AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

LIDERANÇA ÉTICA E SUSTENTABILIDADE EM NEGÓCIOS SOCIAIS: O QUE DIZEM AS PESQUISAS?

AUTOR: CLEDIANE RAMOS DE BARROS

RESUMO

Por meio deste artigo, apresentam-se análises resultantes de uma pesquisa bibliográfica realizada no banco no site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e no Google Acadêmico, tendo como foco as produções acadêmicas relacionadas a liderança ética na sustentabilidade de negócios socias, dentre os anos 2020 a 2024. Propôs-se enquanto objetivo geral analisar em trabalhos já produzidos como a liderança ética influencia a sustentabilidade econômica, social e ambiental de negócios sociais, destacando práticas, desafios e impactos a longo prazo. E enquanto objetivos específicos: a) identificar e descrever as principais práticas de liderança ética adotadas por negócios sociais, destacando seus princípios e estratégias de governança e b) examinar de que forma a adoção de uma liderança ética contribui para a sustentabilidade financeira, social e ambiental dos negócios sociais, a partir de exemplos concretos e estudos de caso. O levantamento identificou cinco produções que, em geral, dentre os quais destacam-se: estudos sobre práticas de liderança ética em empresas do setor de impacto social, análises sobre a governança participativa e a inclusão de valores éticos no

processo decisório de empresas sociais, dentre outros. Os resultados mostram que a adoção de práticas éticas não apenas fortalece a imagem das empresas sociais, mas também cria uma base sólida para sua sustentabilidade a longo prazo, destacando-se como um fator determinante na criação de valor social e financeiro. Diante disso, conclui-se que a literatura infantojuvenil indígena emerge como um espaço de diálogo e transformação, permitindo que os povos indígenas ocupem um lugar de protagonismo na construção de narrativas sobre si mesmos, rompendo com o silenciamento histórico e promovendo uma sociedade mais justa e inclusiva.

PALAVRAS-CHAVES: Liderança ética; Sustentabilidade de negócios sociais; Práticas de governança; Impacto social e ambiental.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma investigação fundamentada em artigos, tese e dissertações que abordam a relação entre liderança ética e sustentabilidade em negócios sociais. Tal abordagem permite discutir teoricamente o papel da liderança ética como ferramenta estratégica para promover a viabilidade a longo prazo de negócios sociais. Para tanto, considera-se que historicamente, o conceito de ética nas práticas empresariais tem evoluído, refletindo transformações nas demandas sociais e ambientais das organizações.

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).

Em um cenário onde os negócios sociais desempenham um papel crucial na solução de desafios socioambientais, a liderança ética surge como um fator determinante para sua sustentabilidade e impacto positivo. No entanto, ainda há lacunas na compreensão de como princípios éticos na gestão influenciam a viabilidade e o crescimento dessas iniciativas a longo prazo. Diante disso, questiona-se: De que maneira a liderança ética pode fortalecer a sustentabilidade dos negócios sociais, garantindo que suas práticas sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente responsáveis?

De modo geral, o estudo busca enquanto objetivo geral: Analisar em trabalhos já produzidos como a liderança ética influencia a sustentabilidade econômica, social e ambiental de negócios sociais, destacando práticas, desafios e impactos a longo prazo. Por sua vez, os objetivos específicos buscam: a) Identificar e descrever as principais práticas de liderança ética adotadas por negócios sociais, destacando seus princípios e

estratégias de governança e b) Examinar de que forma a adoção de uma liderança ética contribui para a sustentabilidade financeira, social e ambiental dos negócios sociais, a partir de exemplos concretos e estudos de caso.

