

**TRANSPARÊNCIA EM PESQUISAS QUALITATIVAS SOBRE LIDERANÇA  
SUSTENTÁVEL EM PUBLICAÇÕES DA BASE DE PUBLICAÇÕES WEB OF  
SCIENCE**

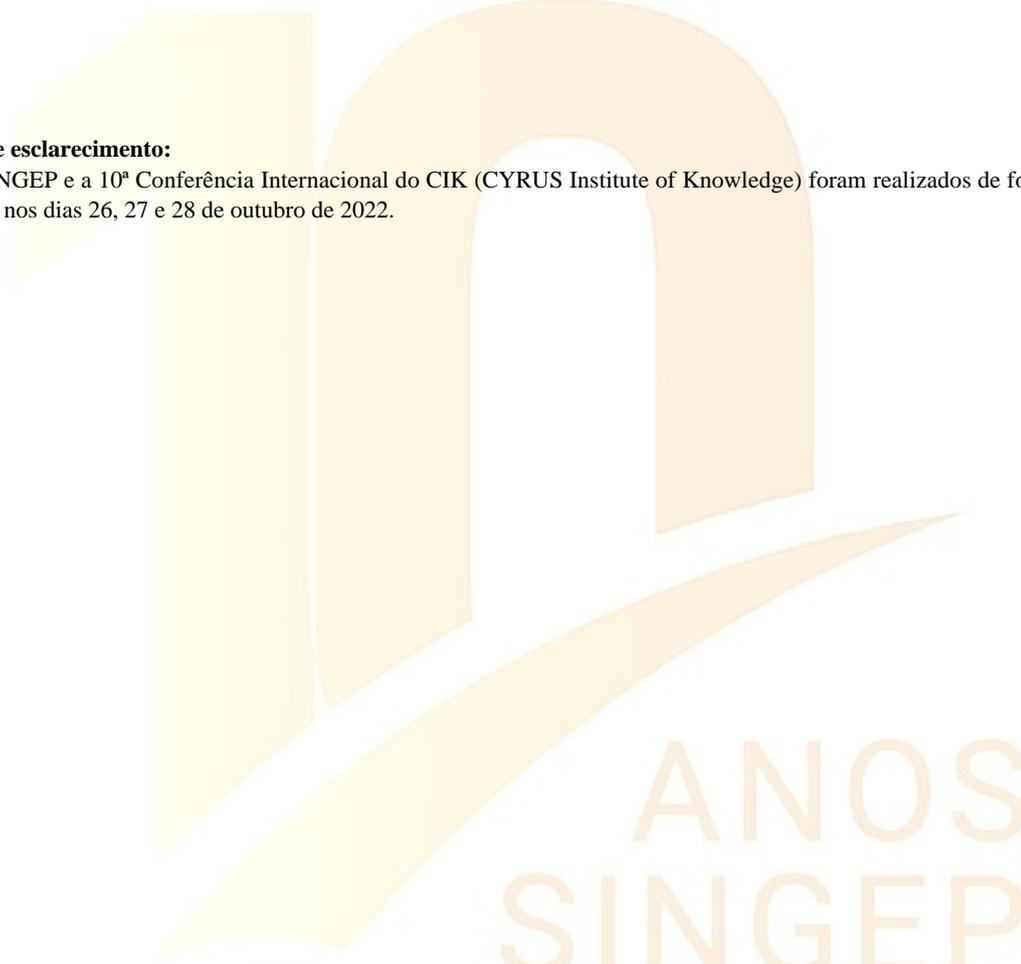
*TRANSPARENCY IN QUALITATIVE RESEARCH ON SUSTAINABLE LEADERSHIP  
IN PUBLICATIONS FROM THE WEB OF SCIENCE PUBLISHING BASE*

**JUDITH ELBA MERLO FERRÁN**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

**Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10<sup>a</sup> Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS  
SINGEP

## **TRANSPARÊNCIA EM PESQUISAS QUALITATIVAS SOBRE LIDERANÇA SUSTENTÁVEL EM PUBLICAÇÕES DA BASE DE PUBLICAÇÕES WEB OF SCIENCE**

### **Objetivo do estudo**

Analisar a transparência dos artigos qualitativos sobre liderança sustentável constantes na base de publicações Web of Science.

### **Relevância/originalidade**

Destacar a necessidade de usar uma lista de verificação de replicabilidade para garantir a transparência e, portanto, a confiabilidade do estudo.

### **Metodologia/abordagem**

Qualitativa. Aplicação de lista de verificação de critérios de transparência e replicabilidade de Aguinis e Solarino (2019) a artigos qualitativos da base de dados Web of Science.

### **Principais resultados**

Foram avaliados treze de 92 artigos e nenhum deles atende totalmente os critérios de transparência apontados pelos autores, evidenciando que futuras publicações podem e devem se apoiar em listas de verificação como a proposta para garantir a confiabilidade dos estudos qualitativos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Necessidade de listas de verificação para a devida transparência confiabilidade desde a produção até a revisão. Incremento do checklist em um 13o critério.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Despertou-se tardiamente para o tema Liderança Sustentável e há necessidade de mais estudos qualitativos para aprofundamento no que tange ao tema, já que organizações são compostas por pessoas e pessoas são conduzidas por líderes.

**Palavras-chave:** Estudos qualitativos, Critérios de transparência, Liderança Sustentável

*TRANSPARENCY IN QUALITATIVE RESEARCH ON SUSTAINABLE LEADERSHIP  
IN PUBLICATIONS FROM THE WEB OF SCIENCE PUBLISHING BASE*

**Study purpose**

To analyze the transparency of qualitative articles on sustainable leadership in the Web of Science publications database.

**Relevance / originality**

Highlight the need to use a replicability checklist to ensure transparency and, therefore, the reliability of the study.

**Methodology / approach**

Qualitative. Application of Aguinis and Solarino (2019) transparency and replicability criteria checklist to qualitative articles from the Web of Science database.

**Main results**

Thirteen out of 92 articles were evaluated and none of them fully meets the transparency criteria pointed out by the authors, showing that future publications can and should rely on checklists such as the proposal to ensure the reliability of qualitative studies.

**Theoretical / methodological contributions**

Need for checklists for due transparency and reliability from production to review. Increment of the checklist in a 13th criterion.

**Social / management contributions**

A late awakening to the theme Sustainable Leadership and there is a need for more qualitative studies to deepen the theme, since organizations are composed of people and people are led by leaders.

