

O PAPEL DA LIDERANÇA ÉTICA NA SUSTENTABILIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Autor: Érica Patrícia de Araújo Barbosa

RESUMO

Este artigo discute a importância da liderança ética no desenvolvimento de carreiras sustentáveis e no valor agregado aos negócios sociais, com foco na criação de um ambiente corporativo pautado pela transparência, justiça e responsabilidade social. A análise parte do modelo teórico de De Vos (2020), que relaciona a produtividade e a felicidade dos trabalhadores com o contexto organizacional, destacando que ambientes éticos impulsionam a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, são abordados os impactos negativos da liderança antiética, que gera resistência, insatisfação e elevados níveis de estresse, prejudicando o desempenho e a saúde dos trabalhadores. O artigo também explora o papel da liderança ética na criação de valor para negócios sociais, como exemplificado pela Petrobras, que adota práticas de responsabilidade social e ambiental em suas operações. Os resultados enfatizam que uma liderança responsável não só favorece o sucesso organizacional, mas também contribui para a construção de uma relação de confiança com diversos públicos, como colaboradores, investidores e comunidades. Por fim, o artigo conclui que a liderança ética é um fator essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações, com benefícios a longo prazo para as empresas e para a sociedade em geral.

Palavras-chave: Liderança ética; carreiras sustentáveis; responsabilidade social; negócios sociais; sustentabilidade.

INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa o papel da liderança ética na sustentabilidade de negócios sociais, por tal, promovemos uma discussão teórica sobre a liderança ética como uma

ferramenta estratégica para garantir a sustentabilidade de longo prazo dos negócios sociais. Para isso, considera-se que o conceito de ética nas práticas empresariais tem passado por uma evolução histórica, acompanhando as mudanças nas demandas sociais e ambientais das organizações.

De acordo com Sharma, Agrawal & Khandelwal (2019), a presença de líderes que promovem uma conduta ética dentro das organizações é amplamente reconhecida como essencial, uma vez que os comportamentos adotados podem determinar tanto o sucesso quanto o fracasso empresarial. Sobre tal, no âmbito acadêmico, diversas pesquisas têm sido conduzidas para compreender a influência dos líderes na construção de práticas organizacionais e comportamentos éticos.

Estudos indicam que os efeitos da liderança ética seguem o princípio da reciprocidade (Brown & Mitchell, 2010), ou seja, ao tratar os colaboradores de maneira justa e honesta, os líderes estimulam um comprometimento recíproco. Quando um trabalhador percebe que seu líder adota posturas baseadas na confiança e na equidade, tende a responder com maior engajamento e dedicação ao trabalho, beneficiando a organização como um todo (Yang, 2013). Essa dinâmica reforça a influência do comportamento ético dos líderes na conduta dos subordinados e no ambiente organizacional (Yang, 2013).

Diante disto, propõe-se enquanto objetivo geral: analisar a influência da liderança ética na sustentabilidade de negócios sociais, investigando como práticas de governança responsável e valores éticos impactam a longevidade e o impacto social dessas iniciativas. Por sua vez, os objetivos específicos buscam: a) identificar os princípios da liderança ética e sua aplicação na gestão de negócios sociais, b) avaliar como a liderança ética contribui para a sustentabilidade econômica, social e ambiental dos negócios sociais e c) investigar desafios e oportunidades enfrentados por líderes éticos na condução de negócios sociais sustentáveis.

Na construção deste estudo, adotou-se uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, no sentido de responder a seguinte problemática: De que maneira a liderança ética influencia a sustentabilidade de negócios sociais, garantindo sua viabilidade a longo prazo e o cumprimento de seus objetivos socioambientais?

METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa por ser mais adequada aos objetivos e à problemática proposta. De acordo com Chizzotti (2009), a abordagem qualitativa valoriza as múltiplas nuances envolvidas no processo de investigação, considerando os sujeitos como produtores de conhecimento e de práticas eficazes para lidar com os problemas identificados. Flick (2004) complementa que essa abordagem é orientada por ideias específicas, exigindo a escolha de métodos e teorias coerentes com o objeto de estudo. Além disso, ela privilegia as perspectivas e a diversidade dos participantes, demandando reflexividade contínua do pesquisador ao longo de toda a pesquisa.