METODOLOGIA

A abordagem teórico-metodológica adotada neste estudo segue os princípios de uma pesquisa qualitativa, estruturada por meio de uma revisão de literatura, onde o levantamento bibliográfico serviu como procedimento para aproximação, análise, seleção e sistematização do conhecimento existente. O levantamento bibliográfico é vista como uma estratégia de produção de conhecimento, fundamentada em referenciais teóricos previamente publicados, e visa explorar esses recursos para solucionar questões ou hipóteses emergentes. Segundo Boccato (2006, p. 266), esse tipo de pesquisa propõe "[...] subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica" (Boccato, 2006).

Em linha gerais, esse tipo de pesquisa desenvolve-se exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, baseando-se principalmente em livros e artigos científicos já elaborados. Gil (2008) destaca que os livros "constituem as fontes bibliográficas por excelência. Em função de sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência" (Gil, 2008, p. 44). Dessa forma, realizar uma pesquisa bibliográfica exige um constante exercício de leitura, releitura, análise e interpretação desses materiais existentes, a fim de aproximar-se o máximo possível das questões subjacentes aos textos.

Assim sendo, faz-se necessário pontuar que para a elaboração desta análise foi realizado um levantamento no *site* do Google Acadêmico e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, com foco em artigos, teses e dissertações produzidas sobre as relações entre a liderança ética e a sustentabilidade. A pesquisa em ambos os sites deu-se a partir dos descritores " liderança ética" e "sustentabilidade" selecionados estrategicamente para abranger estudos que discutissem as interconexões entre práticas de liderança pautadas em princípios éticos e sua influência na sustentabilidade de negócios sociais. Dessa forma, buscou-se identificar pesquisas que abordassem como a tomada de decisão baseada em valores éticos impacta a viabilidade econômica, social e ambiental das organizações ao longo do tempo. A seleção dos materiais considerou a relevância das publicações, a atualidade dos estudos e a aderência aos objetivos propostos nesta análise. Também foi proposto um recorte temporal entre os anos 2020 a 2024, afim de ter acesso a produções mais recentes e atualizadas sobre o tema.

O processo de busca resultou em um total de cinco trabalhos (01 artigo, 03 dissertações de mestrado e uma tese de doutoramento) sobre a relação entre liderança ética e sustentabilidade em negócios sociais. A distribuição dos estudos segue apresentada na tabela abaixo:

Quadro 1. Produções acadêmicas encontradas

Título do trabalho	**Autor**	**Tipo de trabalho**	**Local de busca**	**Ano de publicação**

A importância da liderança ética nas organizações: um estudo sobre a influência do narcisismo e do "efeito sombra" no comportamento ético do líder	Cátia Sofia Nunes Jorge	Dissertação de mestrado	BDTD	2020
O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social Empresarial	Angela Maria Fleury de Oliveira	Tese de doutorado	BDTD	2020
A Liderança Ética e o seu Impacto nas Organizações	Ana Cristina Faria Monteiro	Dissertação de mestrado	BDTD	2022
O impacto da Inteligência Emocional e da Liderança Ética na sustentabilidade das carreiras dos colaboradores	Miguel Costa Pessoa de Amorim	Dissertação de mestrado	Google acadêmico	2023

Liderança e sustentabilidade: contribuições De estudos sobre dinâmicas socioespaciais de Reconversão e requalificação de funções Econômicas	Anderson de Souza Sant'Anna, Luccas Santin Padilha, Matias Trevisol, Eliane Salete Filippim e Fernando Fantoni Bencke	Artigo	Google acadêmico	2020

Fonte: elaboração própria

Nota-se que os estudos selecionados abordam diferentes perspectivas sobre como princípios éticos na gestão influenciam a perenidade dessas iniciativas, analisando aspectos como a tomada de decisão responsável, o compromisso com valores socioambientais e a construção de uma cultura organizacional baseada na transparência e na equidade. Além disso, os trabalhos revisados apresentam estudos de caso e análises teóricas que evidenciam a importância da liderança ética na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações.

