AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

O PAPEL DA LIDERANÇA ÉTICA NA SUSTENTABILIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS

AUTOR: **SILVANDIRA EVELLIN ESTUMANO COELHO JARNICK**

Resumo

A liderança ética desempenha um papel central na sustentabilidade dos negócios sociais, garantindo que esses empreendimentos mantenham seu compromisso com o impacto social e ambiental, ao mesmo tempo em que asseguram sua viabilidade econômica. Este estudo analisa como a liderança ética influencia a governança, a cultura organizacional e a tomada de decisões, promovendo a transparência e o engajamento dos stakeholders. A partir de uma revisão bibliográfica e da análise de casos, discutem-se os desafios enfrentados pelos gestores de negócios sociais e as estratégias para consolidar um modelo sustentável de gestão. Conclui-se que a adoção de práticas éticas fortalece a credibilidade das organizações, melhora sua capacidade de atrair investimentos alinhados com seus valores e potencializa o impacto positivo na sociedade. Dessa forma, a liderança ética não apenas assegura a perenidade dos negócios sociais, mas também contribui para um modelo econômico mais justo e sustentável.

Palavras-chave: Liderança ética; Negócios sociais; Sustentabilidade; Governança corporativa; Impacto social.

Abstract

Ethical leadership plays a central role in the sustainability of social businesses, ensuring that these ventures maintain their commitment to social and environmental impact while ensuring their economic viability. This study analyzes how ethical leadership influences governance, organizational culture, and decision-making, promoting transparency and stakeholder engagement. Based on a literature review and case analysis, the study discusses the challenges faced by social business managers and the strategies to consolidate a sustainable management model. It is concluded that the adoption of ethical practices strengthens the credibility of organizations, improves their ability to attract investments aligned with their values, and enhances their positive impact on society. In this way, ethical leadership not only ensures the sustainability of social businesses but also contributes to a fairer and more sustainable economic model.

Keywords: Ethical leadership; Social business; Sustainability; Corporate governance; Social impact.

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade dos negócios sociais tem se tornado um tema central nos debates sobre desenvolvimento econômico e impacto social. Em um cenário global onde os desafios socioeconômicos e ambientais se intensificam, modelos empresariais que combinam geração de valor econômico com transformação social e ambiental ganham destaque. Os negócios sociais emergem como alternativas viáveis ao capitalismo tradicional, focando na resolução de problemas sociais de maneira autossustentável e ética (DORNELAS, 2024). No entanto,

para que esses empreendimentos se mantenham ao longo do tempo e continuem a gerar impacto positivo, é fundamental a adoção de práticas de liderança ética.

A liderança ética pode ser definida como a capacidade de gestores e empreendedores tomarem decisões baseadas em princípios como justiça, integridade, transparência e responsabilidade social (STUTELY, 2023). Esse tipo de liderança não apenas influencia a governança e a cultura organizacional da empresa, mas também fortalece a confiança de investidores, clientes e comunidades envolvidas, promovendo a longevidade do negócio. Estudos indicam que empresas lideradas por gestores com forte compromisso ético apresentam maior resiliência diante de crises e maior capacidade de inovação sustentável (CHIAVENATO, 2012).

Negócios sociais operam em uma interseção complexa entre propósitos sociais e objetivos financeiros. Enquanto empresas tradicionais buscam maximizar lucros para acionistas, negócios sociais equilibram a necessidade de viabilidade econômica com a geração de impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (DORNELAS, 2008). Esse equilíbrio pode ser desafiador, pois muitas vezes envolve a tomada de decisões que priorizam valores éticos e o bem-estar coletivo, em detrimento de lucros imediatos. A liderança ética, nesse contexto, torna- se um fator essencial para garantir que a missão social do negócio seja mantida, ao mesmo tempo em que se desenvolvem estratégias sustentáveis de crescimento.

Além disso, a crescente demanda por transparência e responsabilidade corporativa tem pressionado empresas a adotarem posturas mais éticas e sustentáveis. Consumidores, investidores e reguladores estão cada vez mais atentos às práticas empresariais, valorizando empresas que demonstram compromisso real com valores socioambientais (PEREIRA, 2022). Dessa forma, a liderança ética não apenas contribui para a sustentabilidade interna do negócio social, mas também fortalece sua reputação no mercado e amplia sua capacidade de captar recursos e estabelecer parcerias estratégicas.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar o papel da liderança ética na sustentabilidade dos negócios sociais. Para isso, serão abordadas as principais práticas adotadas por líderes de negócios sociais bem-sucedidos, os desafios enfrentados na implementação dessas práticas e as estratégias que garantem um equilíbrio entre sustentabilidade financeira e impacto social. Também serão apresentados exemplos de negócios sociais que se destacaram pela adoção de uma governança ética e transparente, demonstrando como essas práticas influenciaram seu crescimento e longevidade.