**Keywords:** Qualitative Research, Transparency criteria, Sustainable Leadership

## 1 Introdução

Estudos qualitativos podem, muitas vezes, ser a única alternativa para relacionar as diversas áreas de conhecimento que compõe o dinâmico e complexo mundo organizacional. Porém, aventurar-se por pesquisas qualitativas nas ciências sociais aplicadas requer a habilidade de transformar abstração em lógica. Além disso, tentar publicar estudos qualitativos nessa área de conhecimento é submeter-se a um severo crivo sobre a confiabilidade do estudo e uma infrutífera e longa discussão sobre objetividade versus subjetividade (Brizolla et al, 2020). Como bem apontam Abdalla et al. (2018), pesquisas qualitativas em ciências sociais acalentam um intenso debate na demanda por validação. Assim, pelo infundável questionamento sobre o valor dos estudos qualitativos, nunca está demais verificar qual o estado da arte no que tange a pesquisas dessa abordagem.

Dado o vasto campo de produção, justifica-se realizar essa checagem a partir de recortes temáticos que façam as vezes de amostragem dos estudos qualitativos em geral. Uma vez definido esse passo, parte-se para a escolha de robusto checklist a fim de direcionar a avaliação. Perceba-se desde já, que o intuito deste estudo não é mais um artigo que critica a avalia produções alheias, mas sim reforçar a necessidade do uso de listas estruturadas de verificação que garantam a transparência da produção a ponto de replicá-la. Ainda que faça pouco sentido reproduzir estudos qualitativos em ciências sociais, a maneira para cercar-se de respostas no que tange a possíveis questionamentos sobre a confiabilidade da pesquisa é garantir sua replicabilidade. Aguinis e Solarino (2019) explicam que a replicabilidade seria uma forma de verificar a confiabilidade de uma pesquisa e para que a reprodução de um estudo seja possível, é necessário que haja transparência.

Para este estudo, então, foi escolhido como recorte o tema Liderança sustentável por estar nos holofotes organizacionais e optou-se pelo checklist proposto por Aguinis e Solarino (2019). Estes autores apresentam doze critérios para verificação da transparência e replicabilidade de estudos qualitativos junto a entrevistados de elite. Objetivamente, buscou-se analisar a transparência dos artigos qualitativos sobre liderança sustentável constantes na base de publicações Web of Science. Para chegar a tanto, além de entender a proporção de publicações qualitativas com relação às quantitativas, verificou-se sua distribuição cronológica. Após, passou-se a classificar a transparência de tais estudos à luz dos doze critérios propostos por Aguinis e Solarino (2019). Observou-se também os Journals que se dispuseram a publicações com essas características e, como meta final, identificou-se os principais métodos utilizados nas pesquisas sobre o tema. Destaque-se, antes de avançar, que a pesquisa aqui proposta não se restringiu a informantes de elite, somente à delimitação temática supracitada.

Por que o recorte Liderança Sustentável? Independente das reais motivações que levam empresas e consumidores a se interessarem pelo tema sustentabilidade, há uma mobilização importante por parte de grandes organizações no sentido de, pelo menos, parecerem ecológica e socialmente corretas (Petrini e Pozzebon, 2010). A sigla do momento é ESG (Environmental, Social, Governance) e a Price Waterhouse Coopers prevê que 47 trilhões de reais devem ser investidos em ativos ESG no mundo até 2025 (Baldissera, 2021). Seja por uma preocupação real com o uso dos recursos de modo a não comprometer gerações futuras ou para elevar valor de marca, organizações vem promovendo espaço para o tema da sustentabilidade. A partir daí, a lógica é quase simplista: organizações são formadas por pessoas e estas são conduzidas por líderes. Como afirmam Lampikoski et al. (2014), os executivos seniores são os principais contribuintes para o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa que busca simultaneamente resultados econômicos, benefícios sociais e ambientais.

Foram avaliados 13 de 92 artigos selecionados sobre o tema. Após submetê-los ao checklist escolhido, nenhum deles atende totalmente os critérios de transparência apontados pelos autores. Tais evidências apontam que futuras publicações podem e devem se apoiar em

listas de verificação como a proposta por Aguinis e Solarino (2019) para garantir a confiabilidade dos estudos qualitativos. Como objetivado, expôs-se, também, os principais métodos utilizados nas pesquisas qualitativas sobre o tema, bem como os Journals que demonstram interesse e publicam estudos qualitativos sobre o Liderança Sustentável.

A seguir aborda-se o passo-a-passo metodológico, a análise das avaliações e considerações finais. Por tratar-se da aplicação de um checklist análise de transparência, não há mais desdobramentos teóricos que o artigo autor da lista de verificação e as publicações avaliadas.

## 2 Metodologia

Para atender o objetivo deste estudo, seguiu-se o seguinte esquema: 1) busca na base Web of Science por artigos publicados sobre liderança sustentável; 2) comparativo do número de publicações qualitativas e quantitativas e sua distribuição cronológica; 3) seleção de artigos qualitativos que realmente se refiram ao tema; 4) identificação dos Journals que publicaram artigos qualitativos sobre o tema do recorte; 5) verificação dos artigos conforme checklist adaptado de Aguinis e Solarino (2019) para avaliar a transparência em pesquisa qualitativa com informantes de elite.

Lembrando que pesquisa qualitativa é uma forma de realizar uma investigação científica aprofundada de realidade singular ou mesmo múltiplas realidades. Por ser um campo multifacetado que conta com diferentes orientações e metodologias, permite capturar o significado de fenômenos subjetivos na perspectiva dos participantes do estudo (Yin, 2016). Assim, diz esse mesmo autor, ao não seguir um modelo único, contando com ricas e diversas abordagens, técnicas e modelos de análise, é capaz de compreender a multiplicidade dos objetos pesquisados. Em outras palavras, Langley e Abdallah (2011) afirmam que as técnicas quantitativas podem ter um papel importante, mas apenas parcial, na análise e compreensão do processo de mudança social e na definição das propriedades informacionais, por isso a importância dos estudos qualitativos.

A seguir desdobram-se os passos listados com o intuito de permitir ao leitor acompanhar o desdobramento da proposta e, se assim entender útil, reproduzi-la a qualquer momento.