Após a fase de pesquisa, os resumos dos trabalhos foram lidos e posteriormente, as informações contidas nos resumos, tais como nome de autores, título, objetivos, abordagens temáticas, base epistêmica e resultados foram sistematicamente organizadas. Com base nesta tabela, foi possível, de forma concisa, construir uma visão abrangente de todas as produções, destacando os dados essenciais para alcançar os objetivos estabelecidos para este artigo. Após essa etapa, percebe-se que os trabalhos foram dialogavam com as seguintes categorias: *liderança ética e seu impacto organizacional*, *responsabilidade social empresarial e práticas de liderança*, *inteligência emocional e liderança ética* e *dinâmicas socioeconômicas e sustentabilidade organizacional*. A partir destas categorias é possível ter uma visão abrangente dos diferentes fatores que moldam a liderança ética e seu papel na promoção de práticas empresariais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Posteriormente, a análise deu-se no sentido de identificar o negócio social selecionado em cada trabalho, incluindo sua missão e objetivos, a análise das práticas de liderança ética adotadas pelo negócio/iniciativa, verificando como as práticas de liderança contribuíram para a sustentabilidade econômica, social e ambiental do negócio a longo prazo, a partir de Exemplos práticos de decisões e ações éticas que moldaram o desenvolvimento do empreendimento.

1. O NEGÓCIO SOCIAL SELECIONADO EM CADA TRABALHO: MISSÃO E OBJETIVOS

Compreender o negócio social selecionado em cada estudo, sua missão e seus objetivos é essencial para analisar o impacto da liderança ética na sustentabilidade dos projetos, isto porque, a definição clara da missão orienta a atuação da organização, garantindo que suas práticas estejam alinhadas com valores sociais e ambientais. Os objetivos, por sua vez, direcionam as estratégias e ações necessárias para alcançar resultados sustentáveis, promovendo impactos positivos na sociedade. Ao examinar esses elementos, é possível identificar como a liderança ética influencia a tomada de decisões, a transparência na gestão e a responsabilidade socioambiental, assegurando a continuidade e a efetividade dos projetos no longo prazo.

Dito isto, é importante esclarecer que dentre os trabalhos analisados, apenas o trabalho de Ana Cristina Faria Monteiro, manteve a clara apresentação do lócus, destacando o negócio, bem como sua missão e objetivos. Tal trabalho foi desenvolvido no contexto de um estágio curricular na empresa António Vitorino Pereira de Campos & Irmão, Ltda, uma empresa de destaque na venda de materiais de construção, decoração e cerâmica, situada no concelho de Cabeceiras de Basto e com expansão também em Vila Pouca de Aguiar. Com início de atividades em 1989, a empresa conta hoje com mais de 30 anos de experiência no setor e cerca de 18 funcionários.

Além deste, Oliveira (2020) observou o papel da Liderança na Implementação do Processo de Responsabilidade Social Empresarial, a partir de nove casos em três empresas brasileiras integrantes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade: Cemig, Itaú e Petrobras. A Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) tem como missão "fornecer soluções integradas de energia limpa e acessível à sociedade, de maneira inovadora, sustentável e competitiva". O Itaú Unibanco, por sua vez, define sua missão

como "fornecer soluções financeiras de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade financeira e o desenvolvimento sustentável". Já a Petrobras, conforme informações disponíveis, busca "ser a principal empresa de energia do Brasil, reconhecida pela excelência operacional e pelo compromisso com a sustentabilidade".

Os demais, por sua vez, não esclarecem por opções metodológicas dos autores, os objetivos e a missão. A exemplo disso, o artigo "Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas", os autores Sant'anna et al (2020) apresentam os estudos de uma rede multidisciplinar e institucional de pesquisas, não identificada, cuja direcionalidade está em investigar relações entre os construtos liderança e sustentabilidade com vistas à proposição de abordagem que corrobore uma proposta mais sistêmica de liderança sustentável.