A análise aqui desenvolvida baseia-se em uma revisão bibliográfica de estudos acadêmicos sobre liderança ética e sustentabilidade, além de exemplos práticos de iniciativas de negócios sociais. Espera-se que os insights apresentados contribuam para a compreensão da importância da liderança ética e incentivem empreendedores e gestores a adotarem princípios de governança que promovam um impacto positivo duradouro.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Negócios Sociais e Sustentabilidade

Negócios sociais representam uma forma inovadora de empreender, combinando objetivos econômicos com propósitos sociais e ambientais. Diferentemente das empresas tradicionais, que visam maximizar o lucro para os acionistas, os negócios sociais priorizam a resolução de problemas sociais e ambientais, buscando um equilíbrio sustentável entre a viabilidade econômica e o impacto positivo na sociedade (DORNELAS, 2008).

Segundo Dornelas (2024), negócios sociais são caracterizados por sua capacidade de gerar renda por meio da venda de produtos ou serviços, reinvestindo os lucros em iniciativas que beneficiam diretamente as comunidades atendidas. Essa abordagem promove a autossuficiência financeira e reduz a dependência de doações ou subsídios governamentais. Exemplos comuns incluem cooperativas, empresas de comércio justo, organizações de

microfinanças e iniciativas de reciclagem e reaproveitamento de materiais.

A sustentabilidade desses empreendimentos está ancorada em três dimensões principais: econômica, social e ambiental:

2.1.1. Sustentabilidade Econômica

A sustentabilidade econômica refere-se à capacidade do negócio social de gerar receitas suficientes para cobrir seus custos operacionais e permitir a expansão de suas atividades. Para atingir essa sustentabilidade, é essencial que o modelo de negócio seja bem planejado e que as práticas de gestão financeira sejam eficazes (CHIAVENATO, 2012). O sucesso econômico também depende da habilidade de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado, garantindo competitividade sem comprometer os valores sociais e éticos.

2.1.2. Sustentabilidade Social

A sustentabilidade social envolve o impacto positivo que o negócio social gera na comunidade, promovendo inclusão, equidade e melhoria na qualidade de vida. Negócios sociais frequentemente trabalham em parceria com comunidades locais, fornecendo treinamento, empregos e acesso a recursos essenciais, como educação e saúde (PEREIRA, 2022). A liderança ética desempenha um papel crucial ao garantir que essas práticas sejam executadas de maneira justa e que as necessidades das partes interessadas sejam priorizadas.

2.1.3. Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental nos negócios sociais envolve a adoção de práticas responsáveis na utilização de recursos naturais, visando minimizar impactos negativos ao meio ambiente. Estratégias como economia circular, redução de resíduos e eficiência energética são fundamentais para promover um modelo sustentável de produção e consumo

(STUTELY, 2023). O uso de matérias-primas renováveis e a implementação de programas de reciclagem contribuem para reduzir a pegada ecológica e fortalecer a conscientização ambiental.

Apesar de seus benefícios, os negócios sociais enfrentam desafios para alcançar e manter a sustentabilidade ambiental. O acesso ao financiamento adequado ainda é limitado, pois investidores muitas vezes priorizam modelos de alto retorno financeiro (ROBERT, 2017). Além disso, a mensuração do impacto ambiental pode ser complexa, dificultando a comprovação de benefícios para investidores e parceiros (DORNELAS, 2024). O equilíbrio entre viabilidade financeira e compromisso social também gera tensões, especialmente em mercados competitivos e com poucos recursos disponíveis (FISCHER, 2003). Manter um bom relacionamento com stakeholders, garantindo alinhamento de interesses e engajamento de clientes e comunidades, é outro desafio relevante (CHIAVENATO, 2012).

Para superar essas dificuldades, negócios sociais devem adotar estratégias inovadoras baseadas em ética e sustentabilidade. A diversificação das fontes de receita reduz a dependência de um único fluxo financeiro, fortalecendo a resiliência do empreendimento (STUTELY, 2023). Parcerias com ONGs, governos e empresas privadas ampliam o impacto social e facilitam o acesso a recursos e conhecimentos estratégicos (PEREIRA, 2022). A inovação social, por meio do desenvolvimento de soluções acessíveis e sustentáveis, também se destaca como um caminho promissor (ROBERT, 2017). Além disso, investir na capacitação contínua de equipes e comunidades fortalece a cultura organizacional voltada para a sustentabilidade (DORNELAS, 2008).

Dessa forma, a sustentabilidade em negócios sociais vai além da viabilidade financeira, promovendo um equilíbrio entre desenvolvimento econômico, responsabilidade ambiental e impacto social. A liderança ética se mostra essencial nesse contexto, garantindo que os valores do empreendimento sejam preservados e contribuam para um futuro mais

sustentável.