Diante disto, a aproximação com o objeto de estudo bem como a produção de dados, as posteriores análises e construção de todo o conhecimento construído e sistematizado ao longo desta pesquisa deu-se a partir de um viés bibliográfico, que de modo bem claro tratam-se de uma forma de produção de conhecimento proposto com base em referenciais teóricos já publicados, que possibilitam que o pesquisador parta de um conhecimento já existente para a “operacionalização no campo das hipóteses formuladas” (Minayo 2010, p. 61). Nesse sentido, o estudo ocorreu a partir da leitura de textos científicos produzidos sobre a liderança ética no processo de sustentabilidade de negócios sociais, em sua preferência teses e dissertações nos bancos de dados da Biblioteca Digital do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICIT) e o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior.

1. LIDERANÇA ÉTICA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: PRINCÍPIOS, DESAFIOS E IMPACTOS NOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Ao estabelecer uma relação entre liderança ética e carreiras sustentáveis, observa-se uma conexão direta entre esse estilo de liderança e a longevidade profissional dos colaboradores. O modelo teórico de De Vos (2020) destaca que a produtividade está diretamente relacionada ao contexto organizacional em que o trabalhador está inserido (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Dessa forma, um ambiente pautado pela justiça e transparência tem grande potencial para impulsionar a produtividade individual, pois os colaboradores tendem a perceber esse ambiente como equilibrado e motivador. O aumento da produtividade, por sua vez, contribui para o avanço da carreira profissional.

Por outro lado, além da produtividade, o modelo de De Vos também considera a felicidade como um fator relevante para o desenvolvimento profissional (De Vos, Van der

Heijden & Akkermans, 2020; Müller & Scheffer, 2022). Estudos apontam que condutas antiéticas por parte da liderança podem gerar insatisfação generalizada entre os colaboradores (Yang, 2013). A influência da liderança ética na felicidade dos trabalhadores está fortemente atrelada ao estilo de gestão adotado. A supervisão e o relacionamento entre líder e subordinado não devem ser baseados apenas na autoridade, mas sim na capacidade de mediação de conflitos, resolução de problemas e incentivo à produtividade coletiva. Quando esses elementos são bem geridos, os colaboradores tendem a se sentir mais satisfeitos e realizados com seu trabalho.

Pesquisas na área sugerem que trabalhadores com altos níveis de felicidade e bem-estar emocional tendem a manter uma melhor saúde, o que, a longo prazo, reduz custos organizacionais relacionados a absenteísmo e afastamentos (Ko et al., 2017). Por outro lado, lideranças antiéticas impactam negativamente a organização, gerando maior resistência e níveis elevados de estresse entre os colaboradores (Den Hartog, 2015). Estudos anteriores indicam que o bem-estar no ambiente de trabalho não apenas influencia o desempenho profissional, mas também promove um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Yang, 2013).

De acordo com (Hisrich; Peters, 2017) líderes éticos em negócios sociais se destacam pela transparência, integridade e compromisso com a promoção da justiça social. Do contrário, a Chiavenato (2012), argumenta que a ausência de ética compromete a legitimidade das organizações sociais, diminuindo sua capacidade de influenciar políticas públicas e atrair investimentos. Sem uma base sólida de confiança e credibilidade, essas organizações encontram dificuldades para estabelecer parcerias estratégicas e garantir financiamentos. Em um ambiente competitivo, essa questão se torna ainda mais crítica. A longo prazo, a falta de ética pode gerar uma descrença generalizada no setor de empreendedorismo social, prejudicando a percepção pública sobre sua eficácia e integridade, com efeitos negativos para toda a área (Chiavenato, 2012).

2. O PAPEL DA LIDERANÇA ÉTICA NA CRIAÇÃO DE VALOR E INOVAÇÃO PARA NEGÓCIOS SOCIAIS

Conforme Oliveira (2008), a missão da Petrobras é “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”. Já sua visão é a de que “A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental” (Oliveira, 2008, p. 119). Nesse contexto, a responsabilidade social emerge como um princípio fundamental da identidade corporativa da Petrobras, que busca transcender a mera obtenção de resultados econômicos e expandir sua atuação de forma sustentável. No Balanço Social e Ambiental de 2006, essa perspectiva é reafirmada por meio da Missão, Visão e Estratégia Corporativa da empresa, que orientam suas ações.

A Petrobras compreende a responsabilidade social como um modelo de gestão baseado na ética, transparência e integração entre suas atividades e os diversos públicos de interesse. A empresa se compromete com a promoção dos direitos humanos e da cidadania, além de respeitar a diversidade cultural e humana, combatendo a discriminação, o trabalho degradante, infantil ou escravo. Nesse sentido, a Política de Responsabilidade Social da Petrobras estrutura-se nos seguintes eixos:

Quadro 01 – Práticas de Liderança ética adotadas pela Petrobras.