Os autores enfatizam que a referida instituição atua na reconversão e requalificação de funções econômicas, focando em regiões impactadas por transformações socioeconômicas. Tendo para tanto a missão de proporcionar capacitação e oportunidades de reintegração no mercado de trabalho para pessoas em situação de vulnerabilidade, promovendo a inclusão econômica e o fortalecimento de uma cultura de responsabilidade social e sustentabilidade.

Também o trabalho de Cátia Sofia Nunes Jorge, cujo título é "A importância da liderança ética nas organizações: um estudo sobre a influência do narcisismo e do "efeito sombra" no comportamento ético do líder", conduzido com uma amostra de 76 participantes, utilizou quatro cenários de liderança previamente validados por meio de um estudo piloto (N = 68) para analisar a influência do narcisismo e do "efeito sombra" na

percepção da liderança ética. O objetivo foi examinar como essas variáveis impactam a percepção de eticidade do líder.

Segundo Jorge (2020), pesquisas recentes no campo da ética organizacional indicam que a liderança ética exerce um impacto mais amplo do que a mera promoção do comportamento ético entre os subordinados. Para a autora, "a relação psicológica que os indivíduos estabelecem com a sua organização é produto do conjunto das interações sociais entre membros organizacionais" (Jorge, 2020, p. 4). Nesse sentido, as características individuais do líder e a forma como influenciam a percepção de eticidade na liderança tornam-se elementos essenciais para compreender a relevância da dimensão ética na dinâmica organizacional.

De semelhante modo, Amorin (2023), que investigou a relação existente entre a percepção da inteligência emocional dos líderes, o tipo de liderança exercido e o impacto desses fatores na sustentabilidade das carreiras dos colaboradores, não descreveu as especificidades do projeto envolvido, sintetizando apenas a amostra composta por 251 trabalhadores portugueses, abrangendo uma diversidade de setores de atividade, o que permitiu uma análise mais abrangente e precisa do fenômeno em questão.

2. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ÉTICA ADOTADAS PELO NEGÓCIO/INICIATIVA

Com a expansão e a consolidação do tema da sustentabilidade, diversas organizações passaram a incorporar práticas sustentáveis em suas operações industriais, seja em resposta às exigências legais, seja devido ao aumento da informação e da

conscientização social (Hart, 2006). Paralelamente, o fortalecimento da influência de acionistas e stakeholders na gestão empresarial impactou diretamente a transparência e a ética nos negócios, reforçando a importância do respeito aos interesses coletivos. Diante da complexidade inerente à liderança sustentável, observa-se que os estudos sobre liderança e sustentabilidade transcendem as abordagens clássicas de liderança. Esses estudos abrangem aspectos fundamentais, como ética, direitos humanos, comportamento organizacional, inclusão de minorias sociais, impacto na sociedade e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

No trabalho de Sant'anna et al (2020), dentre as Práticas de Liderança Ética Adotadas pelo Negócio, cita-se a transparência nas decisões e ações empresariais, a equidade no tratamento e nas oportunidades oferecidas aos colaboradores e beneficiários, a promoção de um ambiente colaborativo e de respeito mútuo e o envolvimento das comunidades locais e seus membros, incentivando a participação ativa e o empoderamento dos envolvidos. Assim, a estratégia para a sustentabilidade envolve o planejamento e a implementação integral de práticas sustentáveis, culminando em uma abordagem eficiente de economia de recursos. Essa estratégia abrange quatro pilares fundamentais: o social, que prioriza ações voltadas ao bem-estar coletivo; o econômico, que busca a operação lucrativa de forma responsável; o ambiental, que visa à proteção e regeneração dos ecossistemas; e o cultural, que promove a valorização e a preservação da diversidade cultural.

