

**Disponível em:**

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>  
RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, set./dez. 2017

**LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE: CONTRIBUIÇÕES  
DE ESTUDOS SOBRE DINÂMICAS SOCIOESPACIAIS DE  
RECONVERSÃO E REQUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES  
ECONÔMICAS**

*Leadership and sustainability: contributions of socioespacial dynamics studies on  
reconversion and requalification of economic functions*

**Anderson de Souza Sant’Anna**

E-mail: [anderson@fdc.org.br](mailto:anderson@fdc.org.br)

Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Minas Gerais;  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Professor na  
Fundação Dom Cabral.

Endereço para contato: Avenida Princesa Diana, 760, Alphaville Lagoa dos Ingleses,  
34000-000, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

**Luccas Santin Padilha**

E-mail: [lucas\\_santin@hotmail.com](mailto:lucas_santin@hotmail.com)

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Uceff Faculdades; Mestrando em  
Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Pesquisador na Uni-  
versidade do Oeste de Santa Catarina.

**Matias Trevisol**

E-mail: [matias.trevisol@gmail.com](mailto:matias.trevisol@gmail.com)

Graduado em Psicologia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Mestrando  
em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professor na Fa-  
culdade de Tecnologia Senac São Miguel do Oeste.

**Eliane Salete Filippim**

E-mail: [eliane.filippim@unoesc.edu.br](mailto:eliane.filippim@unoesc.edu.br)

Pós-doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas;  
Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa  
Catarina; Professora do Doutorado em Administração e Mestrado Profissional em  
Administração na Universidade do Oeste de Santa Catarina.

**Fernando Fantoni Bencke**

E-mail: [fernando.bencke@unoesc.edu.br](mailto:fernando.bencke@unoesc.edu.br)

Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul; Mestre em Educação  
pela Universidade de Passo Fundo; Professor e Pesquisador na Universidade do Oes-  
te de Santa Catarina.

Artigo recebido em 24 de agosto de 2017. Aceito em 28 de agosto de 2017.

## Resumo

Neste artigo teve-se como foco discutir resultados de estudos desenvolvidos por uma rede multidisciplinar e institucional de pesquisas direcionada a investigar relações entre os construtos *liderança* e *sustentabilidade* com vistas à proposição de abordagem que corrobore uma proposta mais sistêmica de *liderança sustentável*. Em outros termos, objetivou-se investigar de que forma diferentes agentes sociais – empresários, empreendedores, lideranças públicas, cidadãos e trabalhadores – articulam-se em processos de influência – liderança – tendo por base a noção de sustentabilidade, compreendida como um conceito complexo e com múltiplas definições. Para tal, procedeu-se à extensa revisão de abordagens contemporâneas sobre o tema, bem como de estudos de casos empíricos conduzidos por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a diferentes agentes sociais e em distintos contextos socioeconômicos e espaciais alvo de dinâmicas de reconversão de funções econômicas e de requalificação de espaços urbanos, bem como, mais recentemente, junto à cadeia produtiva do agronegócio. Os resultados demonstram que as relações entre liderança e sustentabilidade constituem campo de estudo em construção, denotando a importância de análises mais sistemáticas das *interfaces* entre o conjunto dos agentes envolvidos, assim como a consideração de outros construtos, dimensões e variáveis do comportamento organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Liderança relacional. Sustentabilidade. Liderança sustentável.

## Abstract

*This article focused on discussing the results of studies developed by a multidisciplinary and institutional research network aimed at investigating relationships between leadership and sustainability constructs with a view to proposing an approach that corroborates a more systemic proposal of sustainable leadership. In other words, it aimed to investigate how different social agents – entrepreneurs, entrepreneurs, public leaders, citizens and workers - articulate in processes of influence – leadership – based on the notion of sustainability, understood as a complex concept and with multiple definitions. To this end, a broad review of contemporary approaches on the subject is carried out, as well as empirical case studies conducted through semi-structured and in-depth interviews with different social agents and in different socioeconomic and spatial contexts, targeting dynamics of reconversion of economic functions and requalification of urban spaces, as well as, more recently, the agribusiness production chain. The results show that the relationships between leadership and sustainability constitute a field of study under construction, denoting the importance of more systematic analyzes of the interfaces between all the agents involved, as well as the consideration of other constructs, dimensions and variables of organizational behavior.*

*Keywords: Leadership. Relational leadership. Sustainability. Sustainable leadership.*

## 1 INTRODUÇÃO

Neste artigo visa-se apresentar os resultados de estudos desenvolvidos em programas multidisciplinares e multi-institucionais de pesquisa, inicialmente envolvendo investigações de processos de reconversão de funções econômicas de cidades e de requalificação de espaços urbanos (SANT'ANNA, 2016; NELSON, SANT'ANNA, WOOD, 2016; SANT'ANNA, MENDONÇA, DINIZ, 2016; OLIVEIRA et al., 2015; OLIVEIRA, SANT'ANNA, DINIZ, 2013a) e, mais recentemente, de dinâmicas vivenciadas em cadeias produtivas do setor do agronegócio (SANTOS JUNIOR et al., 2016). No âmbito desses estudos, o foco consiste em investigar de que forma diferentes agentes sociais – empresários, empreendedores, lideranças públicas, cidadãos e trabalhadores – articulam-se em processos de influência – liderança – tendo por base a noção de sustentabilidade, compreendida como um conceito complexo e com múltiplas definições (KANTABUTRA, 2009; TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013; BURNS, VAUGHT; BAUMAN, 2015).

Além de multifacetada e polissêmica, a noção de liderança – e suas relações com a noção de sustentabilidade – encontra-se em processo contínuo de mudança. Ferdig (2007) destaca a emergência de novas visões de liderança, as quais podem alterar a consciência coletiva e promover ações em sustentabilidade. Sob tal perspectiva, o exercício da liderança para a sustentabilidade pressupõe agentes de mudança comprometidos e com capacidade de inovação e de conexão em prol de objetivo comum (BURNS; VAUGHT; BAUMAN, 2015).

Ademais, abordagens sobre a liderança e a sustentabilidade e, enfim, sobre a liderança sustentável discorrem sobre diferentes perspectivas e pontos de vista, englobando aspectos da literatura tradicional e contemporânea de liderança, como a transformacional e a transacional (TAN; PAN; ZUO, 2015; WOLFGRAMM; FLYNN-COLEMAN; CONROY, 2013), a ética (MANZ et. al., 2016; ALLIO, 2012) e a relacional (BURNS; VAUGHT; BAUMAN, 2015; UHL-BIEN, 2006), assim como engloba o desenvolvimento de novos conceitos e abordagens de liderança, tanto em relação às características, comportamentos e ações do líder quanto das organizações, voltadas à sustentabilidade (SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2015b; TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013; GALPIN; WHITTINGTON, 2012; HARDMAN, 2010; ULRICH; SMALLWOOD, 2013).

Nessa direção, visando aos propósitos delineados, este artigo parte da revisão de principais aspectos associados às noções de liderança, sustentabilidade e liderança sustentável encontrados na literatura produzida no período de 2002 a 2016 para, em

seguida, analisá-las, a partir de confrontação com as realidades empíricas aportadas pelos casos urbanos investigados (SANT'ANNA, 2016; NELSON; SANT'ANNA; WOOD, 2016; SANT'ANNA; MENDONÇA; DINIZ, 2016; OLIVEIRA et al., 2015; OLIVEIRA, SANT'ANNA, DINIZ, 2013b).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta estudos teórico-empíricos que demonstram a aplicabilidade da sustentabilidade e sua relação e evolução com as abordagens sobre liderança, permeando principalmente pelos estudos relacionados à liderança relacional e aspectos voltados à sustentabilidade e à liderança sustentável, estreitando e ampliando novos olhares sobre a liderança sustentável.