- 1) Busca inicial na base Web Of Science: Os critérios seguidos para a filtrar a busca inicial foram os termos “sustain\* leader\*” – todos os campos; foram incluídos somente artigos, nas categorias da Web of Science: Management, Business, Economics. Selecionaram-se os idiomas inglês, espanhol e português. Dessa busca inicial, realizada em maio de 2022 resultaram 93 artigos, dos quais, um aparecia repetido em anos diferentes, portanto o mais antigo foi excluído, somando 92 artigos para apreciação. A lista completa pode ser apreciada nos anexos deste material.
- 2) Comparativo do número de publicações qualitativas e quantitativas e sua distribuição cronológica: Antes de partir para avaliação, elaborou-se um quadro comparativo da distribuição cronológica dos artigos por método utilizado (quantitativo ou qualitativo).
- 3) Seleção dos artigos para avaliação: O segundo momento desta pesquisa, envolveu a leitura de, pelo menos, o resumo das publicações em busca de identificação do real foco do artigo e se este advinha de um estudo qualitativo. Resultaram de tal leitura preliminar 13 artigos.
- 4) Identificação dos Journals que publicaram artigos qualitativos sobre o tema do recorte: elaborou-se um quadro com a distribuição dos Journals onde os artigos foram publicados.
- 5) Verificação da transparência dos artigos: enquadramento dos artigos nos doze critérios do checklist adaptado de Aguinis e Solarino (2019) para avaliar a transparência em pesquisa qualitativa. Foram elaboradas duas planilhas, sendo a primeira com anotações

descritivas do conteúdo obtido (ou não) para cada critério e a segunda contendo o enquadramento sugerido pelos autores de: (1) critério não mencionado, (2) critério mencionado parcialmente, (3) critério parcialmente atendido, (4) critério atendido.

Esclarecido os procedimentos utilizados para analisar a transparência das publicações qualitativas sobre liderança sustentável encontradas na base de dados WOS, apresentam-se os resultados.

### 3 Análise dos resultados

A apresentação e análise dos resultados segue o esquema metodológico que se propõe a atender os objetivos deste estudo. Vale resgatar que o norte desta avaliação foi analisar a transparência dos artigos qualitativos sobre liderança sustentável constantes na base de publicações Web of Science.

Da busca inicial resultaram, como antecipado, 93 artigos, sendo que um repetido foi excluído. Em termos de cronologia, os artigos se distribuem entre 1994 e 2022. Chama atenção nos resultados da busca por essa base de dados, mais especificamente, pelo assunto escolhido, a incidência das publicações com uma considerável brecha entre os anos de 1994 e 2008. Isso, lembrando que, até aqui, estão todos os artigos com potencial para pertencer a este estudo segundo primeiro conjunto de filtros supracitado.

Leitura criteriosa possibilitou estratificar os artigos em quantitativos, qualitativos ou outros temas. Com relação ao comportamento das publicações no sentido de serem estudos qualitativos e quantitativos, na Tabela 1 é possível visualizar a distribuição dos 92 artigos em termos de tempo/abordagem ou outros temas. Por outros temas, entenda-se sustentabilidade de modo geral.

Tabela 1:  
Distribuição dos artigos quanto a método

Ano	Nº de artigos qualitativos em Liderança Sustentável	Nº de artigos quantitativos em Liderança Sustentável	Sustentabilidade de modo geral ou ensaio.
2022	0	4	3
2021	3	6	5
2020	1	4	7
2019	4	1	3
2018	1	3	8
2017	0	4	5
2016	0	0	2
2015	2	1	1
2014	2	1	4
2013	0	0	5
2012	0	0	5
2011	0	0	2
2010	0	0	2
2009	0	0	1
2008	0	0	1
2007 a 1995	0	0	0
1994	0	0	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>55</b>

Fica clara a predominância de artigos quantitativos entre as publicações sobre o assunto. Sendo o tema relativamente recente em publicações exclusivas, resta saber se a preferência por estudos quantitativos se apoia no uso de outras teorias como fundamento (tal como liderança,

responsabilidade corporativa, sustentabilidade) ou advém do temor à reprovação mencionado na introdução deste artigo.

As 13 publicações selecionadas como qualitativas e dentro do tema podem ser contempladas na Figura 1.

Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., Moller, K. (2014). Green Innovation Games: Value-Creation Strategies For Corporate Sustainability. <i>California Management Review</i> , 57(1), 88-116.
Harley, C., Metcalf, L., Irwin, J. (2014). An Exploratory Study in Community Perspectives of Sustainability Leadership in the Murray Darling Basin. <i>Journal of Business Ethics</i> , 124(3), 413-433.
Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. (2015). Rethinking dialogue and education between Slovenia and China: Sustainability - our common language? <i>Journal of East European Management Studies</i> , 20(2), 153-173.
Peterlin, J., Dimovski, V., Penger, S. (2015). Integrating stakeholders; multiple intelligences into the leadership development of a cross-cultural entity: Evidence from the CI Ljubljana. <i>Journal of East European Management Studies</i> , 20(2), 202-225.
Heizmann, H., Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. <i>Management Learning</i> , 49(1), 40-58.
Minelgaite, Inga, IR R Edvardsson, and J Stankeviciene. "Sustainable Leader Identity Construction: A Follower-Centric Approach." <i>Transformations in business &amp; economics</i> , 18.2 (2019):21-43. Web.
Thakhathi, A., le Roux, C., Davis, A. (2019). Sustainability Leaders; Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. <i>Journal of change management</i> , 19(4), 246-265.
Sharma, R. (2019). Evolving a Model of Sustainable Leadership: An Ex-post Facto Research. <i>Vision (Topsham, ME)</i> , 23(2), 152-169.
Shinbrot, X. A., Wilkins, K., Bowser, G. (2019). Unlocking womens sustainability leadership potential: Perceptions of contributions and challenges for women in sustainable development. <i>World development</i> , 119, 120-132.
Haney, A. B., Pope, J., Arden, Z. (2020). Making It Personal: Developing Sustainability Leaders in Business. <i>Organization &amp; Environment</i> , 33(2), 155-174.
Tuazon, G. F., Wolfgramm, R., Whyte, KP. (2021). Can You Drink Money? Integrating Organizational Perspective-Taking and Organizational Resilience in a Multi-level Systems Framework for Sustainability Leadership. <i>Journal of Business Ethics</i> , 168(3), 469-490.
Van Droffelaar, B. (2021). Episodic memories of wilderness experiences foster sustainable leadership style transformation. <i>Journal of Management Development</i> , 40(6), 486-502.
Confetto, M. G., Covucci, C. (2021). A taxonomy of sustainability topics: a guide to set the corporate sustainability content on the web. <i>The TQM journal</i> , 33(7), 106-130.

Figura 1 - Artigos incluídos na avaliação

Os artigos estão em ordem cronológica de menor a maior e se percebe que partem do ano de 2014. A brecha anterior detectada se dissolve e nos depara com a recenticidade das publicações qualitativas sobre liderança sustentável, pelo menos nesta base de dados.

