do Comitê desenvolveu modelos para instituições e sociedade civil, de sustentabilidade.	Auxiliou na construção de serviços de qualidade e sustentáveis que foram e são modelos para o setor.

continua Quadro 03...

continuação Quadro 03...

13) Realizar investimento social alinhado com os compromissos e práticas da organização;	A atuação do sujeito A, no comitê é investimento social, uma vez que faz isso de forma voluntária.	Enquanto esteve à frente da Autarquia Intermunicipal, investiu no crescimento das pessoas alinhando com as estratégias da organização.
14) Integrar campanhas e iniciativas públicas, assumindo, em suas comunicações;	O comitê desenvolve campanhas para o consumo dos recursos hídricos responsáveis.	Realizou campanhas de capacitação e de consumo responsável dos recursos hídricos e tratamento de esgoto.
15) Coordenar esforços com outras organizações para potencializar investimentos;	O comitê tem o papel central cooperação de esforços diretamente com as organizações participantes.	A autarquia da líder B atua em conjunto com diversas organizações com objetivo de um ganho coletivo.
16) Cooperar com organizações do mesmo setor em ações que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns;	Destaca a cooperação com outros comitês como importante para o crescimento dessas entidades.	Enquanto diretora geral da autarquia atuou em conjunto com outras organizações compartilhando experiência e resultados.
17) Fazer o papel de mentor para organizações do mesmo ou de outro setor que ainda se encontrem em estágio inicial de acesso;	A atuação de A, no processo de surgimento de outras organizações do mesmo setor, foi marcante para o crescimento das organizações auxiliadas.	Também atuou como mentora de autarquia dos outros municípios, levando práticas bem-sucedidas para congressos e eventos.
18) Comunicar os resultados e a evolução de suas práticas de sustentabilidade;	Sempre procura comunicar sua rede de liderados e líderes, os resultados e a evolução do comitê.	É importante sempre comunicar a equipe dos sucessos e fracassos da organização, para que seus liderados possam se sentir motivados.
19) Envolver e educar os <i>stakeholders</i> para que eles conheçam as políticas da organização;	O comitê busca constantemente envolver a comunidade na construção de novas políticas sustentáveis.	Busca envolver o máximo de agentes possíveis, para que a organização seja reconhecida e possa auxiliar na participação do desenvolvimento sustentável regional.
20) Capitanear o processo de mudança, inserir as dimensões sociais e ambiental e estabelecer uma visão e uma missão de sustentabilidade.	Foi responsável pela mudança no plano de educação ambiental, auxiliou a criação de novas dimensões ambientais e ajudou também a criação de uma nova visão sustentável.	Foi pioneira na gestão da autarquia municipal, incentivou novas práticas e quebrou velhos paradigmas, foi exemplo estadual de gestão pública eficiente e sustentável.

Quadro 03 – Elementos de liderança sustentável

Fonte: Elaborado Própria.

Conforme o quadro 03, apesar dos sujeitos pesquisados estarem em organizações diferentes, percebe-se a proximidade das características de líder sustentáveis conforme a literatura destaca, a liderança sustentável possui como desafio a cooperação entre diferentes organizações de diferentes setores em prol de um crescimento contínuo e ordenado.

Também foi observado o nível de formação dos sujeitos pesquisados, sendo que o sujeito A possui graduação e mestrado em direito enquanto a entrevistada B possui graduação em administração e cursos de especializações em administração pública e gestão sanitária, observando a predominância da temática da sustentabilidade e a centralidade que ela exerce na formação dos entrevistados.

Quanto às limitações da pesquisa, considera-se que a pesquisa teve como foco uma região específica e possivelmente se o estudo for aplicado a contexto diverso terá resultados diferentes. Contudo, esta é a riqueza da pesquisa qualitativa e em particular da aplicação da Técnica da História de vida, pois permitiu captar na trajetória dos sujeitos sua relação concreta com a liderança voltada para a sustentabilidade.