### 2.1 O MOVIMENTO EM TORNO DA LIDERANÇA

A temática da liderança tem sido objeto de incontáveis estudos e pesquisas, notadamente ao longo das últimas décadas, quando marcantes mudanças sociodemográfico-profissionais, espaciais e tecnológicas passam a requerer estratégias diferenciadas para a conquista e adesão das pessoas aos objetivos institucionais e corporativos. Transformações essas que acabam por resultar em uma série de abordagens teóricas, as quais buscam melhor compreender, em seu tempo, o fenômeno, assim como propor formas de seu desenvolvimento (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

A liderança sustentável ganha relevo notadamente a partir dos anos 2000 oriunda da sustentabilidade e de seus desdobramentos nas organizações. A economia norte-americana estava em decadência, não apenas em razão dos déficits financeiros e dos escândalos de corrupção, mas, também, da guerra do Iraque, dos abusos contra os direitos humanos e da instrumentação da democracia como forma de dominação (SENGE, 2008; ROBERTS, 2012). Os escândalos políticos e empresariais, como os casos da *Enron* (empresa de energia), *Waste management* (empresa de gestão de resíduos), *WorldCom* (empresa de telecomunicações), *AIG* (*American Insurance Group* – seguradora multinacional), *Lehman Brothers* (financiadora de serviços global), *Ticon* (empresa de sistemas de segurança), *Healthsouth* (empresa de saúde), *Freddie Mac* (financiadora) e *Bernie Madoff* (seguradora), todas envolvidas em escândalos globais de corrupção e sonegação de impostos, no período de 1998 a 2009, geraram uma discussão sobre o tema sustentabilidade nas organizações e liderança sustentável, bus-

cando desenvolver novas formas de gestão e liderança com vistas às características da sustentabilidade (SENGE, 2008; ROBERTS, 2012; LUENEGER; GOLEMAN, 2010; AVERY; BERGSTEINER, 2010; KANTABUTRA; AVERY, 2013; TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013).

## 2.2 A LIDERANÇA SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE

De acordo com McAslan e Rubenstein (2010), muito trabalho tem sido feito nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia na área da sustentabilidade, principalmente na indústria, buscando otimização dos recursos energéticos, diminuição dos resíduos e desenvolvimento e gestão da força de trabalho em prol do desenvolvimento ambiental e social de forma sustentável. Um número significativo de empresas, em todo o mundo, busca estabelecer políticas para integrar e difundir princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, atrelando os princípios e valores sustentáveis em diversos setores e empresas pequenas, médias ou de grande porte (PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS, 2010).

Com a ampliação e a estruturação do tema sustentabilidade, algumas organizações buscaram integrar nas operações industriais práticas de sustentabilidade, seja pelas exigências legais, seja pelo crescente nível de informação e conscientização (HART, 2006). Em paralelo, o fortalecimento dos acionistas e dos *stakeholders* na condução dos negócios pelos gestores das empresas gerou consequências sobre a transparência e a ética, entendidas como respeito aos interesses comuns (BOECHAT, 2007).

Dessa forma, a sustentabilidade empresarial está se tornando importante para os líderes empresariais. As preocupações com escassez de energia e de recursos, aquecimento global e práticas de negócios antiéticas reforçaram os líderes empresariais a melhorar as reputações da organização e o bem-estar da força de trabalho (WONG; AVERY, 2009). Kantabutra (2009) destaca que as questões de sustentabilidade devem ser impulsionadas pelo CEO. As organizações precisam distinguir que o sucesso é medido não apenas pelo desempenho financeiro, mas também por realizações ecológicas e sociais, harmonizando os interesses econômicos com as preocupações ambientais (McCANN; HOLT, 2011).

A estratégia para a sustentabilidade consiste em planejar e implementar de maneira plena a sustentabilidade e conduzir a uma estratégia final de economia de recursos que engloba quatro componentes: social (agir levando em consideração as outras pessoas); econômico (operar com lucro); ambiental (proteger e reestabelecer o ecossistema); e cultural (proteger e valorizar a diversidade cultural) (WERBACH,

2010). Nesse contexto, as estratégias para a sustentabilidade são operacionalizadas por meio das práticas sustentáveis e no planejamento e estruturação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (McCANN; SWEET, 2014; STRAND, 2014; TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013; KANTABUTRA, 2011, 2012b).

A RSC está diretamente ligada à liderança sustentável, bem como à sustentabilidade nas organizações. Kantabutra (2012a) destaca que um alto número de empresas tem atribuído valor para a RSC em um curto prazo, orientada para um modelo de negócios corporativo voltado à sustentabilidade e às práticas sustentáveis. Da mesma forma, Strand (2014) declara que as estratégias de liderança da sustentabilidade corporativa estão relacionadas às posições de liderança de alto escalão, podendo incorporar as práticas sustentáveis por meio de um diretor de sustentabilidade, gerando valor ambiental, social e econômico nas tomadas de decisão da organização.

Tideman, Arts e Zandee (2013) definem essa relação como uma redefinição de conceitos fundamentais que sustentam a atual prática de liderança de negócios *mainstream*, destacando que o conceito de criação de valor por meio da liderança sustentável não pode ser equiparado a meros lucros ou preço. Os lucros são derivados de valor comum, que por sua vez é resultado de um processo de colaboração e de longo prazo com um propósito coletivo em uma cadeia de valor particular e diferenciada.

A interseção de sustentabilidade na construção de um novo modelo/teoria de liderança mostra-se a construção de uma empresa sustentável, destacando que a sustentabilidade pode ser uma pré-condição para acessar determinados mercados e clientes (WERBACH, 2010). De acordo com Senge (2008), a mudança de paradigma das empresas para um novo modelo de sustentabilidade empresarial impacta nos valores, nas crenças e, principalmente, na construção de objetivos compartilhados, incluindo o papel das lideranças.

A literatura tradicional sobre liderança apresenta diversas teorias, como a liderança autêntica, a liderança transacional e transformacional e as contingenciais, entretanto, relacionadas aos papéis dos líderes apenas nas dimensões indivíduo, empresa e mercado, não incluindo a sociedade e seus desdobramentos (BASS; AVOLIO, 2004; SENGE, 2008; McCANN; SWEET, 2014). Diante dessa perspectiva, alguns autores questionam os modelos preexistentes, gerando novas visões de mercado, bem como de gestão e liderança. As pesquisas empíricas mais recentes abordam a relação existente entre a implantação de práticas sustentáveis em organizações e a liderança de forma teórica ou prescritiva (McCANN; SWEET, 2014; TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013; KANTABUTRA, 2012a; McCANN; HOLT, 2011; GHALY, 2011; FRAWLEY, 2009).

Destaca-se como um dos trabalhos pioneiros na área da liderança sustentável a pesquisa realizada pelos autores Hargreaves e Fink (2006) ao discutirem a liderança sustentável para a educação sobre o conceito *quick-fix Anglo-Saxon*, que são estratégias de reforma educativa vigentes, as quais impõem em curto prazo metas de realização; basicamente trata de incentivar estratégias de resposta de correção rápida de determinado problema, sem gerar o aprendizado efetivo.

A teoria denominada *Honey bee leadership practices*, que determina 23 características para a liderança sustentável nas organizações, foi aplicada e validada por Avery e Bergsteiner (2010) no Sudoeste da Ásia, analisando o quão engajadas as empresas estavam com a sustentabilidade, principalmente a adoção de uma perspectiva de longo prazo, com planejamento e organização e desenvolvimento de líderes dentro da empresa, potencializando as competências dos empregados, diminuindo os custos e possibilitando o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade, à inovação e ao comprometimento ético (KANTABUTRA, 2012a; AVERY; BERGSTEINER, 2010).