Quanto aos periódicos que acolhem os artigos, as publicações de estudos qualitativos sobre liderança sustentável estão dispersas em tão só nove Jounarls.

Journal	Número De Artigos	Ano
Journal Of Business Ethics	2	2014 e 2021
Journal Of East European Management Studies	2	2015 e 2015
California Management Review	1	2014
Journal Of Change Management	1	2019
Journal Of Management Development	1	2021
Management Learning	1	2018
Organization \& Environment	1	2020
Tqm Journal	1	2021
Transformations In Business & Economics	1	2019

Vision-The Journal Of Business Perspective	1	2019
World Development	1	2019

Figura 2 - Artigos por Journal e ano de publicação

Nota-se que os Journals que mais publicaram foram o Journal Of Business Ethics com dois artigos espaçados entre 2014 e 2021 e o Journal Of East European Management Studies, com dois artigos no mesmo ano, casualmente envolvendo os mesmos autores. Os demais contêm apenas uma publicação cada sem repetições. Essa distribuição, desperta a curiosidade sobre os motivos para que o tema não se repita em anos subsequentes.

Os estudos mais recentes abordam, em sua maioria, movimentos empresariais para acompanhar legislações, críticas a movimentos desse tipo, diferenças entre países mais avançados versus menos desenvolvidos nesse sentido. Os encontrados no início do período sobre o tema sustentabilidade de modo geral, até 2014 tem mais a ver com ganhos financeiros e de valor de marca advindos do enquadramento em práticas sustentáveis, sejam elas reais ou aparentes.

Esclarecidos tais pontos, passamos ao próximo passo deste estudo, a avaliação dos artigos selecionados. Porém, antes de abordar a avaliação em si, faz-se necessário expor os critérios, sua definição e porque eles são necessários para replicabilidade. E antes ainda de expô-los, retomar os motivos pelos quais Aguinis e Solarino (2019) consideram relevante avaliar estudos qualitativos no que tange a transparência: confiabilidade advém da possibilidade de, a partir das informações apresentadas, ser possível replicar uma pesquisa, e a replicabilidade, por sua vez, depende da transparência dessas informações. Feito o lembrete, é oportuno passar aos critérios. Os autores sugerem ser indispensável que estudiosos, ao publicarem seus trabalhos, apontem o tipo de método qualitativo usado, a configuração da pesquisa, a posição do pesquisador ao longo do continuum insider outsider, os procedimentos de amostragem, a importância relativa dos participantes, a documentação e como se deu a interação com os participantes, os pontos de saturação, as oportunidades/desafios e outros eventos inesperados, gestão do desequilíbrio de energia, codificação e análise de dados de 1ª ordem, análise de dados e códigos de segunda ordem e superiores, divulgação dos dados. Tais critérios podem ser apreciados na Figura 3 ao lado de sua definição e importância.

<b>Transparência e Definição</b> <b>Critério</b>	<b>O critério é necessário para a replicabilidade porque:</b>
1 Tipo de método qualitativo	A qualidade particular da metodologia utilizada no estudo (por exemplo, pesquisa ação, estudo de caso, teoria fundamentada (Creswell, 2007; Flick, 2014; Patton, 2002)
2 Configuração de pesquisa	s (Bhattacharya, 2008; Patton, 2002)
3 Posição do pesquisador ao longo do continuum insider outsider	As suposições, crenças e valores de um método afetam a teoria, o projeto, a medição, a análise e as escolhas de relatórios, bem como a interpretação dos resultados. Esclarece a estrutura, as fontes e a força das condições preexistentes no cenário de pesquisa. Ela permite uma compreensão da relação do pesquisador com a organização e os participantes, o que pode alterar a acessibilidade dos dados, o que os participantes divulgam e como as informações coletadas são interpretadas.



4 Procedimentos de amostragem	Os procedimentos usados para selecionar participantes ou casos para o estudo (por exemplo, conveniência, objetivo, teórico) (Patton, 2002; Teddlie & Yu, 2007)	Dado que as amostras não são probabilísticas, esclarece que tipo de variabilidade o pesquisador está buscando (e ao longo de quais dimensões específicas) e a presença de possíveis vieses no procedimento de amostragem.
5 Importância relativa dos participantes/casos	A amostra do estudo e a importância relativa de cada participante ou caso (Aguinis, Gottfredson, & João, 2013; Dexter, 1970)	Permite a identificação de participantes e casos com características semelhantes ao estudo original.
6 Documentação com interações com participantes	A documentação e transcrição das entrevistas e todas as outras formas de observações (por exemplo, áudio, vídeo, notas) (Kowal & O'Connell, 2014)	Diferentes meios de documentar interações podem alterar a disposição dos participantes de compartilhar informações e, portanto, afetar o tipo de informação coletada.
7 Ponto de saturação	Ocorre quando não há novos insights ou temas no processo de coleta de dados e tirar conclusões (Bowen, 2008; Strauss & Corbin, 1998)	Identificando o ponto de saturação pode incluir julgamentos por parte do pesquisador (por exemplo, quando um pesquisador acredita que informações adicionais não resultarão em novas descobertas ou que novas informações não adicionarão novas categorias ao esquema de codificação).
8 Oportunidades, desafios e outros eventos inesperados	Oportunidades inesperadas (por exemplo, acesso a fontes de dados adicionais), desafios (por exemplo, a unidade de uma empresa se recusa a participar da última etapa de coleta de dados e é substituída por uma diferente) e eventos (por exemplo, mudanças externas como um novo CEO ou mudanças nas condições de mercado durante o estudo) que ocorrem durante todas as etapas do processo de pesquisa (Dexter, 1970; Harvey, 2010; Ostrander, 1993)	A maneira como os pesquisadores reagem e as ações que eles tomam em resposta a esses eventos inesperados afetam a coleta de dados e as conclusões subsequentes
9 Gestão do desequilíbrio de energia	O exercício diferencial de controle, autoridade ou influência durante o processo de pesquisa (Ostrander, 1993; Thomas, 1993)	Permite que outros pesquisadores adotem estratégias semelhantes (por exemplo, endosso de uma instituição de prestígio, autoconhecimento, fazer perguntas delicadas) que afetam o tipo de informação coletada, bem como as conclusões de um estudo.
10 Codificação de dados e códigos de primeira ordem	O processo pelo qual os dados são categorizados para facilitar a análise subsequente (por exemplo, codificação estrutural, codificação descritiva, codificação narrativa) (Maxwell & Chmiel, 2014; Saldana, 2009; Strauss & Corbin, 1998; Taylor, Bogdan, & DeVault, 2016)	Permite que outros pesquisadores sigam procedimentos semelhantes e obtenham conclusões semelhantes.
11 Análise de dados e códigos de segunda ordem e superiores	A classificação e interpretação de material linguístico ou visual para fazer esclarecimentos sobre dimensões e estruturas implícitas e explícitas (Flick, 2014) e geralmente é feito identificando as relações-chave que unem os códigos de primeira ordem em uma narrativa ou sequência (por exemplo, codificação de padrões, codificação focada, codificação axial) (Saldana, 2009 ; Taylor et al.,2016)	Permite que outros pesquisadores usar uma abordagem analítica semelhante e obter conclusões semelhantes.