2.2. O Papel da Liderança Ética na Sustentabilidade de Negócios Sociais

A liderança ética é um fator determinante para a sustentabilidade dos negócios sociais, pois garante a manutenção de seus valores e propósitos ao longo do tempo. Diferentemente da liderança convencional, que muitas vezes prioriza o desempenho financeiro, a liderança ética equilibra os objetivos econômicos com a responsabilidade social e ambiental (ROBERT, 2017). Ao promover transparência, integridade e compromisso com a missão organizacional, esse modelo de gestão fortalece a governança e minimiza riscos, além de engajar stakeholders como colaboradores, investidores e comunidades beneficiadas (CHIAVENATO, 2012).

A transparência é essencial para garantir a credibilidade dos negócios sociais. A prestação de contas envolve a divulgação clara de informações financeiras, operacionais e de impacto social, permitindo que investidores e beneficiários compreendam como os recursos são utilizados e quais benefícios são gerados. Organizações que adotam boas práticas de governança, como auditorias independentes e relatórios periódicos, conquistam maior confiança e evitam fraudes (STUTELY, 2023). Um exemplo bem-sucedido é o Grameen Bank, que disponibiliza relatórios de impacto financeiro e social, demonstrando seu compromisso com a transparência e a sustentabilidade (DORNELAS, 2008).

A influência da liderança ética na cultura organizacional dos negócios sociais também é significativa. Um ambiente de trabalho pautado na confiança, no respeito e na colaboração motiva os funcionários, resultando em maior produtividade e inovação. Empresas que valorizam a equidade e a diversidade fortalecem sua identidade e criam um ambiente favorável ao desenvolvimento de soluções sustentáveis. A adoção de códigos de ética e

políticas de conformidade reforça esse compromisso, prevenindo conflitos e garantindo que a organização opere de maneira responsável (PEREIRA, 2022).

A tomada de decisão ética é um dos principais desafios para os líderes de negócios sociais, pois envolve equilibrar viabilidade financeira e compromisso social. Líderes éticos asseguram que suas ações tenham impacto positivo e sustentável, evitando práticas predatórias e fortalecendo a credibilidade da organização. Empresas como a Patagonia demonstram como esse modelo pode ser bem-sucedido ao direcionar parte de seus lucros para projetos ambientais, reforçando sua responsabilidade socioambiental sem comprometer sua competitividade (STUTELY, 2023).

A responsabilidade socioambiental é outro aspecto essencial da liderança ética. Negócios sociais comprometidos com a sustentabilidade adotam práticas que minimizam impactos ambientais e promovem um modelo econômico mais equilibrado. A utilização de insumos sustentáveis, a redução do desperdício e a promoção da economia circular são estratégias comuns entre organizações que buscam integrar propósito e inovação. Empresas como a Ecofiltro e a Fairphone aplicam esses princípios ao oferecer produtos sustentáveis e processos produtivos éticos, ampliando seu impacto positivo (DORNELAS, 2024).

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação da liderança ética nos negócios sociais enfrenta desafios. A pressão do mercado e de investidores pode gerar conflitos entre a busca por lucro e o compromisso com valores sociais. Além disso, a mensuração do impacto social ainda é um obstáculo para a captação de recursos e a transparência nos resultados. Com o crescimento da organização, manter a cultura ética e desenvolver novas lideranças alinhadas aos princípios da empresa se torna um desafio contínuo (ROBERT, 2017).

Para superar esses desafios, os negócios sociais devem adotar estratégias de governança que assegurem a transparência e a sustentabilidade. A definição de métricas claras de impacto social, a capacitação de lideranças alinhadas à missão organizacional e a

criação de conselhos consultivos são medidas fundamentais para garantir a perenidade desses empreendimentos. Dessa forma, a liderança ética não apenas promove um ambiente organizacional saudável, mas também fortalece a credibilidade do negócio social e garante sua capacidade de gerar impacto positivo a longo prazo.

2.3. Estudo de Caso: Modelo de Liderança Ética no Contexto de Negócios Sociais

Como exemplo de liderança ética em negócios sociais, pode-se destacar empresas como o Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus, que revolucionou o setor de microfinanças ao oferecer crédito a comunidades carentes sem exigir garantias tradicionais (DORNELAS, 2008). A transparência na gestão, o foco na capacitação dos beneficiários e o compromisso com o desenvolvimento sustentável foram fatores essenciais para o sucesso e longevidade do projeto.

Outro exemplo é a Patagonia, empresa do setor têxtil que adota práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva e mantém um compromisso ético com seus trabalhadores e clientes. A liderança ética da empresa se reflete na adoção de materiais recicláveis, na transparência de suas operações e no engajamento em causas ambientais (STUTELY, 2023).