Em outra perspectiva, Tideman, Arts e Zandee (2013), no artigo *Sustainable Leadership*, propuseram-se a desenvolver um modelo de liderança sustentável denominado modelo 6C, proporcionando redefinição de conceitos fundamentais que sustentam a atual prática de liderança de negócios *mainstream*. A pesquisa realizada com base nos conceitos das tendências da economia, mudança organizacional e sustentabilidade e liderança, com base nesses pressupostos, caracteriza o modelo.

As teorias da liderança transformacional de Senge (2008), Lueneberger e Goleman (2010) e Roberts (2012), do mesmo modo, foram comparadas ao modelo 6C. As teorias mencionadas foram selecionadas por sua aparente relevância para a sustentabilidade e sistemas de mudança. Os autores apontam como resultados da pesquisa que os modelos de liderança sustentável se baseiam na liderança transformacional, porém a liderança sustentável é de âmbito mais abrangente, dado o contexto moderno de complexidade e interdependência das necessidades dos *stakeholders*. Como limitação da pesquisa, destaca-se a aplicabilidade do modelo 6C no âmbito empresarial, e a sugestão é gerar estudos sobre liderança sustentável conectada às habilidades criativas e à liderança coletiva (TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013).

Diante da complexidade da liderança sustentável, pode-se destacar que os estudos sobre liderança e sustentabilidade perpassam as noções clássicas de liderança, envolvendo aspectos como ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho (OPOKU; AHMED;

CRUICKSHANK, 2015; KANTABUTRA; AVERY, 2013; MCCANN; HOLT, 2011; FRAWLEY, 2009; STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2004).

Os estudos sobre a liderança sustentável estão em ascensão nas áreas de formação de lideranças (COSBY, 2014; WANG; VAN WART; LEBREDO, 2014; LYNCH, 2011; MCDERMOTT; KIDNEY; FLOOD, 2011; JANSON; MCQUEEN, 2007; HIND; WILSON; LENSSEN, 2009; LEUENBERGER; GOLEMAN, 2010), na área de aplicação e desenvolvimento de modelos já existentes e na área de criação de novos modelos empresariais sustentáveis (BURNS; VAUGHT; BAUMAN, 2015; SURIYANKIETKAEW; AVERY, 2014; TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013; METCALF; BENN, 2012; MCCANN; HOLT, 2011; HARDMAN, 2010; SVENSSON; WOOD, 2006), buscando aproximar as organizações da sustentabilidade e gerando maior desenvolvimento das práticas de liderança e de novos valores organizacionais.

### 2.3 NOVOS OLHARES À LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: A ABORDAGEM RELACIONAL

A abordagem da liderança relacional assume que a liderança decorre da inter-relação de diferentes dimensões – além daquelas unidirecionais, entre líder e seguidor –, englobando aspectos individuais, mas também organizacionais e sociais (GITTELL, 2011; UHL-BIEN, 2006).

Seu foco são, portanto, as dinâmicas e interações complexas subjacentes ao fenômeno da liderança, em diferentes esferas. Para Uhl-Bien (2006), a problemática central que orienta suas investigações são os processos relacionais, em que a liderança emerge e é exercida.

Diferentemente, portanto, de abordagens que se orientam à investigação de traços, atributos individuais ou comportamentos eficazes associados à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo ou, no máximo, na díade líder-seguidor, a liderança relacional enfatiza as relações por meio das quais a liderança é construída, ativada, exercida e reconfigurada.

A abordagem visa, também, superar as noções de liderança vinculadas ao desenvolvimento de competências requeridas a ocupantes de posições gerenciais, validando a importância de uma compreensão mais ampla da liderança como fenômeno que permeia o universo das relações humanas, assim como diferentes agentes, não somente aqueles inscritos nas estruturas hierárquicas das organizações (OSPINA; KERSH; QUICK, 2014).



Outra característica da liderança relacional é sua valorização da dimensão do contexto, tanto do macrocontexto, das ambiências organizacionais, quanto das microfísicas em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se à construção e sustentação de contextos capacitantes, em que novos estilos de liderança são requeridos dadas as novas configurações organizacionais, cada vez mais relacionais: organizações em rede, organizações virtuais, arranjos produtivos locais, entre outras.

A despeito de suas potenciais contribuições, a liderança relacional configura tema relativamente recente. Logo, seu significado e implicações ainda se encontram abertas a diferentes interpretações (UHL-BIEN, 2006). Recente revisão da produção internacional e nacional sobre o tema corrobora o reduzido volume de obras direcionadas ao construto, evidenciando-se estudos de Uhl-Bien (2003, 2006), Day e Harrison (2007), Cunliffe e Eriksen (2011) e Gittell (2011).

Uma das precursoras dessa abordagem é Mary Uhl-Bien, para quem a liderança relacional, como um processo de influência social, pode ser entendida como uma construção que emana diretamente das conexões entre o indivíduo, a organização e o contexto nos quais se inserem.

Para Uhl-Bien (2003), embora um vasto número de definições de liderança relacional possa ser identificado, quer em estudos em que a acepção atual não era considerada, quer nos poucos trabalhos produzidos, mais contemporaneamente, dois termos emergem como recorrentes às diversas tentativas de conceituação: *influência* e *mudança*. A liderança relacional é, portanto, entendida como influência mobilizada para a promoção de mudanças dentro de um contexto de relações internas e externas.

Uhl-Bien (2003) identifica, ainda, quatro pressupostos centrais à liderança relacional:

- a) a liderança ocorre quando indivíduos usam sua influência para gerar mudança;
- b) a liderança é um comportamento, não uma posição formal;
- c) a liderança gera mudanças por meio de relações eficazes;
- d) a eficácia da liderança é aprimorada pela capacidade de o indivíduo construir relações eficazes com os outros.

Três anos após esse estudo seminal, Uhl-Bien (2006) realiza uma nova pesquisa. Como resultados, identifica duas perspectivas de análise em torno da noção de liderança relacional. Embora possam ser consideradas de forma complementar, elas apresentam diferentes implicações para o estudo e a prática da liderança. A primeira

é nomeada pela autora como perspectiva da *Entidade*, haja vista seu foco na identificação de atributos individuais mobilizados em relações interpessoais. Já a segunda perspectiva é designada por perspectiva *Relacional*. Nesta, a autora elenca as diversas abordagens que consideram o fenômeno da liderança relacional como um processo de construção social, não unicamente centradas na dimensão individual.

Sob o enfoque da *Entidade*, para Uhl-Bien (2006), a “vida organizacional” é, portanto, compreendida como resultado específico das ações individuais. Os indivíduos são tidos, desse modo, como “entidades”, pressupondo-se, ademais, uma clara relação entre seu “eu” interno e o ambiente externo. Estudos alinhados a essa perspectiva direcionam-se, portanto, a tentativas de explicar as relações existentes entre indivíduos, com base em seus comportamentos manifestos nas relações que estabelecem entre si.

Uma das vertentes dentro da perspectiva da *Entidade* é da *liderança carismática*. Seu foco consiste na análise de relações em que o carisma afeta a relação social estabelecida entre líderes e seus seguidores. Para tal, enfatiza qualidades dos líderes carismáticos que levam seus seguidores a se identificar e responder a seus comportamentos.

A *teoria das trocas entre líder e seguidores*, por sua vez, constitui uma das abordagens mais proeminentes da perspectiva da *Entidade*. Segundo ela, a liderança ocorre quando líderes e seus seguidores conseguem desenvolver relações eficazes (parcerias) que resultem em mútua influência. Nesse caso, o sujeito é o indivíduo, e o objeto, a relação.