Como estudos futuros sugere-se investigar a trajetória de lideranças sustentáveis em outras regiões, favorecendo a comparação de eventos decisivos para o desenvolvimento e consolidação de uma liderança reconhecida como fomentadora de sustentabilidade. Outro campo que parece promissor é o estudo acerca da criação de redes de cooperação para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis no âmbito regional. Por fim, mesmo com o crescimento do tema e surgimento de novas estratégias sustentáveis, ainda se tem um longo caminho a percorrer para que práticas sustentáveis estejam presentes na esfera pública e nas políticas de desenvolvimento regional, sendo fundamental o papel da liderança na construção dessas políticas.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B M. **Liderança em instituição de ensino superior: um estudo imperativo**. 2015. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Administração Acadêmico, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

ÁRABE, M P; SPITZECK, Heiko Hosomi. A influência da história de vida na tomada de decisões sustentáveis por lideranças corporativas: um estudo de caso. In: X ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ADMINISTRAÇÃO – **Anais...** EnANPAD, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p.1-16, set. 2014.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas; ANDREASSI, Tales. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.2, abr./jun. 2010.

BRESSER PEREIRA, L. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semiestrugada. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 4, p. 543-560, 2004.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v.49, n.1, p. 5-42, 2014.

CARVALHO, N. A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CLOSS, L. Q.; OLIVEIRA, S. R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 4, p. 525-543, 2015.

COMITÊ RIO DO PEIXE. **Revista Informativa**. Joaçaba: Unoesc, 2015.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 89-108, 2014.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. 2015.

GODOI, C. K.; MELLO, R B; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia e métodos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

LIMA, E. O. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais... EnANPAD**, 2005.

MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: Uma visão geral. **Caderno Enap**, Brasília, v. 2, n. 8, p.03-57, ago./1995.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e Desafios**. Curitiba, PR: RAC, 2011

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **Plano para liderança em sustentabilidade empresarial**.2010. Disponível em: <<http://www.quay.com.br/Files/PlanoSustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2016.

PERES, A. G. da Luz. **Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos com deficiência: um olhar a partir de trajetórias de vida e trabalho**. 2016. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Administração, Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

RODRIGUES, K. F.; RIPPEL, R. Desenvolvimento sustentável e técnicas de mensuração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 3, p. 73-88, 2015.

SACHS, I. **Desenvolvimento concludente, sustentável, sustentado**. Rio de janeiro: Editora Garamond, 2004.

SANTA CATARINA. CISAM. **Consortio intermunicipal de saneamento ambiental meio oeste**. 2016. Disponível em: <<http://www.cisam.sc.gov.br/>>. Acesso em: 10 set. 20

SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, F. B.; MARTINS, D. D. Liderança no setor público: uma análise em processo de reconversão de funções econômicas de cidades. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 96-115, 2013.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do Mainstream. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2014.

SANTANA, L. L. S.; CUNHA, N. R. S.; OLIVEIRA, A. R. Características de liderança: qual a percepção de gestores públicos? **Reuna**, v. 15, n. 2, p. 13-26, 2010.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, A. S.; CARVALHO N. A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica Weberiana de Dominação Carismática. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 20-47, 2012.

SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A Incorporação dos Conceitos Para Estratégias Empresariais**. 2006. 230 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Planejamento Energético, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

VEIGA, J. E. O âmago da sustentabilidade. **Estud. avançados**, v.28, n.82, p.7-23, dez./2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed.São Paulo: Atlas. 2011.

ZAGO, S; PAIVA, D. P. de. **Atlas Bacia Hidrográfica Rio do Peixe**. 2016. Disponível em: <<http://www.aguas.sc.gov.br/base-documental-rio-do-peixe/noticias-rio-do-peixe/item/4353-atlas-da-bacia-hidrografica-rio-do-peixe-2-ed-online>>. Acesso em: 10 set. 2016.