EIXO DE ATUAÇÃO	DESCRIÇÃO
Atuação Corporativa	Assegurar que a governança corporativa do Sistema Petrobras esteja alinhada com princípios de ética e transparência nas relações com os públicos de interesse.
Gestão Integrada	Implementar uma gestão integrada em responsabilidade social em todas as operações da empresa.
Desenvolvimento Sustentável	Conduzir seus negócios de forma socialmente responsável, respeitando os princípios do Pacto Global da ONU e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.
Direitos Humanos	Respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, promovendo o trabalho decente e a equidade.
	Valorizar a diversidade humana e cultural no ambiente corporativo e

EIXO DE ATUAÇÃO	DESCRIÇÃO
Princípios de Trabalho	Apoiar a erradicação do trabalho infantil, escravo e degradante ao longo da cadeia produtiva da Petrobras.
Investimento Social Sustentável	Fomentar iniciativas sociais que promovam a inclusão digna e produtiva das comunidades.
Compromisso da Força de Trabalho	Engajar seus colaboradores com a Política de Responsabilidade Social da empresa.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Ao desenvolver suas atividades, a Petrobras interage diretamente com o meio ambiente e consome recursos naturais, que pertencem a toda a sociedade. Por esse motivo, a empresa tem o dever de prestar contas sobre o impacto de suas operações na biosfera. Comprometida com sua responsabilidade social, a Petrobras se posiciona como uma empresa cidadã, atuando como agente do desenvolvimento humano sustentável.

Nestes termos, a Petrobras busca consolidar uma liderança ética, pautada pela transparência, integridade e compromisso com princípios socioambientais. A empresa reconhece que a ética nos negócios é essencial para a construção de uma relação de confiança com seus diversos públicos, incluindo colaboradores, investidores, comunidades e órgãos reguladores. Dessa forma, adota diretrizes rigorosas de governança corporativa, promove uma cultura organizacional baseada no respeito aos direitos humanos e incentiva práticas empresariais responsáveis.

A liderança ética também se reflete em seu compromisso com a sustentabilidade, garantindo que suas decisões estratégicas sejam tomadas com base em valores que conciliam crescimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Dessa maneira, a Petrobras reforça seu papel não apenas como uma potência no setor energético, mas também como um exemplo de conduta empresarial responsável, capaz de gerar impactos positivos para a sociedade e para as futuras gerações.

Para tornar a visão uma realidade, o projeto foi apresentado e um relacionamento ético e transparente foi estabelecido com as lideranças locais, permitindo a construção de relações de confiança entre as partes (Oliveira, 2008, p. 265). Nesse contexto, as contribuições individuais dentro da organização, sejam elas diretas ou indiretas, nem sempre representam liderança, mas sim aprendizado. A liderança se torna evidente quando ideias ou ações são reconhecidas por outros como soluções eficazes para tarefas ou problemas relevantes. Conforme destacado, “a liderança se manifestará no efeito das contribuições que rendam contribuições para outros e que assegurem a coordenação dessas contribuições e cumpram as tarefas ainda sem solução” (p. 163).

A ética no agir é um elemento central da liderança responsável, sendo considerada por Ciulla (1998) como “o coração da liderança responsável”, pois pressupõe a existência e consideração do “outro”. Durante todo o processo de implementação da RSE na Cemig, houve uma preocupação constante com todos os “outros” envolvidos (p. 205).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nas proposições tecidas anteriormente, verifica-se que a liderança ética no contexto organizacional revela uma relação intrínseca entre esse estilo de liderança e a sustentabilidade das carreiras dos colaboradores. Além disso, a liderança ética não se limita apenas à busca por resultados econômicos, mas também ao impacto que gera no bem-estar emocional e na felicidade dos trabalhadores. A gestão ética no ambiente de trabalho contribui para a satisfação dos colaboradores, promovendo um espaço onde os indivíduos se sentem valorizados e reconhecidos.

A liderança ética também desempenha um papel vital na criação de valor e inovação para negócios sociais, como exemplificado pelo modelo de responsabilidade social da Petrobras. A empresa se destaca ao adotar uma gestão corporativa integrada, comprometida com os princípios de ética e transparência, além de promover o respeito pelos direitos humanos e pela diversidade. Ao adotar esses princípios, a Petrobras se posiciona como um exemplo de liderança ética no setor energético, indo além da busca por lucros, para promover o desenvolvimento social e ambiental.