Estudos mais recentes em torno das trocas entre líder e seguidores têm procurado investigar a liderança em contextos mais amplos, como o das redes sociais. Para Uhl-Bien (2006), no entanto, apesar desse interesse, sua ênfase ainda recai na perspectiva do indivíduo – cognição e mente individual. Desse modo, entende que a teoria das redes ainda não se insere na perspectiva *Relacional*.

Tal perspectiva – *Relacional* – considera a organização como rede de pessoas e de relações complexas e contínuas que se modificam ao longo do tempo e do espaço. Segundo os estudos inseridos nessa perspectiva, a tônica desloca-se do indivíduo para a dinâmica do coletivo, partindo-se da premissa que a liderança é emergente e inseparável do contexto em que é exercida.

Por relações, Uhl-Bien (2006) entende as conexões comunicativas e sujeitas a múltiplos significados, já que produzidas e disseminadas em contextos interdependentes, porém distintos. Assim, sob a perspectiva relacional enfatiza-se o processo de interação e de conversação. O diálogo é entendido aqui como um movimento dialético

e de influência mútua entre indivíduos, grupos, artefatos não humanos e dispositivos, por meio dos quais o significado real emerge no “espaço entre eles”.

A despeito das diferenças entre a perspectiva da *Entidade* e a *Relacional*, verificam-se temas comuns, o que aporta implicações relevantes para as pesquisas e intervenções na área da liderança. Um aspecto semelhante, por exemplo, é a ênfase de ambas nas relações e na compreensão do construto *liderança* como distinto do construto *gestão*. Outro fator comum é a importância atribuída à investigação dos fatores intervenientes na dinâmica em que a liderança é exercida (UHL-BIEN, 2006).

Posteriormente, Day e Harrison (2007) definiram a liderança relacional como uma propriedade compartilhada de um sistema social, o qual pressupõe interdependências entre indivíduos, equipes, organizações e sociedade, constituindo-se, nesse sentido, em fenômeno que pertence à esfera do coletivo, notadamente, ao envolver a criação de um sistema de significados compartilhados que fornecem a base para as ações.

Os autores incluem também a noção de identidade. Segundo eles, à medida que os líderes se desenvolvem, suas identidades se expandem do foco do indivíduo, incluindo os níveis relacionais e coletivos. Sob tal perspectiva, sugere-se, em ações de desenvolvimento de liderança, a incorporação de uma “lente coletiva” que ultrapasse a ênfase no líder individual (perspectiva da *Entidade*), favorecendo o desenvolvimento de capital social (DAY; HARRISON, 2007).

Mais recentemente, Cunliffe e Eriksen (2011), procurando atualizar a tipologia proposta por Uhl-Bien (2006), acrescentam à perspectiva da *Entidade*, mais três enfoques teóricos direcionados ao estudo da liderança relacional: *rede-ator*, *construção social* e *pós-heroica*. Para Cunliffe e Eriksen (2011), os adeptos da *teoria da rede-ator* defendem serem os líderes um dos elementos, entre muitos outros – agentes humanos e não humanos –, no processo de construção e manutenção da rede. Desse modo, configuram-se como produtores e produtos dos múltiplos elementos articulados pela rede. Já os estudiosos da *liderança como construção social* concentram-se na análise dos microprocessos em que os líderes constroem socialmente, e por meio da linguagem, os valores, as identidades e as estratégias das organizações em que se mantêm conectados em relações. Finalmente, sob o rótulo da *liderança pós-heroica*, enfatiza-se a investigação de como a liderança é exercida em organizações não hierárquicas, destacando-se sua associação a outros elementos do comportamento organizacional, como colaboração, confiança e *empowerment*.

Não obstante as diferenças entre as tipologias apresentadas, para Gitte-ll (2011), dois elementos revelam-se comuns às abordagens em torno da liderança relacional: a noção de liderança descentralizada e coletiva; e a noção de liderança

desvinculada de posições hierárquicas. No mais, em termos de seu desenvolvimento, enfatizam: o exercício de uma mente intuitiva, capaz de perceber as forças complexas e singulares que influenciam a construção de significados coletivos, a capacidade de pensamento analítico para a compreensão de situações e problemas complexos e a habilidade para integrar ao ambiente a incerteza.

Na esteira de estudos recentes sobre a sustentabilidade, vem aumentando nas organizações a preocupação com os impactos da atuação de suas lideranças para além do desempenho interno, com maior atenção aos efeitos de suas ações sobre diferentes *stakeholders*. Em consequência, cresce a demanda pelo entendimento mais amplo de como se organiza a dinâmica de forças que lhes conferem influência e poder.

Isso implica considerar o exercício da liderança de modo sistêmico, em escalas multinível e multidimensional, e integrar as perspectivas do indivíduo, da organização e da sociedade à prática da liderança, com suas múltiplas facetas e possibilidades de interseção. De modo sintético, é nessa articulação que se deve localizar o fenômeno da liderança relacional – como resultante das inter-relações entre essas três grandes dimensões: Indivíduo Organização e Sociedade (Quadro 1):

Quadro 1 – Dimensões da liderança relacional sustentável

DIMENSÕES	ATRIBUTOS DISTINTIVOS
Individual	Capacidade de inspirar e mobilizar as competências disponíveis, por meio de intervenções, práticas e instrumentos que permitam a compreensão e desenvolvimento do indivíduo em sua relação consigo mesmo, com seus pares, colegas e demais agentes por ele impactados. Nesse nível é considerada a aderência entre motivações, estilo pessoal, valores, conhecimentos, autoridade, autoconhecimento e carreira.
Organizacional	Capacidade de desenvolver e aplicar dispositivos que configurem uma ambiência organizacional de alta performance, maximizando a diversidade de competências e subjetividades envolvidas. Incluem-se aqui a capacidade de promover a sinergia entre estratégias, políticas e práticas de gestão, processos organizacionais e cultura.
Societal	Capacidade de difundir valores éticos e sustentar a coerência entre as políticas, práticas e comportamentos organizacionais, levando em consideração os diferentes stakeholders, direta ou indiretamente envolvidos.

Fonte: Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015, p. 20).

Nesse sentido, sob uma perspectiva relacional compreende-se a liderança sustentável como um processo relacional, multidimensional e multinível (SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Para tal, procede-se a extensa revisão de abordagens contemporâneas sobre o tema, bem como de estudos de casos empíricos conduzidos por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com diferentes agentes sociais e em distintos contextos socioeconômicos e espaciais alvo de dinâmicas de reconversão de funções econômicas e de requalificação de espaços urbanos, bem como, mais recentemente, junto à cadeia produtiva do agronegócio.

Adotando a perspectiva relacional da liderança sustentável, Sant'Anna (2016), Nelson, Sant'Anna e Wood (2016) e Oliveira, Sant'Anna e Diniz (2013b) desenvolveram um conjunto de pesquisas direcionadas a investigar o papel e as formas de atuação de lideranças em dinâmicas contemporâneas de requalificação de funções econômicas de cidades, bem como processos de requalificação de espaços urbanos (SANT'ANNA; MENDONÇA; DINIZ, 2016; OLIVEIRA et al., 2015). O foco foi investigar como diferentes agentes sociais interagem em processos coletivos de influência fundamentados em condutas associadas à noção de sustentabilidade.