12 Divulgação de dados	A matéria-prima inclui quaisquer informações coletadas pelo pesquisador antes de qualquer manipulação (ou seja, análise) (por exemplo, transcrições, gravações de vídeo) (Ryan & Bernard, 2000; Schreiber, 2008)	Outros podem reutilizar o material original e tentar obter os mesmos resultados e chegar às mesmas conclusões.
------------------------	--	--

Figura 3 – Critérios para avaliar transparência  
Fonte: adaptado de Aguinis e Solarino (2019)

O quadro é autoexplicativo e pode-se identificar que alguns dos critérios estão bastante restritos ao tipo de participante escolhido pelos autores para a construção do checklist. Mais especificamente, os critérios 5 – Importância relativa dos participantes e o 9 – Gestão do desequilíbrio de energia, aparecerão em algumas das avaliações como “não se aplica”. Neste último critério mencionado, a tradução pode não ter sido a mais adequada, mas por falta de uma melhor inspiração e temendo criar distorções, manteve-se assim e apoia-se a leitura do material em seu conceito e importância.

Assim, de posse dos critérios, uma vez definidos os artigos que seriam submetidos a uma segunda leitura conforme os critérios de transparência e replicabilidade sugeridos por Aguinis e Solarino (2019), montou-se uma tabela de controle em Excel para distribuir o conteúdo nos tópicos apontados pelos autores como sendo balizadores de transparência e replicabilidade. O enquadramento conforme escala sugerida pelos autores: (1) critério não mencionado, (2) critério mencionado parcialmente, (3) critério parcialmente atendido, (4) critério atendido. A avaliação pode ser conferida na Figura 4.

Critérios de transparência na pesquisa qualitativa (Aguinis e Solarino, 2019) BARS														
Legenda	1 - critério não mencionado			2 - critério mencionado parcialmente			3 - Critério parcialmente atendido			4 - Critério atendido				
Artigo	Ano	Journal	1 Tipo de método qualitativo	2 Configuração de pesquisa	3 Posição do pesquisador ao longo do continuum insider outsider	4 Procedimentos de amostragem	5 Importância relativa dos participantes/casos	6 Documentação interações com participantes	7 Ponto de saturação	8 Oportunidades, desafios e outros eventos inesperados	9 Gestão do desequilíbrio de energia	10 Codificação de dados e códigos de primeira ordem	11 Análise de dados e códigos de segunda ordem e superiores	12 Divulgação de dados
Thakathi, Roux e Davis (2019)	2019	Transformations in business & economics	4	4	1	3	3	1	1	3	1	4	1	2
Heizmann e Liu (2018)	2018	Management Learning	4	4	2	4	Não se aplica	3	4	1	1	4	3	1
Lampikoski, et al. (2014)	2014	California Management Review	1	3	1	3	4	3	1	1	1	4	4	1
Haney, Pope e Arden (2020)	2020	Organization & Environment	1	4	1	3	4	3	1	4	1	4	4	1
Penger, Dimovski e Peterlin (2015).	2015	Journal of East European Management Studies	4	3	1	3	3	3	3	3	1	4	4	1
Peterlin, Dimovski, Penger, (2015).	2015	Journal of East European Management Studies	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1
Harley, Metcalf, e Irwin, (2014)	2014	Journal of Business Ethics	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2
Shinbrot, Wilkins e Bowser (2019)	2019	World development	2	4	1	4	Não se aplica	3	1	1	Não se aplica.	4	4	1
Sharma (2019)	2019	Vision	4	4	2	4	Não se aplica	2	1	3	Não se aplica.	4	4	1
Van Droffelaar (2021)	2021	Journal of Management Development	1	4	1	4	1	3	1	3	Não se aplica.	4	4	1
Tuazon, Wolfram e Whyte (2021)	2021	Journal of Business Ethics	4	4	1	4	3	3	4	1	Não se aplica.	4	4	2
Confetto e Covucci (2021)	2021	The TQM journal	4	3	2	4	Não se aplica	3	4	3	Não se aplica.	4	4	1
Minelgaite, Edvardsson e Stankeviciene (2019)	2019	Journal of change management	4	2	2	3	1	4	4	3	Não se aplica.	4	4	1

Figura 4 - Avaliação dos artigos

Em rápida visualização da Figura 4, é possível verificar que nenhum dos artigos atende totalmente os critérios de transparência e replicabilidade. Harley, Metcalf, e Irwin, (2014) são os que chegam mais próximos de atender completamente os critérios oferecidos por Aguinis e Solarino (2019). Deixam claro o tipo de método qualitativo usado, a configuração da pesquisa, posição do pesquisador ao longo do continuum insider outsider, os procedimentos de amostragem, a importância relativa dos participantes, os pontos de saturação, codificação e análise de dados de 1ª ordem, análise de dados e códigos de segunda ordem e superiores, atendendo cada um dos critérios e sendo possível, a partir deles, replicar estudo semelhante, seja com intuito de verificar a confiabilidade ou mesmo de estender a condição de fronteira. A documentação e como se deu a interação com os participantes, as oportunidades/desafios e outros eventos inesperados e a gestão do desequilíbrio de energia foram parcialmente atendidos, podendo os autores ter sido mais explícitos nesses quesitos. Para exemplificar, não declaram se as transcrições foram feitas de modo naturalizado ou desnaturalizado. Para Nascimento e Steinbruch (2019) posicionar-se sobre o formato das transcrições e declará-lo é indispensável para entender até que ponto a subjetividade do pesquisador pode ter dado lugar a interpretações particulares. Sobre a divulgação dos dados considerou-se que o critério foi mencionado parcialmente, uma vez que os autores trouxeram a transcrição de falas para ilustrar os resultados. Vale mencionar que Harley, Metcalf, e Irwin, (2014) declaram abertamente preocupação com a transparência e replicabilidade de seu estudo e talvez por isso tenham sido os autores do único artigo que não teve nenhum critério enquadrado em Critério não atendido. No que tange às demais publicações, serão contempladas, se relevante, dentro de cada critério.