Em consonância com o modelo de liderança ética, a Petrobras tem se comprometido com o desenvolvimento sustentável, respeitando o meio ambiente e a sociedade em que opera. As diretrizes de responsabilidade social, que incluem a erradicação do trabalho infantil e a promoção da equidade, são refletidas não apenas em suas práticas operacionais, mas também nas políticas que guiam suas ações. O compromisso da Petrobras com a transparência e a integridade garante que suas decisões estratégicas sejam tomadas de forma a equilibrar o crescimento econômico com a justiça social e a preservação ambiental, promovendo a confiança e a colaboração com seus diversos públicos.

Em resumo, a liderança ética tem um impacto profundo na construção de um ambiente de trabalho saudável, no desenvolvimento sustentável da organização e na criação de valor tanto para os colaboradores quanto para a sociedade. A prática ética não apenas melhora a qualidade do trabalho, mas também contribui para a longevidade das carreiras, a inovação e a sustentabilidade das organizações no longo prazo. A implementação de políticas que incorporem a ética no seu núcleo, como demonstrado pela Petrobras, oferece um exemplo claro de como a liderança ética pode ser um motor para a criação de um impacto positivo e duradouro na sociedade e nos negócios sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da liderança ética no ambiente organizacional evidencia sua importância fundamental não apenas para o sucesso econômico das empresas, mas também para o bem-estar dos colaboradores e para o desenvolvimento sustentável das organizações. A conexão direta entre a liderança ética e a longevidade profissional demonstra que ambientes pautados pela transparência, justiça e respeito tendem a favorecer a produtividade, satisfação e saúde dos trabalhadores, criando uma relação de confiança mútua entre líderes e equipes.

Além disso, a liderança ética se configura como um fator estratégico essencial para os negócios sociais, sendo responsável pela criação de valor e inovação que transcendem a busca por resultados financeiros, incorporando princípios sociais e ambientais que beneficiam a sociedade como um todo. Exemplos como o da Petrobras, que adotou práticas de responsabilidade social e ambiental, ilustram como a ética corporativa pode ser um diferencial competitivo, promovendo um impacto positivo tanto internamente, na gestão de pessoas, quanto externamente, nas relações com a comunidade e os stakeholders.

Portanto, a liderança ética não se limita ao cumprimento de normas e padrões, mas configura-se como um compromisso contínuo com a transparência, a justiça e a responsabilidade social, essenciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável, inovador e sustentável. Organizações que investem nesse tipo de liderança não só garantem a manutenção de uma performance sólida, como também se posicionam como modelos de conduta empresarial responsável, capazes de gerar benefícios duradouros tanto para seus colaboradores quanto para a sociedade em que atuam.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Barueri: Manole, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HART, Stuart L. **O Capitalismo na Encruzilhada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010, p. 61-77.

ARTIGOS:

BROWN, M. E.; MITCHELL, M. S. Liderança ética e antiética: explorando novos caminhos para pesquisas futuras. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 583–616, 2010. DOI: 10.5840/beq201020439.

DEN HARTOG, D. N. Liderança ética. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 409–434, 2015. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. Pensamento atual sobre carreiras contemporâneas: os principais papéis da GARH sustentável e da sustentabilidade das carreiras. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 28, p. 41–50, 2017. DOI: 10.1016/j.cosust.2017.07.003.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. **Carreiras sustentáveis**: em direção a um modelo conceitual. *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, p. 1-45, 2020. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011.

KO, C.; MA, J.; BARTNIK, R.; HANEY, M. **Liderança ética**: uma revisão integrativa e agenda de pesquisa futura. *Ethics & Behavior*, v. 28, n. 2, p. 1–29, 2017. DOI: 10.1080/10508422.2017.1318069.

SHARMA, A.; KHANDELWAL, U. Desenvolvendo liderança ética para organizações empresariais. **Journal of Leadership & Organizational Development**, v. 40, n. 6, p. 712–734, 2019. DOI: 10.1108/lodj-10-2018-0367.

YANG, C. A liderança ética leva a trabalhadores felizes? Um estudo sobre o impacto da liderança ética, bem-estar subjetivo e felicidade de vida na cultura chinesa. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 3, p. 513–525, 2013. DOI: 10.1007/s10551-013-1852-6.