Os autores relembram que a liderança sustentável tornou-se um tema de destaque especialmente a partir dos anos 2000, emergindo dos princípios da sustentabilidade e de suas implicações para as organizações. Esse movimento ganhou força em um contexto de

declínio da economia norte-americana, impulsionado não apenas por déficits financeiros e escândalos de corrupção, mas também pelos impactos da guerra do Iraque, pelas violações dos direitos humanos e pela instrumentalização da democracia como mecanismo de dominação. Para eles, "abordagens sobre a liderança e a sustentabilidade e, enfim, sobre a liderança sustentável discorrem sobre diferentes perspectivas e pontos de vista, englobando aspectos da literatura tradicional e contemporânea de liderança, como a transformacional e a transacional" (Sant'anna et al, 2020, p. 1135).

Ao analisar as práticas de liderança ética adotadas pelo negócio/iniciativa, Jorge considera que a liderança ética, pode ser definida como "a demonstração de uma conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus subordinados através da comunicação, reforço e da tomada de decisões." Dessa forma, sua influência não se restringe ao líder em si, mas se estende a toda a estrutura organizacional, impactando a cultura ética da empresa e a conduta dos colaboradores.

Jorge (2020) também ressalta que a recorrência de escândalos organizacionais está frequentemente associada a falhas decorrentes de negligência, falta de compromisso e inadequação dos comportamentos às normas e procedimentos preestabelecidos. Assim, cabe às organizações promover princípios éticos de maneira equitativa entre todos os funcionários. Considerando a estrutura hierárquica das empresas, a forma mais eficaz de influenciar a conduta ética dos colaboradores é por meio dos líderes. Para isso, um líder deve alinhar sua conduta aos códigos morais, conduzindo suas decisões empresariais com a consciência de que estas impactam tanto os funcionários quanto a sociedade em geral. Nesse contexto, os indivíduos percebem a eticidade do líder a partir de sua postura no

ambiente de trabalho, especialmente quando traços de personalidade narcisistas estão presentes e há propensão para o tratamento desigual entre subordinados, muitas vezes motivado pela percepção de que estes possam representar uma ameaça à sua posição, fenômeno conhecido como “efeito sombra”.

Quanto mais acentuados forem os traços narcisistas do líder e sua tendência ao tratamento diferenciado, maior será a percepção do “efeito sombra” e menor será a credibilidade da liderança ética. A identidade moral do indivíduo foi analisada no estudo por meio da subescala de simbolização, que avalia a projeção do caráter moral em ações concretas, revelando uma relação positiva e significativa com a percepção de liderança ética. Os resultados apontam que a disseminação de comportamentos não éticos por parte do líder, sobretudo aqueles associados a um perfil narcisista, compromete a percepção de liderança ética e impacta negativamente as interações sociais entre líder e subordinados, refletindo-se no comportamento ético da equipe.

3. CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA ÉTICA PARA A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO SOCIAL

A construção de um legado duradouro por meio do empreendedorismo social demanda a implementação de projetos e modelos de negócios que promovam um impacto positivo contínuo e mensurável nas comunidades e ambientes. Para atingir tal objetivo, é crucial que as iniciativas sociais ultrapassem intervenções pontuais, integrando soluções sustentáveis que abordem as causas estruturais dos problemas sociais. Isso envolve

investimentos em áreas fundamentais como educação, saúde, infraestrutura e empoderamento econômico, assegurando benefícios duradouros que criem ciclos virtuosos de desenvolvimento e progresso (Pereira, 1995). Empreendimentos que proporcionam acesso à educação de qualidade para jovens em comunidades carentes não só transformam vidas individuais, mas também impulsionam o desenvolvimento socioeconômico de toda uma região ao longo das gerações.

A liderança ética desempenha um papel fundamental na sustentabilidade dos negócios sociais, pois orienta práticas organizacionais responsáveis, transparentes e comprometidas com o bem-estar coletivo. Ao integrar princípios éticos na gestão, os líderes fortalecem a credibilidade da iniciativa, promovem relações de confiança com stakeholders e asseguram que as decisões estratégicas considerem impactos sociais, ambientais e econômicos. Além disso, a liderança ética contribui para a resiliência e a longevidade dos negócios sociais, garantindo que sua missão seja mantida ao longo do tempo e que suas práticas estejam alinhadas com os desafios contemporâneos da sustentabilidade.