#### Tipo de método qualitativo

Quanto ao tipo de método, ao parecer, a predileção está em estudo de caso, seja ele único ou de múltiplas realidades. Cinco dos trezes artigos avaliados, usam estudos de caso, sendo três de casos únicos (Penger, Dimovski e Peterlin, 2015; Penger, Dimovski e Peterlin, 2015; Thakathi, Roux e Davis, 2019) e dois de múltiplos casos (Harley, Metcalf, e Irwin, 2014; Tuazon, Wolfgramm e Whyte, 2021). Martin e Eisenhardt (2010) afirmam que o método de casos múltiplos é positivista em orientação e tenta acessar dados "fatuais" sobre o que aconteceu em uma amostra de processos relevantes, visando desenvolver leis causais nomotéticas generalizáveis sobre fenômenos objetivamente observáveis. Já trazem uma perspectiva não positivista e mais voltada ao interpretativíssimo. Afirmam os autores que os produtos teóricos que gerados pelo estudo de caso (múltiplos) são narrativas que tentam, ao mesmo tempo, aproximar as perspectivas participantes ditas de "primeira ordem", e ainda acrescentar as interpretações de "segunda ordem" dos autores dessas perspectivas destiladas em um conjunto de categorias ou temas abrangentes inter-relacionados, que ressoam tanto com os participantes quanto com os leitores e, ainda assim, comunicam novos insights. Heizmann e Liu (2018) não especificam seu tipo de estudo, mas por analisar o conteúdo do website de uma única organização, talvez pudesse ser enquadrado como tal.

Dois estudos (Minelgaite, Edvardsson e Stankeviciene, 2019; Harley, Metcalf, e Irwin, 2014) usam Grounded Theory como tipo de método qualitativo. A GT pretende fazer com que codificações inéditas surjam da análise do conteúdo coletado para o desenvolvimento de teoria que emerge dos dados a partir de categorias que são relevantes para a observação de questões centrais (Cepellos e Tonelli, 2020). Um terceiro, estudo (Shinbrot, Wilkins e Bowser, 2019) a julgar pelos passos seguidos também parece estar usando GT, mas não o declara abertamente pelo qual é penalizado como não transparente nesse quesito.

Por último, Haney, Pope e Arden (2020); Van Droffelaar (2021) e Lampikoski, et al. (2014), não chegam a classificar explicitamente o tipo de pesquisa utilizado. Confetto e Covucci (2021) utilizam Taxonomia como método qualitativo. Explicam os próprios autores que

Taxionomia é uma classificação de itens em grupos separados, de modo que haja similaridade intragrupo e diferença intergrupo. Os grupos são organizados em uma estrutura de árvore, onde cada conjunto é aninhado em uma categoria maior e, ao mesmo tempo, inclui o grupo de nível inferior. Os relacionamentos hierárquicos são baseados em níveis de superordenação e subordinação, onde um termo superior (mais amplo) representa uma classe ou um todo, e um termo subordinado (mais estreito) representa uma subclasse ou uma parte do todo.

Em síntese, dos artigos avaliados, nove definem seu tipo de método qualitativo, um não o define explicitamente - porém deixa claro procedimentos peculiares de codificação que apontam para GT - e três não definem nomenclatura para o conjunto de procedimentos adotado.

### Configuração da pesquisa

Este critério é importante para a transparência e replicabilidade, pois pretende esclarecer a estrutura, as fontes e a força das condições preexistentes no cenário de pesquisa. Foi um dos critérios mais atendidos entre os treze artigos estudados e os resultados da avaliação se apresentam da seguinte forma: 1 artigo mencionou parcialmente o critério (Minelgaite, Edvardsson e Stankeviciene, 2019), 3 atenderam parcialmente o critério (Lampikoski, et al., 2014; Penger, Dimovski e Peterlin, 2015; Confetto e Covucci, 2021) e 9 restantes atenderam ao critério. No caso do artigo que mencionou parcialmente o critério, por exemplo, os autores referem se tratar de um estudo que envolve Lituânia e Islândia, mas não provem maiores informações sobre os contextos. No caso de artigos que atenderam parcialmente as descrições são um pouco mais detalhadas, mas não são suficientes para réplica. Nas publicações que atenderam os critérios há suficientes informações sobre o meio físico, social e cultural do estudo (condições da empresa, indústria, status social dos participantes) como para reproduzir ou comparar tais condições. Maiores detalhes podem ser vistos na tabela completa anexada ou pelo link já disponibilizado.

### Posição do pesquisador ao longo do continuum insider/outsider

Neste quesito que permite uma compreensão da relação do pesquisador com a organização e os participantes, a declaração de proximidade não foi devidamente explorada pela maioria dos casos. Do contexto descrito, esta autora tomou a liberdade de aferir a relação do pesquisador ou pesquisadores com a organização. No caso do artigo de Heizmann e Liu (2018), por exemplo, por se tratar de análise crítica de discurso de conteúdo web, infere-se que as pesquisadoras não possuem papel ativo na consultoria e, portanto, aponta-se a alta probabilidade de serem externas. Como não o declararam explicitamente, considera-se para este artigo, bem como para Sharma (2019) e Confetto e Covucci (2021) que mencionaram parcialmente o critério. Lembrando que, como destacam Aguinis e Solarino (2019), a proximidade pesquisador-objeto pode alterar a acessibilidade dos dados, o que os participantes divulgam e como as informações coletadas são interpretadas.

Os resultados neste critério trazem à tona o quanto a transparência requer um checklist direcionador como o utilizado neste estudo para avaliar os artigos. Perceba-se que Penger, Dimovski e Peterlin (2015) e Peterlin, Dimovski, Penger, (2015) são os mesmos autores em diferente ordem de importância que publicam no mesmo Journal e no mesmo ano. Contudo, em um estudo são completamente transparentes quanto a sua relação direta com a instituição e no outro não declaram a proximidade. Tampouco falaram abertamente sobre sua relação com o contexto de pesquisa Lampikoski, et al. (2014), Shinbrot, Wilkins e Bowser (2019), Thakthathi, Roux e Davis (2019), Tuazon, Wolfgramm e Whyte (2021), Haney, Pope e Arden (2020) e Van Droffelaar (2021).

Harley, Metcalf, e Irwin, (2014) na já mencionada preocupação com a transparência do estudo, trouxeram explicitaram sua relação externa com os participantes do estudo. Em suma

temos 7 publicações sobre as quais não se sabe a proximidade com o contexto estudado, 4 dos quais se supõe isenção de proximidade e somente dois com a devida transparência neste critério.