As pesquisas envolveram entrevistas semiestruturadas e em profundidade com empresários, empreendedores, políticos, formadores de opinião e cidadãos envolvidos nas dinâmicas investigadas nas cidades históricas de Tiradentes, em Minas Gerais (NELSON; SANT'ANNA; WOOD, 2016), e de Paraty, no Rio de Janeiro, alvos de processos contemporâneos de reconfiguração de funções econômicas orientadas pela indústria do turismo (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2013), bem como na Cidade de Sete Lagoas (MG), a qual vivencia intensa requalificação urbana em face a processo de industrialização tardia (SANT'ANNA, 2016). Envolveu, também, dinâmicas recentes de reorganização de espaços urbanos, com o estudo das dinâmicas promovidas na região portuária da Cidade do Rio de Janeiro: o Porto Maravilha (OLIVEIRA et al., 2015) e da Rua Santa Juliana, em Sete Lagoas, Minas Gerais (SANT'ANNA; MENDONÇA; DINIZ, 2016). Atualmente, estudo vem sendo conduzido visando investigar, sob perspectiva relacional, relações entre liderança e sustentabilidade no contexto de cadeia produtiva do agronegócio no Estado de Santa Catarina (SANTOS JUNIOR et al., 2016).

## 4 ACHADOS E DISCUSSÃO

Como achados dos estudos já concluídos, merece ser destacado que tanto Sete Lagoas (SANT'ANNA, 2016) quanto Tiradentes (NELSON; SANT'ANNA; WOOD, 2016) parecem carecer de lideranças que “dão direção” a seus processos de desenvolvimento, que criem espaços para a discussão de questões coletivas e que sejam capazes de aglutinar os diferentes interesses em disputa no campo. Como as origens e estilos empresariais dos atores são diversos, nenhum mecanismo de coordenação pareceu uni-los, muito menos foi possível identificar um líder capaz de articular as instâncias políticas, empresariais e comunitárias de modo a gerar impactos relevantes nas comunidades.

Em Tiradentes, embora os empreendedores tenham assumido papel econômico protagônico no atual ciclo econômico da Cidade, tal campo apresenta dificuldades de associação e legitimação de seus agentes, capazes de mediar as diferenças intra e intercampos, papel igualmente não desempenhado por outros atores, em outros campos, como o político e das organizações do terceiro-setor (NELSON; SANT'ANNA; WOOD, 2016).

Em Sete Lagoas, por sua vez, se em ciclos econômicos anteriores diversas figuras políticas e econômicas apresentaram-se como marcantes na construção da história da Cidade, atualmente, observa-se um certo “vácuo de liderança”. Em outros termos, se, no passado, as pessoas que detinham o poder econômico também tinham representatividade no cenário político e, ao mesmo tempo, pertenciam às suas “famílias tradicionais”, atualmente, todavia, registra-se uma “desvinculação desses múltiplos ‘papéis’”. Em outros termos, as grandes indústrias instaladas na Cidade assumiram parte importante da força econômica, e as famílias tradicionais – e o poder público – perdem “espaços de influência e poder”. Assim, o poder econômico está concentrado nas “mãos de figuras anônimas e sem vínculo com Sete Lagoas” (NELSON; SANT'ANNA; WOOD, 2016).

Ademais, verificou-se baixa a articulação entre o campo político, o empresarial e o comunitário, não se evidenciando espaços coletivos nem mecanismos eficientes para unir essas diferentes instâncias. Resultados similares foram também registrados em Tiradentes (SANT'ANNA, 2016; NELSON; SANT'ANNA; WOOD, 2016).

Sobre o papel de lideranças do campo político, empresarial e social – resgatando a questão central deste artigo –, as análises procedidas permitem registrar percepções unânimes quanto à “carência de figuras capazes de mobilizar pessoas em prol de interesses coletivos”, tanto em Sete Lagoas quanto em Tiradentes. Nas duas

idades, as figuras políticas têm “perdido influência nas decisões locais”, embora sejam cobradas, pela população e pelo empresariado, a atrair empreendimentos, viabilizar infraestrutura, bem como a atuar como “‘gestores’ públicos”, no sentido de profissionalizar a administração pública. O campo dos empreendedores, por sua vez, encontra-se desarticulado, indicando que as ações empreendidas por esses agentes tendem a ser “cada vez mais individualizadas”. Por fim, não foi possível identificar lideranças capazes de “articular os campos políticos, empresariais e comunitários” de modo a gerar impactos relevantes dos processos em análise, nas comunidades (BOURDIEU, 2010).

Os dados empíricos, portanto, indicam contextos marcados por baixas interações e articulações intra e intercampos, sendo forjadas por uma lógica mais individualista (BOURDIEU, 2010). Por conseguinte, as lideranças “tendem a ter atuações mais restritas”, podendo-se explicar as dificuldades em se “nomear líderes reconhecidos por suas atuações comunitárias e sociais”. Tal cenário – de baixa de cooperação –, segundo Ferreira (2007), aporta sérias consequências para a sustentabilidade do conceito contemporâneo de “cidade empreendedora”, o qual depende de parcerias entre a iniciativa privada e o setor público, bem como de uma “liderança compartilhada”. Sob essa perspectiva, um dos desafios das cidades analisadas é fomentar mecanismos que ampliem a integração entre os diferentes campos sociais (FISCHER, 1996; FERREIRA, 2007).

Já quanto aos empreendedores, nas duas cidades investigadas, eles se distinguem por suas origens, trajetórias de formação e forma de gestão de seus negócios, resultados convergentes com os achados de Sarasvathy (2004), o qual propõe a superação da ideia de homogeneidade entre empreendedores, defendendo a tese de que tais atores variam entre si e que tais diferenças têm impactos sobre o desempenho de seus negócios.

Outro ponto importante dos estudos conduzidos por Sant’Anna (2016) e Nelson, Sant’Anna e Wood (2016) é que os diferentes tipos de empreendedores não atuam em um vácuo social, nem são independentes uns dos outros. Ou seja, o contexto no qual se inserem tem forte influência no seu desempenho, ao mesmo tempo que os próprios empreendedores influenciam o contexto no qual estão imersos, resultados convergentes com estudos anteriores desenvolvidos por Davidson (2004).

De forma similar, o processo de transformação econômica de Paraty (OLIVEIRA; SANT’ANNA; DINIZ, 2013) é marcado por contradições e conflitos entre agentes e entre agentes e instituições com diferentes interesses, os quais impactam a dinâmica de desenvolvimento da Cidade e, especificamente, os tipos de empreendimentos que ali se instalam. Uma contradição presente nas entrevistas está relacionada ao perfil artístico-cultural da Cidade e ao aumento do “turismo de massa” no local. Diversos entrevistados sugerem que, em razão da vocação cultural de Paraty, o perfil

do turista “adequado” à cidade é o de quem tem uma bagagem cultural, que aprecia arte e com condições financeiras suficientes para usufruir de pousadas e restaurantes que, em sua maioria, têm um preço elevado.

Além da Prefeitura, há outras instâncias públicas que influenciam a dinâmica de reconversão de funções econômicas de Paraty, como os órgãos de proteção ambiental, especialmente nesse caso, em que todo o Município é tombado pelos Patrimônios Estadual e Municipal. Com isso, há uma série de leis que regulam as intervenções que são feitas na Cidade. Por um lado, diferentes agentes atribuem a preservação do patrimônio de Paraty à atuação desses órgãos. Entretanto, a maior parte entende que a intervenção dessas entidades é ineficiente por gerar atrasos na aprovação de projetos e por excesso de burocracia, além de inibir o desenvolvimento local ao embargarem obras que poderiam trazer benefícios para a cidade (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2013).

Além do poder público, as transformações vivenciadas pela cidade são reforçadas pela atuação de associações que se articulam em defesa dos interesses locais. Entretanto, há indícios de que a comunidade e os empresários de Paraty têm dificuldades ou não têm hábito de se associarem e estabelecerem parcerias. Além disso, entendem que as ações em benefício da Cidade são de competência exclusiva da Prefeitura, revelando certa dependência do Poder Público.