2.4. Desafios e Recomendações para a Liderança Ética em Negócios Sociais

A implementação da liderança ética em negócios sociais enfrenta desafios significativos que podem comprometer sua sustentabilidade e impacto. Um dos principais obstáculos está na pressão por resultados financeiros, que pode levar a dilemas entre a necessidade de viabilidade econômica e o compromisso com valores sociais e ambientais (ROBERT, 2017). Muitos investidores e parceiros exigem retorno financeiro rápido, o que

pode desviar os gestores da missão original do negócio social. Além disso, a falta de métricas padronizadas para avaliar o impacto social e ambiental dificulta a transparência e a captação de recursos, tornando desafiador demonstrar a eficácia das ações promovidas (PEREIRA, 2022).

Outro desafio relevante é a expansão do negócio e a manutenção da cultura organizacional ética. À medida que a empresa cresce, novos colaboradores e parceiros são incorporados, e garantir que todos compartilhem os mesmos valores éticos torna-se uma tarefa complexa. Empresas que não investem na formação contínua de suas lideranças podem enfrentar desvio de propósito e perda da confiança de stakeholders. Além disso, a burocracia regulatória e os desafios legais em algumas regiões podem dificultar a operação de negócios sociais, tornando ainda mais essencial o papel da liderança ética na superação dessas barreiras (DORNELAS, 2024).

Para enfrentar esses desafios, algumas recomendações são fundamentais. Primeiramente, é essencial que os negócios sociais estabeleçam mecanismos claros de governança, com políticas transparentes e prestação de contas contínua. A criação de conselhos consultivos e auditorias externas fortalece a credibilidade e ajuda a mitigar riscos relacionados à falta de transparência (STUTELY, 2023). Além disso, a adoção de indicadores robustos para medir o impacto social e ambiental pode facilitar a atração de investidores e a comunicação com stakeholders, demonstrando de forma objetiva os benefícios gerados pela iniciativa.

A manutenção da cultura organizacional ética deve ser garantida por meio da capacitação contínua de lideranças e funcionários. Treinamentos sobre ética e responsabilidade socioambiental podem reforçar os princípios da organização, alinhando expectativas e prevenindo desvios de conduta. Empresas sociais bem-sucedidas também investem na construção de redes colaborativas, firmando parcerias estratégicas com

instituições que compartilham os mesmos valores e fortalecendo seu modelo de negócios (CHIAVENATO, 2012).

Por fim, para garantir a perenidade dos negócios sociais, é necessário que a liderança ética esteja presente em todas as camadas da organização. A sucessão de lideranças deve ser planejada de maneira cuidadosa, garantindo que os novos gestores sejam comprometidos com os princípios que guiaram a criação do empreendimento. Dessa forma, a liderança ética não apenas fortalece a sustentabilidade e a credibilidade dos negócios sociais, mas também assegura sua capacidade de gerar impacto positivo a longo prazo.

3. CONCLUSÃO

A liderança ética é um pilar essencial para a sustentabilidade dos negócios sociais, garantindo que esses empreendimentos mantenham sua missão e propósito ao longo do tempo. Diferente de modelos tradicionais de gestão, a liderança ética equilibra os interesses econômicos com a responsabilidade social e ambiental, promovendo transparência, governança eficaz e impacto positivo para a sociedade. Empresas que adotam esse modelo de gestão fortalecem sua credibilidade, atraem investidores alinhados com seus valores e garantem maior engajamento de colaboradores e comunidades beneficiadas.

Os desafios para a implementação da liderança ética em negócios sociais são inúmeros, desde a pressão por retorno financeiro até a dificuldade em medir e comunicar seu impacto de maneira objetiva. Além disso, a expansão dessas iniciativas pode comprometer sua cultura organizacional caso não haja um compromisso contínuo com a formação de lideranças alinhadas aos princípios éticos do empreendimento. No entanto, estratégias como o fortalecimento da governança, a criação de métricas de impacto social e a capacitação contínua das equipes podem mitigar esses desafios e consolidar um modelo de gestão sustentável.

Diante do cenário global, onde a busca por modelos de desenvolvimento mais sustentáveis é cada vez mais urgente, a liderança ética se mostra um diferencial competitivo e um fator essencial para a perenidade dos negócios sociais. Empresas que incorporam valores éticos à sua estrutura de gestão não apenas garantem sua continuidade no mercado, mas também ampliam seu impacto positivo, promovendo mudanças estruturais na sociedade. Dessa forma, a liderança ética não deve ser vista apenas como um princípio moral, mas como uma estratégia fundamental para a consolidação e o sucesso dos negócios sociais a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª ed. Barueri: Manole, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 8ª ed. São Paulo: Elsevier, 2024.

FISCHER, R. M. **A responsabilidade pelo desenvolvimento**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília, DF: SEBRAE, 2022.

ROBERT, D. H. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

STUTELY, R. **O guia definitivo do plano de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2023.