#### Procedimentos de amostragem

Este critério trata, segundo os autores do checklist de referência Aguinis e Solarino (2019), da clareza sobre os procedimentos usados para selecionar participantes ou casos para o estudo (por exemplo, conveniência, objetivo, teórico). Este foi um critério bastante bem atendido pelos artigos considerados. Cinco das publicações atenderam parcialmente o critério e os demais estudos dedicaram atenção na descrição dos como e porquês selecionaram seus objetos de estudo. Maiores detalhes na tabela anexa.

#### Importância relativa dos participantes

Este critério não se aplicava a quatro dos treze artigos, sendo mais exclusivo do checklist original que vinha dedicado a estudos que envolviam entrevistados de elite. A relevância deste critério era possibilitar a autores, revisores e editores identificarem participantes e casos com características semelhantes ao estudo original. Fora os quatro já mencionados, três artigos atenderam o critério, quatro atenderam parcialmente e dois não foram suficientemente claros.

#### Documentação e como se deu a interação com os participantes

Neste sexto critério, como pode ser visto na tabela disponibilizada, com exceção de Thakthathi, Roux e Davis (2019), os demais artigos atenderam o critério em alguma medida. Sharma (2019) não explicita em detalhes os materiais e fontes utilizadas para estudar os dois líderes que usou como referência, ficando enquadrado como “mencionado parcialmente”. Dez dos estudos foram bastante claros em seu detalhamento, mas deixaram algumas dúvidas ou sobre o formato das entrevistas ou sobre o tipo de documentação utilizada enquadrando em atendimento parcial do critério. Minelgaite, Edvardsson e Stankeviciene (2019) foram bem detalhistas em sua exposição, atendendo o critério que serve para ter clareza sobre a documentação e transcrição das entrevistas e todas as outras formas de observações (por exemplo, áudio, vídeo, notações) como já exposto no quadro 4.

#### Pontos de saturação

Este critério que serve para saber quando se deve parar de entrevistar ou buscar informação, polarizou os posicionamentos nos artigos em questão. Seis deles nem sequer o mencionam, dois o atendem parcialmente e os demais atendem o critério por detalhamento ou por declararem ter usado todo o universo disponível para o recorte que buscavam, como em alguns estudos de caso. Para não incidir em demasiada repetição, os artigos estão dispostos na tabela 2.

#### Oportunidades/desafios e outros eventos inesperados

Neste critério se busca identificar lições aprendidas, sobretudo no que tange ao manejo de entrevistados de elite, conforme o artigo usado como base. Contudo, para este universo escolhido sobre liderança sustentável fez-se algumas concessões a modo de incluir lições que devem ser consideradas para estudos futuros. Aguinis e Solarino (2019) falam em levar em conta e narrar no artigo oportunidades inesperadas, desafios e que ocorrem durante todas as etapas do processo de pesquisa.

Quatro artigos não atendem o critério por não mencionarem nada próximo ao explicado acima. Nem mesmo exploram significativamente limitações do estudo. Dois atendem parcialmente e os outros cinco são bastante claros com relação a tais oportunidades.

### Gestão do desequilíbrio de energia

Relativo aos esforços necessários para conseguir acessar e entrevistar participantes de alta importância (lembrando que o checklist foi elaborado por Aguinis e Solarino para estudos com participantes de elite), este critério, se exposto, pode auxiliar outros estudiosos/pesquisadores a buscarem apoio e suporte antes de chegarem a um excessivo desgaste ou verem seus estudos interrompidos porque um CEO de uma empresa que havia aceitado participar, se esquivava das entrevistas. Aplicável a sete dos treze artigos, nenhum deles atendeu totalmente o critério. Somente Peterlin, Dimovski, Penger (2015) e Harley, Metcalf, e Irwin (2014) prestam alguma informação, atendendo parcialmente o critério com informações a respeito.

### Codificação de dados e códigos de primeira ordem

Aqui se espera que os autores sejam explícitos quanto aos procedimentos de análise e codificação utilizados. Aguinis e Solarino (2019) explicam, em outras palavras, que se espera clareza quanto ao processo pelo qual os dados são categorizados para facilitar a análise subsequente (por exemplo, codificação estrutural, codificação descritiva, codificação narrativa). Todos os artigos foram claros nesse sentido e atenderam o critério.

Para trazer um exemplo peculiar, Heizmann e Liu (2018) afirmam terem usado uma lente discursiva crítica multimodal. Apoiadas em autores diversos, as estudiosas afirmam que a multimodalidade integra em seu material de análise, não só o discurso, como também conteúdos visuais e de áudio. Ao analisar o conteúdo do Website da consultoria estudada, reconhece o papel crescente de outras atividades semióticas além da linguagem na análise do discurso.

### Análise de dados e códigos de segunda ordem e superiores

Este penúltimo critério também foi levado em consideração pela maioria dos autores. E, convenha-se, que seria bastante obscuro que não o fizessem e apresentassem uma codificação de padrões, codificação focada ou codificação axial sem explicitar como chegaram a ela. No artigo de Thakthathi, Roux e Davis (2019) não se chegou a esse nível de análise, mantendo-se na aplicação das sete estratégias de influência dos agentes de mudança. Em Heizmann e Liu (2018), poderia haver maior clareza sobre os três estágios narrativos de segunda ordem, pois com as informações presentes na publicação a replicabilidade fica limitada.

### Divulgação dos dados

Lembrando que este critério, segundo Aguinis e Solarino (2019) refere-se à matéria-prima e inclui qualquer informação coletada pelo pesquisador ou pesquisadores antes de qualquer manipulação, ou seja, análise. Por exemplo, transcrições, gravações de vídeo. O objetivo, obviamente, é garantir a confiabilidade do estudo bem como permitir ao leitor ou revisor exercitar a verificabilidade não só dos dados, como também da análise aplicada. Nas palavras dos autores, outros podem reutilizar o material original e tentar obter os mesmos resultados e chegar às mesmas conclusões ou considerações. Dos artigos avaliados, somente um artigo oferece dados complementares, porém, quando se busca o arquivo, este não está disponível, impossibilitando classificá-lo como um estudo que atende o critério. Entende-se que em pesquisas qualitativas anexar documentos e transcrições, por exemplo, além de ser uma prática recente, pode comprometer sigilo e não ser possível em boa parte dos estudos. Contudo, pesquisas como as de Heizmann e Liu (2018), Sharma (2019) e Confetto e Covucci (2021) poderiam ter disposto seus processos de análises para fins de transparência e replicabilidade, atestando maior transparência.