Além do Poder Público e das associações, o empresariado de Paraty também tem uma influência no desenvolvimento da Cidade (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2013), de forma bastante próxima ao registrado em Tiradentes (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2013) e em Sete Lagoas (SANT'ANNA, 2016). A partir do que se pode inferir dos dados coletados (SANT'ANNA, 2016; OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2013), embora as lideranças empreendedoras locais tenham demonstrado, em diversos setores, ampla capacidade de “reação” e “adaptação”, assim como de se “anteciparem e aproveitarem janelas de oportunidades” abertas pelo processo de reconversão das funções econômicas da cidade em curso, mobilizando, além de capitais econômicos, capitais sociais, culturais e simbólicos – considerando o conhecimento do mercado local e as redes de relacionamentos locais – elas revelam assumir papéis pouco expressivos em articulações mais coletivas, direcionadas à busca por soluções de problemas e questões sociais e urbanas de interesse mais amplo. Observa-se, assim, “baixa cultura de cooperação” e “fraca articulação” dessas lideranças, quer entre si, quer com os campos político e comunitário, o que, segundo Ferreira (2007), aporta sérias consequências, inclusive para a própria sustentabilidade do conceito de “cidade empreendedora”, na medida em que as parcerias entre iniciativas privadas e setor público – ou seja, uma “liderança compartilhada” – poder-se-iam



apresentar como “elemento estratégico” para a implementação de projetos de interesse local, em particular aqueles associados à revitalização urbana ou de requalificação de cidades (BORJA; CASTELLS, 1996), tornando-as – no âmbito da própria lógica da “cidade mercado” – mais “inseridas” no contexto da competição.

Quanto às lideranças comunitárias, por sua vez, evidenciou-se – provavelmente em decorrência de fatores como a prevalência de perspectivas cada vez mais “individualistas”, “pragmáticas” e “fundamentalmente de natureza econômica” – reduzida capacidade de influência global e, por conseguinte, dificuldades quanto à mobilização dos cidadãos em torno de causas de caráter mais coletivo. O “esgarçamento dos laços sociais”, “a desconsideração de aspectos do cotidiano”, o “enfraquecimento de laços de vizinhança”, a “atenuação da solidariedade social” e das “redes sociais informais” são alguns dos sintomas observados e indicados como desafios à liderança, em nível comunitário.

De forma similar, resultados dos processos de requalificação de espaços urbanos conduzidos por Oliveira et al. (2015) no Porto Maravilha (RJ) e na Rua Santa Juliana, em Sete Lagoas (MG) (SANT’ANNA; MENDONÇA; DINIZ, 2016), apontam dados empíricos que revelam aspectos decisivos para a concretização dos projetos, em particular para fatores relacionados a elementos que a literatura aponta como relevantes para que uma área urbana dê um “salto” em direção à competitividade: a relevância dos poderes locais (FISCHER, 1996), lideranças municipais atuantes e articuladas com outras instâncias do poder público (FERREIRA, 2007), um empresário mobilizado com a comunidade e cidadãos engajados nos processos de transformação (FISCHER, 1996).

De toda forma, se em diversas cidades brasileiras (SANT’ANNA, 2016; OLIVEIRA; SANT’ANNA; DINIZ, 2013) é possível observar a transposição de conceitos empresariais para a gestão pública, tal situação não foge ao observado no Porto Maravilha. Atualmente, a tônica é na atração de novos empreendimentos e na construção de obras de revitalização urbana para o “embelezamento” da Cidade. Constata-se, como decorrência, uma mudança, sobretudo no papel do Estado, “que aos poucos se retira de cena, deixando de ser o principal gestor do espaço público”, abrindo espaço para outros atores privados como grande produtor dos novos espaços urbanos (LUCHIARI, 2005).

No que se refere ao tema “liderança” no contexto da região portuária do Rio de Janeiro, observa-se que embora a liderança pública tenha adotado instrumentos gerenciais para a descentralização da gestão e para a participação popular, essas medidas não foram suficientes para o alcance de uma liderança efetivamente compartilhada

e que refletisse os interesses plurais dos agentes. Alguns grupos revelaram que suas demandas não foram atendidas, colocando em dúvida a real participação cidadã na concepção do plano. Esses achados remetem, ainda, a considerações quanto à relevância de processos de planejamento democráticos, participativos e inclusivos, que envolvam a mobilização de diferentes setores sociais em sua formulação. Nesse sentido, fica a dúvida se tais premissas foram efetivamente alcançadas no Projeto Porto Maravilha.

Registra-se, desse modo, um conjunto de contradições e dilemas às lideranças. Afinal, como construir, portanto, uma liderança efetivamente compartilhada, já que todo projeto de transformação urbana é resultante da negociação e interação entre os atores urbanos, públicos e privados?

Igualmente, achados da dinâmica socioespacial da Rua Santa Juliana (SANT'ANNA, 2016) indicam, uma vez mais, que os empreendedores apresentam variações entre si – em termos de papéis desempenhados, atributos pessoais, estilos de gestão de seus empreendimentos – e convivem em constantes inter-relações, conflitos e alianças. Tais achados revelam-se proeminentes, visto que a literatura clássica sobre o empreendedorismo ainda não se apresenta suficientemente atenta às dinâmicas de coexistência e tensão entre tipos de empreendedores distintos. Do mesmo modo, a literatura clássica sobre urbanismo não dispensa maior atenção à coexistência de tais tensões em diferentes tipos de configurações socioespaciais.

De fato, cabe observar que os sujeitos personificados nos diferentes tipos de empreendedores investigados não surgem nem atuam em um “vácuo social”, nem são independentes uns dos outros. Ao contrário, fazem parte de uma “ecologia social comunitária” (HANNAN; FREEMAN, 1984), repleta de competição, colaboração, bem como de sinergias intencionais e inconscientes (SANT'ANNA; NELSON, 2015). De forma similar, a literatura revela não considerar a importância da “ecologia social comunitária” no estabelecimento de dinâmicas socioespaciais que contribuam para a definição dos parâmetros de interação entre tais agentes e o seu papel social na comunidade.

A dinâmica observada por meio da pequena “etnografia” na Santa Juliana, igualmente, apresenta resultados distintos dos dois extremos que caracterizam o pensamento tradicional sobre o empreendedorismo (SANT'ANNA; NELSON, 2015). De um lado, a visão dos empreendedores como elementos quase míticos que, ao contrário dos demais indivíduos, por seu gênio e competências singulares, estariam aptos a identificar, “liderar”, aproveitar oportunidades e criar novas riquezas que outros não conseguem vislumbrar (COLLINS; MOORE, 1964; CARLAND; CARLAND; STEWART, 1996; MILLER, 1983; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001). De ou-

tro lado, a ideia de que macroforças tecnológicas e econômicas criariam oportunidades para novos empreendimentos, os quais seriam idealizados ao acaso por pessoas que, não por virtudes particulares, acontecem de estar no lugar certo, na hora certa (HANNAN; FREEMAN, 1984). Sem dúvida, acidentes de história e geografia forjam configurações de recursos de certa forma únicas. Uma vez mais, todavia, não se tem claro o papel das configurações espaciais nesses processos. Em outros termos, a literatura deixa sem respostas a questão sobre de que forma diferentes arranjos relacionais que caracterizam as dinâmicas investigadas correspondem a distintas configurações espaciais.

Verificar que diferentes empreendedores estão inseridos em contextos sociais nos quais seus agentes têm papéis diferenciados e conflituosos parece não ser, no entanto, a única contribuição desses estudos. Reitera-se, também, que o empreendedor depende de seu entorno – assim como modifica a configuração espacial em que se insere – de forma ainda não claramente explicitada pela literatura (NELSON; SANT’ANNA, 2010).