Sant'anna et al (2020) relatam que dentre as contribuições da Liderança ética para a Sustentabilidade do Negócio Social, percebe-se o fortalecimento da reputação da organização, aumentando a confiança e fidelidade de parceiros e da comunidade, a garantia de que as ações da organização impactem positivamente no desenvolvimento econômico e na coesão social das comunidades atendidas. Por outro lado, acrescentam-se a governança transparente e responsável, promovendo práticas sustentáveis e criando um legado duradouro para o negócio social e as comunidades envolvidas e as contribuições para a resiliência e crescimento a longo prazo da organização e das comunidades.

De acordo com Jorge (2020), os líderes, em razão da natureza de suas funções, das relações de poder e do prestígio inerente à posição que ocupam na estrutura organizacional, são frequentemente vistos como modelos a serem seguidos, levando seus comportamentos a serem replicados pelos subordinados. Por esse motivo, as organizações têm demonstrado um interesse crescente no perfil de liderança exercido por suas chefias, buscando mobilizar os colaboradores, comprometê-los com os objetivos organizacionais e prepará-los para enfrentar novos desafios. O sucesso da organização, no que tange ao alcance de metas coletivas, está diretamente relacionado à capacidade de influência do líder.

Ademais Jorge (2020) segue mencionando que a construção de um relacionamento positivo entre líderes e subordinados contribui para a percepção de uma liderança ética, impactando de forma significativa o nível de comprometimento dos colaboradores, seu desempenho individual e coletivo, além de favorecer a manutenção de uma relação colaborativa. No entanto, a excessiva preocupação do líder com sua própria posição e a necessidade de reafirmá-la podem comprometer essa dinâmica. Nesse contexto, a análise do exercício da liderança deve considerar as características pessoais do líder, uma vez que comportamentos, traços e aspectos do caráter individual influenciam diretamente a interação com os subordinados e, consequentemente, o sucesso organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO: CRÍTICAS E RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ÉTICA

A análise dos principais achados sobre a liderança ética sob uma perspectiva relacional evidencia a articulação entre diferentes agentes sociais e dimensões organizacionais — societal, organizacional e individual. Esse resgate permite constatar a relevância da interação entre os construtos Liderança e Sustentabilidade, sendo que essa relação influencia tanto o campo dos estudos da liderança quanto os voltados à sustentabilidade. No que tange à sustentabilidade, os dados corroboram a literatura ao identificar duas perspectivas tensionadas da liderança sustentável. A primeira vincula a liderança sustentável às estratégias e práticas empresariais, baseadas no conceito de responsabilidade social. A segunda, por sua vez, associa-se às características individuais de um líder sustentável, considerando seu comportamento e suas ações em prol da sustentabilidade.

De modo geral, a relação entre liderança e sustentabilidade reforça a ênfase nos aspectos sociais e ambientais, destacando o papel das organizações — sejam cidades ou empresas — na promoção da responsabilidade social. Além disso, os modelos específicos de liderança sustentável, embora ainda incipientes, buscam integrar elementos da literatura clássica de liderança a aspectos da sustentabilidade, bem como a diferentes formas de seu desenvolvimento. Entretanto, verifica-se um déficit de estudos aplicados em comparação às pesquisas teóricas, o que sugere oportunidades para novas investigações, especialmente em setores empresariais que envolvem extensas cadeias produtivas, como o agronegócio. Assim, a escassez de estudos empíricos reforça a

necessidade de pesquisas em distintos ambientes organizacionais, culturas e mercados, com o intuito de preencher lacunas existentes na teoria da liderança sustentável.