#### 4 Considerações finais

Assim como nos resultados da pesquisa que inspirou este estudo, nenhum dos 13 artigos foi suficientemente transparente. Em outras palavras, não atenderam a totalidade dos critérios aplicáveis comprometendo a confiabilidade dos resultados, uma vez que não é possível verificar os resultados somente com base no declarado ao longo do artigo.

Os critérios propostos por Aguinis e Solarino (2019) para pesquisas qualitativas com informantes de elite mostram-se também útil para verificar estudos no tema de liderança sustentável, ainda que não evolva participantes de difícil acesso. Com as devidas adaptações, serve de guia para que autores garantam a transparência de suas publicações, ainda que em outros temas. Para aqueles que pretendem reproduzir ou dar sequência a estudos já publicados, o checklist ajuda a não embarcarem em uma reprodução de estudo sem antes ter acesso a maiores informações por parte dos autores. Vale lembrar que além de verificar confiabilidade, um pesquisador pode querer replicar um estudo para ampliar as condições de fronteira de uma teoria. Como apontado por Busse, Kach e Wagner (2017), Condição de Fronteira pode ser tanto uma emenda à teoria quanto um meio para o desenvolvimento da teoria. Replicabilidade, por sua vez, somente é possível se houver suficiente transparência (Aguinis e Solarino, 2019).

Antes que este levantamento soe arrogante ou demasiado crítico com relação aos artigos avaliados, vale dizer que não se ignora aqui a limitação de tamanho imposta pela maioria dos periódicos. Sabe-se que tal restrição obriga os autores a sortear conteúdos e, não raro, os resultados ganham espaço em detrimento do método.

Como últimos apontamentos, dos 13 artigos avaliados, três usam o tema, talvez por estar nos holofotes das organizações e dos estudiosos como capa para outros assuntos que acabam predominando ao longo do estudo. Por exemplo, Shinbrot, Wilkins e Bowser (2019), exploram muito mais questões de gênero em sua pesquisa, do que o tema da liderança sustentável em si. O tema acaba ficando como cortina de fundo e, devo dizer, que poderia ter sido qualquer outro. O início da introdução deixa bastante clara a intenção: “O desenvolvimento sustentável com consciência de gênero é mais importante agora do que nunca, à medida que as pesquisas aumentam sobre os atuais impactos diferenciais e complexos que as mudanças climáticas e os desastres naturais têm sobre mulheres e homens.” (Shinbrot, Wilkins e Bowser, 2019 – pg. 120). Neste artigo, liderança sustentável é muito mais um critério de escolha dos participantes do que o recorte teórico que vai receber contribuições. Assim também o faz Sharma (2019) que explora duas vertentes religiosas como framework de liderança, sem entrar de fato no tema, a não ser na introdução do artigo. Van Droffelaar, (2021), não aborda diretamente o tema liderança sustentável, mas verifica os impactos da proximidade de líderes com a natureza em termos de mudanças de estilo gerencial. O motivo desse assinalamento é o de que, talvez, seja válido, atribuir ao checklist de Aguinis e Solarino (2019), um 13º critério de transparência sobre predominância real do tema.

#### 5 Referências

Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Qualidade em Pesquisa Qualitativa Organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 19(1), 66-98.

Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.

Baldissera, O. Investimentos ESG: como funcionam os ativos que estão em alta no mercado financeiro. Site PUCRS Digital, 2021. Acessado em 10 de junho de 2022: <https://posdigital.pucpr.br/blog/investimentos-esg>.

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. **Organizational Research Methods**, 20(4), 574-609.

Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020) Grounded theory: Passo a passo e questões metodológicas na prática. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(5), 1–29.

Confetto, M. G., Covucci, C. (2021). A taxonomy of sustainability topics: a guide to set the corporate sustainability content on the web. **The TQM journal**, 33(7), 106-130.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. **Administrative Science Quarterly**, 49(2), 173–208.

Haney, A. B., Pope, J., Arden, Z. (2020). Making It Personal: Developing Sustainability Leaders in Business. **Organization & Environment**, 33(2), 155-174.

Harley, C., Metcalf, L., Irwin, J. (2014). An Exploratory Study in Community Perspectives of Sustainability Leadership in the Murray Darling Basin. **Journal of Business Ethics**, 124(3), 413-433.

Heizmann, H., Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. **Management Learning**, 49(1), 40-58.

Lampikoski, T., Westerlund, M., Moller, K. (2014). Green Innovation Games: Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability. **California Management Review**, 57(1), 88-116.

Langley, A And Abdallah, C. (2011). “Templates and turns in qualitative studies of strategy and management” In: Building Methodological Bridges – **Research Methods in Strategy and Management**, 6, 105-140.

Martin, J. A.; Eisenhardt, K. M. (2010) Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. **Academy of Management Journal**, 53(2), 265-301.

Minelgaite, I., Edvardsson, I. R. and Stankeviciene, J. "Sustainable Leader Identity Construction: A Follower-Centric Approach." **Transformations in business & economics** 18.2 (2019):21-43. Web.

Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. (2015). Rethinking dialogue and education between Slovenia and China: Sustainability - our common language? **Journal of East European Management Studies**, 20(2), 153-173.

Peterlin, J., Dimovski, V., Penger, S. (2015). Integrating stakeholders’ multiple intelligences into the leadership development of a cross-cultural entity: Evidence from the CI Ljubljana. **Journal of East European Management Studies**, 20(2), 202-225.

Petrini, M.; Pozzebon, M. (2010) Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, vol.7, no.4, p.362-378. ISSN 1807-7692.

Saccol, A. Um retorno ao básico, compreendendo os paradigmas sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 250-269

Sharma, R. (2019). Evolving a Model of Sustainable Leadership: An Ex-post Facto Research. **Vision** (Topsham, ME), 23(2), 152-169.

Shinbrot, X. A., Wilkins, K., Bowser, G. (2019). Unlocking women's sustainability leadership potential: Perceptions of contributions and challenges for women in sustainable development. **World development**, 119, 120-132.

Thakhathi, A., le Roux, C., Davis, A. (2019). Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. **Journal of change management**, 19(4), 246-265.

Tuazon, G. F., Wolfgramm, R., Whyte, KP. (2021). Can You Drink Money? Integrating Organizational Perspective-Taking and Organizational Resilience in a Multi-level Systems Framework for Sustainability Leadership. **Journal of Business Ethics**, 168(3), 469-490.

Van Droffelaar, B. (2021). Episodic memories of wilderness experiences foster sustainable leadership style transformation. **Journal of Management Development**, 40(6), 486-502.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.