Adicionalmente, os achados e resultados sugerem que, muito embora os “tipos” de empreendedores encontrados na literatura internacional possam ser reconhecidos nos casos investigados, as trajetórias e origens sociais das pessoas que os representam podem ser bastante diferentes. Isso indica que, mesmo que esses distintos grupamentos acabem manifestando um perfil universal típico, o caminho que cada um percorre para ocupar determinado papel de liderança em seu campo pode variar de forma significativa, em virtude da dinâmica socioeconômico-espacial prevalente.

Da mesma forma, o conjunto dos dados coletados parece corroborar teses defendidas por autores como Maricato (2000) e Harvey (1989) de que, nos processos de reestruturação produtiva “pós-era de ouro do capitalismo”, o poder público perde representatividade como elemento-chave na dinâmica de regulação dos rumos da macroeconomia. Ao mesmo tempo, constata-se maior exigência em relação a essas lideranças quanto a assumirem formas de administração mais “modernas” (BRESER-PEREIRA, 1996, 1998, 2001) e vinculadas às forças produtivas capitalistas, resultando na adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do contexto empresarial. Como decorrência, o desenvolvimento das chamadas “cidades negócio” demandaria novos “consensos” entre os agentes sociais, com vistas a legitimar a “vocação” local, bem como os investimentos públicos necessários à atratividade da cidade. Nessa perspectiva, um dos desafios dessas cidades e espacialidades, a fim de alcançarem um desenvolvimento efetivamente sustentável – seguindo tal lógica “empreendedora” e segundo relatos obtidos – seria fomentar – revisitando práticas típicas de seu passado – mecanismos que ampliem a integração entre os diferentes

campos sociais (político, empresarial e comunitário), para que as ações empreendidas alcancem amplitude e representatividade.

Ademais, corroborando a necessidade de se considerar tal desafio, Fischer (1996) salienta que o desenvolvimento social – e organizacional – ocorre por meio de processos que articulam múltiplas escalas de poder individual, empresarial e público – nos níveis federal, estadual, regional, microrregional, municipal, intra e inter-organizacional – requerendo posturas e ações que extrapolem o limite do território – ou cadeias produtivas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse resgate a principais achados de estudos voltados à compreensão do fenômeno da liderança sob a perspectiva relacional, envolvendo a articulação entre diferentes agentes sociais e dimensões organizacionais – societal, organizacional e individual –, pode-se, de fato, constatar a relevância das interações entre os construtos *Liderança* e *Sustentabilidade*. Constata-se, no entanto, que essa relação se constrói afetando tanto o campo dos estudos da liderança quanto aqueles mais voltados à sustentabilidade.

No que se refere à sustentabilidade, os dados empíricos corroboram o descrito na literatura quanto ao tensionamento de duas perspectivas de liderança sustentável: uma primeira, que visa atrelar a liderança sustentável a estratégias e práticas sustentáveis, apoiadas na noção de responsabilidade social, e uma segunda, que a relaciona à pessoa de um líder sustentável, às suas características, comportamentos e ações individuais em prol da sustentabilidade.

De toda forma, sua relação com a sustentabilidade parece reforçar uma ênfase da liderança com aspectos ambientais e sociais, especificamente no que se refere ao papel das organizações – cidades e/ou empresas – na promoção da responsabilidade social. Outro aspecto refere-se aos modelos específicos de liderança sustentável que sugerem incorporar aspectos predominantes na literatura clássica sobre a liderança, não obstante ainda precariamente, associando-os a aspectos da sustentabilidade, bem como a formas diferenciadas de seu desenvolvimento. Como resultante pode-se apontar para um *deficit* quanto a estudos aplicados em relação aos estudos teóricos (TIDEMAN; ARTS; ZANDEE, 2013; AVERY; BERGSTEINER, 2011a), o que aponta para oportunidades de novas pesquisas, notadamente em setores empresariais que envolvem relacionamentos em extensas cadeias produtivas, como o estudo atual em desenvolvimento, no agronegócio (SANTOS JUNIOR et al., 2016). Em outros termos, o

baixo número de pesquisas aplicadas reforça a necessidade de aplicação de estudos em diferentes ambientes, organizações, culturas e mercados, a fim de preencher as lacunas das teorias de liderança sustentável.

De toda forma, o conjunto dos estudos analisados permite apontar, a partir das relações de influência investigadas com diferentes agentes sociais, em distintos contextos socioeconômicos, humanos e espaciais: as dinâmicas investigadas desenvolveram vocabulários compartilhados por pares de opostos que expressam as principais tensões sociais advindas de sua dinâmica socioeconômica, cultural e espacial; posicionamentos distintos dos agentes sociais estão localizados em diferentes espaços criados pela interseção ou justaposição desses pares de opostos; os diferentes agentes investigados têm consciência de sua localização e da localização dos outros nos esquemas de opostos; os agentes têm diferentes metas e preferências em relação ao desenvolvimento das comunidades, com implicações diferentes sobre a natureza das comunidades, no longo prazo; a distribuição proporcional dos diferentes agentes tem impactos na dinâmica econômica e social das comunidades; a diversidade entre os agentes não favorece a busca por metas comuns, oportunizando, assim, o poder de oligarquias tradicionais, com implicações na qualidade do desenvolvimento econômico futuro das comunidades; e embora alguns agentes pareçam compartilhar comportamentos em comum, apresentam variações quanto às suas origens sociais, motivações e valores pessoais (NELSON; SANT'ANNA, 2010).

Finalmente, em termos práticos, espera-se que os estudos analisados contribuam com elementos que venham a propiciar formas outras de educação e desenvolvimento de lideranças socialmente mais responsáveis e com genuínas preocupações com a instância da sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALLIO, R. J. Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? **Strategy & Leadership**, v. 41, i. 1, p. 4-14, Dec. 2012.
- AVERY, G. C.; BERGSTEINER, H. How BMW successfully practices sustainable leadership principles. **Strategy & Leadership**, v. 39, i. 6, p. 11-18, Nov. 2010.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample**. 3. ed. USA: Mind Garden Inc., 2004.
- BOECHAT, C. Uma questão de equilíbrio. **Revista Razão Contábil**, v. 3, n. 33, p. 27-29, jan. 2007.

BORJA, J.; CASTELLS, M. **Local y Global, La gestión de las ciudades en la era de la información**. Madrid: Santillana de Ediciones, 1997.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W.; SACHS, I. (Org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

BURNS, H.; VAUGHT, H. D.; BAUMAN, C. Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change. **International Journal of Leadership Studies**, v. 9, i. 1, 2015.

CARLAND, J.; CARLAND, J. D.; STEWART, W. Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, v. 7, i. 1, p. 1-20, 1996.

COLLINS, O.; MOORE, D. **The enterprising man**. East Lansing: Michigan State University Press, 1964.

COSBY, D. M. Sustainability Program Leadership for Human Resource Development Professionals: A Competency Model. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 18, i. 2, 2014.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v. 64, i. 11, p. 1425-1449, 2011.

DAVIDSON, P. **Researching Entrepreneurship**. New York: Springer, 2004.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, i. 4, p. 360-373, 2007.

FERDIG, M. A. Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. **Journal of Change Management**, v. 7, i. 1, p. 25-35, 2007.

FERREIRA, J. S. W. Globalização, ideologia e planejamento urbano. In: FERREIRA, J. S. W. (Org.). **O mito da cidade-global: o papel da ideologia na produção do espaço urbano**. Petrópolis: Vozes, 2007.

FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FRAWLEY, J. Intercultural and sustainable leadership: a Professional Program for Emerging Educational Leaders. **Journal of Leadership Studies**, v. 3, i. 1, 2009.