As análises realizadas revelam que as interações entre diferentes agentes sociais ocorrem em contextos socioeconômicos e espaciais diversos, moldando dinâmicas de poder e desenvolvimento. Observa-se a formação de vocabulários compartilhados que expressam tensões sociais e econômicas, além da identificação de posicionamentos distintos entre agentes situados em diferentes espaços organizacionais. Essa diversidade de agentes, no entanto, nem sempre favorece a busca por metas comuns, possibilitando a manutenção do poder por oligarquias tradicionais e influenciando a qualidade do desenvolvimento econômico das comunidades.

Por fim, em termos práticos, espera-se que os estudos analisados contribuam para o desenvolvimento de lideranças socialmente responsáveis, com uma abordagem genuína voltada à sustentabilidade. Isso implica a necessidade de novas estratégias educacionais e formativas que incorporem valores éticos, ambientais e sociais na capacitação de líderes comprometidos com o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e responsabilidade socioambiental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo vimos que a liderança ética desempenha um papel fundamental na construção de organizações socialmente responsáveis e sustentáveis. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a relação entre liderança e sustentabilidade transcende o âmbito empresarial, impactando diretamente a sociedade e os processos de

desenvolvimento. A partir da disciplina *Social Entrepreneurship*, reforça-se a ideia de que um modelo de liderança eficaz deve aliar valores éticos a práticas inovadoras, promovendo impacto social positivo e duradouro.

A interconexão entre liderança e sustentabilidade demanda não apenas o compromisso individual dos líderes, mas também a adoção de estratégias organizacionais voltadas à responsabilidade social. No entanto, para que esses princípios se concretizem de forma efetiva, torna-se essencial investir em processos educativos e formativos que incorporem uma visão holística sobre o papel do líder na sociedade. A educação voltada para a liderança sustentável deve estimular o pensamento crítico, a tomada de decisões baseadas em princípios éticos e a capacidade de articular diferentes agentes sociais em prol do bem comum.

Além disso, este estudo evidencia a necessidade de ampliar a pesquisa aplicada no campo da liderança sustentável. Embora o tema seja amplamente discutido na literatura teórica, ainda há um déficit de estudos empíricos que avaliem sua implementação em diferentes contextos organizacionais e setores produtivos. A ampliação desse campo de pesquisa contribuirá para o desenvolvimento de modelos mais eficazes, adaptáveis às realidades socioeconômicas diversas.

Por fim, espera-se que este estudo incentive novas reflexões sobre a importância da liderança ética e sustentável, não apenas como um diferencial competitivo, mas como um imperativo para a construção de organizações mais justas, transparentes e comprometidas com o equilíbrio entre crescimento econômico e responsabilidade socioambiental.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Miguel Costa Pessoa de**. O impacto da inteligência emocional e da liderança ética na sustentabilidade das carreiras dos colaboradores.** 2023. Dissertação (Mestrado) – [Nome do Programa de Pós-Graduação], Universidade de Lisboa. 2023.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol**. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

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

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

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

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** São Paulo: Bookman, 2017

JORGE, Cátia Sofia Nunes. **A importância da liderança ética nas organizações:** um estudo sobre a influência do narcisismo e do "efeito sombra" no comportamento ético do líder. 2020. Dissertação (Mestrado) – [Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Psicologia Social e das Organizações], [Nome da Universidade], [Cidade], 2020.

MONTEIRO, Ana Cristina Faria. **A liderança ética e o seu impacto nas organizações.** 2022. Trabalho de Conclusão de Mestrado em Gestão e Negócios – Universidade [Nome da Universidade], [Cidade], 2022. Orientadora: Profª. Dra. Carla

Freire.

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury de. **O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial.** 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Orientador: Prof. Dr. Cristiano J. C. Almeida Cunha. Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. de. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. São Paulo: Editora USP, 1995.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; PADILHA, Luccas Santin; TREVISOL, Matias; FILIPPIM, Eliane Salete; BENCKE, Fernando Fantoni. **Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas**. RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, set./dez. 2020. Disponível em: http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race. Acesso em: 31 jan.2025.