GALPIN, T.; WHITTINGTON, J. L. Sustainability leadership: from strategy to results, **Journal of Business Strategy**, v. 33, i. 4, p. 40-48, 2012.

GHALY, A. M. Teaching the qualities of leadership and management in the age of sustainability. **Leadership and Management in Engineering**, v. 11, i. 2, p. 113-120, 2011.

GITTELL, J. H. **Relational Leadership: New Developments in Theory and Practice**. Waltham: Brandeis University, 2011.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, i. 2, p. 149-164, 1984.

HARDMAN, J. Regenerative Leadership: A model for transforming people and organizations for sustainability in business, education, and community. **Integral Leadership Review**, v. 10, i. 5, 2010.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Sustainable leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 2006.

HART, S. L. O. **Capitalismo na encruzilhada**. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. Developing leaders for sustainable business. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 9, i. 1, p. 7-20, 2009.

JANSON, A.; MCQUEEN, R. J. Capturing leadership tacit knowledge in conversations with leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, i. 7, p. 646-663, 2007.

KANTABUTRA, S.; AVERY, G. C. Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. **Asia-pacific Journal Of Business Administration**, v. 5, i. 1, p. 36-56, 2013.

KANTABUTRA, S. Putting Rhineland principles into practice in Thailand: Sustainable leadership at Bathroom Design Company. **Global Business and Organizational Excellence**, Wiley-Blackwell, v. 31, i. 5, p. 6-19, 2012a.

KANTABUTRA, S. Sustainable Leadership in a Thai Healthcare Services Provider. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 24, i. 1, p. 67-80, 2011.

KANTABUTRA, S. Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 32, i. 1, p. 22-39, 2012b.

KANTABUTRA, S. Toward a behavioral theory of vision in organizational settings. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, p. 319-337, 2009.

LUCHIARI, M. T. D. A re-invenção do patrimônio arquitetônico no consumo das cidades. **Revista Geousp – espaço e tempo**, n. 17, p. 95-105, 2005.

LUENEBURGER, C.; GOLEMAN, D. The Change Leadership Sustainability Demands. **MIT Sloan Management Review**, v. 51, i. 4, Summer 2010.

LYNCH, M. Sustainable Leadership: Creating Foundations for Lasting Change. **Academic Leadership**, v. 9, i. 3, p. 1-18, 2011.

MANZ, C. C. et al. Serving one another: Are shared and self leadership the keys to service sustainability? **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. 607-612, 2015.



MARICATO, E. As ideias fora do lugar e o lugar fora das ideias: planejamento urbano no Brasil. In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. (Org.). **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MCASLAN, K.; RUBERSTEIN, H. **Enhancing sustainability in America**. Ezine Articles, 2010.

MCCANN, J. T.; HOLT, R. A. Sustainable leadership: a manufacturing employee perspective. **SAM Advanced Management Journal**, Autumm 2011.

MCCANN, J. T.; SWEET, M. The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, p. 373-383, 2014.

MCDERMOTT, A.; KIDNEY, R.; FLOOD, P. Understanding leader development: learning from leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, i. 4, p. 358-378, Jun. 2011.

METCALF, L.; BENN, S. Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, i. 3, p. 369-384, 2012.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, i. 7, p. 770-791, 1983.

MINER, A.; BASSOFF, P.; MOORMAN, C. Organizational improvisation and learning: a field study. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 304-337, 2001.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S.; WOOD, M. S. Sociocultural context, entrepreneurial types, entrepreneurial action, and community dynamics in Tiradentes, Brazil. In: CORBETT, A. C.; KATZ, J. A. (Ed.). **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth: Models of Start-ups Thinking and Adcton**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2016. v. 18. p. 33-74.

OLIVEIRA, F. B. 2015 OLIVEIRA, F. B. et al. Leaderships in Urban Contexts of Diversity and Innovation: The Porto Maravilha Case. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 268-287, 2015.

OLIVEIRA, F. B. 2013 OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Tipologia de empreendedores em dinâmicas de reconversão de funções econômicas de cidades: um estudo dos casos Tiradentes e Paraty. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, p. 44-58, 2013a.

OLIVEIRA, F. B. 2013 OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Types of entrepreneurs in the conversion process of economic functions in towns: Paraty case study (Rio de Janeiro State). **Tourism & Management Studies**, v. 9, p. 92-96, 2013b.

OPOKU, A.; AHMED, V.; CRUICKSHANK, H. Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. **Built Environment Project and Asset Management**, v. 5, i. 2, p. 184-201, 2013.

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **Plano para liderança em sustentabilidade empresarial**. 2010. Disponível em: <[www.quay.com.br/Files/PlanoSustentabilidade.pdf](http://www.quay.com.br/Files/PlanoSustentabilidade.pdf)>. Acesso em: 06 fev. 2017.

ROBERTS, M. **Transformational Leadership**. Worldview Thinking, 2012. Disponível em: <[www.worldviewthinking.com](http://www.worldviewthinking.com)>. Acesso em: 05 fev. 2017.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SANT'ANNA, A. S. **Configurações socioespaciais de diversidade e vitalidade: um estudo da Rua Santa Juliana (Sete Lagoas, MG)**. 2016. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SOUZA SANT'ANNA, ANDERSON DE 2016 SANT'ANNA, A. S.; MENDONÇA, J. G.; DINIZ, D. M. A rua como trama de diversidade e vitalidade: um estudo da Rua Santa Juliana (Sete Lagoas, MG). **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 4, p. 127-150, 2016.

SANT'ANNA, A. S. 2015 SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. **DOM – Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 9, p. 16-21, 2015.

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, 2015.

SANTOS JUNIOR, S. et al. O papel da liderança sustentável em empresas de produtos alimentares. (Projeto de pesquisa em andamento) Chamada Pública Fapesc n. 09/2015. 2016.

SARASVATHY, S. D. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, i. 5, p. 707-717, 2004.

SENGE, P. M. **The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World**. New York: Doubleday, 2008.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F.; PATTERSON, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, i. 4, p. 349-361, 2004.

STRAND, R. Strategic Leadership of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 123, i. 4, p.687-706, 2014.

SURIYANKIETKAEW, S.; AVERY, G. C. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. **Journal of Global Responsibility**, v. 5, i. 1, p. 160-173, 2014.

TAN, B.; PAN, S. L.; ZUO, M. Harnessing Collective IT Resources for Sustainability: Insights From the Green Leadership Strategy of China Mobile. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66, i. 4, p. 818-838, 2015.

TIDEMAN, S.; ARTS, M.; ZANDEE, D. Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. **Journal of Corporate Citizenship: Greenleaf Publishing**, Cumbria University, v. 1, i. 49, p. 17-33, 2013.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**. 2006.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. Leadership sustainability: what's next for leadership improvement efforts. **Leader & Leader**, v. 2013, i. 70, p. 32-38, 2013.

WANG, X.; VAN WART, M.; LEBREDO, N. Sustainability Leadership in a Local Government Context. **Public Performance & Management Review**, v. 37, i. 3, p. 339-364, 2014.

WERBACH, A. **Estratégia para a sustentabilidade**: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WOLFGRAMM, R.; FLYNN-COLEMAN, S.; CONROY, D. Dynamic Interactions of Agency in Leadership (DIAL): An Integrative Framework for Analysing Agency in Sustainability Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 126, p. 649-662, 2015.

WONG, L.; AVERY, G. C. Transforming organisations towards sustainable practices. **International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences**, v. 4, i. 1, p. 397-408, 2009.

### Como citar este artigo:

#### ABNT

SANT'ANNA, A. de S. et al. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

#### APA

Sant'Anna, A. S., Padilla, L. S., Trevisol, M., Filippim, E. S., & Bencke, F. F. (2017). Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 1133-1160. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>