



LIDERANÇA ÉTICA: ANALISAR OS PRINCÍPIOS ÉTICOS COMPORTAMENTAIS DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES.

ETHICS LEADERSHIP: ANALYZE THE ETHICAL PRINCIPLES OF BEHAVIORAL ORGANIZATIONS IN LEADERS.

Netici Viana dos Santos¹, Luis Carlos Spaziani²

1 Aluno do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

2 Professor Mestre do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar os princípios éticos comportamentais dos líderes nas organizações sob a ótica de seus liderados, para se ter visão de como o comportamento ético ou antiético dos líderes pode influenciar o comportamento de seus liderados. Para tanto será estudado inicialmente aspectos gerais sobre ética e lideranças e seus estilos, buscando entendimento acerca de conceito a respeito do tema. Em seguida há embasamento teórico a respeito da liderança ética nas organizações para ser que possa ser analisado mediante referência de grandes autores que abordam o tema. A metodologia aplicada começa por referencial bibliográfica que versam a respeito do tema, quanto a sua natureza foi realizado a pesquisa de campo que consiste na observação dos fatos, nos métodos de abordagens foi utilizada a pesquisa qualitativa que descreve a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, quanto aos objetivos foi utilizado à pesquisa exploratória que tem como aprimoramento de ideias ou descobertas das instituições, quanto aos métodos de coletas foi utilizado o questionário que consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa. Esta pesquisa teve como resultado que mesmo diante de inúmeros fatos e acontecimentos em que a ética fica no esquecimento na mente das pessoas, os líderes prezam pela conduta e comportamento de suas ações nas organizações e com sua equipe, para que possam fazer uma liderança ética transparente e mostrar que é possível ser ético em qualquer momento ou situação. Conclui-se que os líderes apresentam atitudes e comportamento ético satisfatório mediante pesquisa elaborada.

Palavras-Chave: Ética; Liderança; Comportamento.

Abstract

This article aims to analyze the behavioral ethics of leaders in organizations from the perspective of their subordinates, to have vision of how the ethical or unethical behavior of leaders can influence the behavior of their subordinates. For this will be first studied general aspects of ethics and leadership and their styles, seeking understanding of concept on the subject. Then there is theoretical basis about ethical leadership in organizations for which can be analyzed by reference of great authors that address. The methodology starts with bibliographical references that deal on the subject, as its nature was conducted field research which consists in observing the facts, the approaches of methods was us end qualitative research describing the complexity of a particular hypothesis or problem, of the aims was used to exploratory research whose improvement ideas or findings of the institutions, the methods of collection was used questionnaire is to translate the specific objectives of the research. You search has resulted in the face of numerous facts and events in which ethics is forgotten in people's minds, leaders value the conduct and behavior of their actions in organizations and with your team so that they can make a clear ethical leadership and show that it is possible to be ethical at any time or situation. We conclude that the leaders have attitudes and satisfactory ethical behavior by elaborate research.

Keywords: Ethics; Leadership; Behavior.

Contato: netici-viana@hotmail.com

Introdução

O objetivo desta pesquisa foi analisar os princípios éticos comportamentais dos líderes nas organizações sob a ótica de seus liderados, para ter a visão de como o comportamento ético ou antiético dos líderes poderá influenciar o comportamento de seus liderados.

Nota-se que atualmente a liderança tem ganhado cada vez mais importância e reconhecimento nas organizações por conseguir atingir e superar os objetivos determinados. E nesse caminho o líder torna-se peça chave para mediar com sua equipe os interesses de cada parte e cabe ao líder ter princípios éticos para reger os interesses de todos para que possa transmitir para sua equipe confiança e também credibilidade de que o exercício de sua função está de acordo com a organização almeja e determina.

O comportamento dos líderes para com seus liderados e organizações é um fator que deve ser observado e levado em consideração a todo instante, pois o líder tem o poder decisivo nas tarefas e influenciador com sua equipe.

As organizações têm a responsabilidade de promover, incentivar e encorajar o comportamento ético de seus colaboradores e aos líderes cabe à responsabilidade de gerir a ética, criando condições adequadas para a efetiva implantação dos padrões organizacionais. A prática da liderança ética se baseia nos exemplos pessoais e instigados pelos líderes a serem seguidos pelos seus liderados.

Mediante fatores, é importante não somente para as organizações, mas também para os líderes, terem condutas éticas perante os colaboradores e sociedade e partindo dessa premissa, o presente trabalho busca discutir minuciosamente e fazer as análises dos comportamentos dos líderes nas organizações. E diante dessa temática, buscar entendimento de como o comportamento poderá influenciar no comportamento e atitudes de seus liderados.

ORGANIZAÇÃO

A organização tem um intuito e cumpre objetivos, nesse sentido Lacombe (2005) preconiza:

(...) A organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre pessoas. (LACOMBE, 2005, p. 8).

Para Chiavenato (1998) as organizações existem para cumprir com objetivos que os indivíduos, em face de suas limitações individuais, não podem alcançar isoladamente, pois a vida das pessoas constitui-se por meio das interações com demais pessoas para promover ações para que possam resultar nos objetivos e metas traçadas.

Tudo acontece por meio de organizações, são elas que executam, de diferentes formas, quase

todas as atividades existentes na sociedade e elas obtêm desempenho superior aos indivíduos, pois fica difícil uma pessoa competir sozinha com algo que está sendo executada por um conjunto de pessoas, uma organização.

Na mesma direção Lacombe (2005) preconiza que a organização é mais do que uma soma de pessoas que a constituem, há uma troca de sinergia que faz com que se interliguem para que os objetivos sejam alcançados. Quando a organização é bem sucedida, ela tende a crescer e ganhar mais espaço, com isso aumenta o contingente de pessoas que cooperam com os objetivos esperados e almejados, tanto pela organização ou até mesmo, por motivos pessoais. Para isso acontecer à organização precisa ter seus objetivos devidamente traçados e as pessoas devem estar preparados para atingir os objetivos das organizacionais para cumprir com seus propósitos.

Chiavenato, (2014, p. 5-6) descreve que “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo a sobreviver”. Ainda segundo o autor - “As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos.”

De acordo com Morgan (2006) as organizações são concebidas como sistemas vivos que se adaptam aos ambientes mais amplos, que dependem mutuamente das satisfações e necessidades geridas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização cultiva e mantém sua própria cultura, pois é um fenômeno dinâmico que cerca a sociedade em todas as horas. “A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários”. (LUZ, 2003, p. 14)

Neste mesmo contexto Luz (2003) preconiza que a cultura organizacional é formada por vários aspectos que caracterizam o seu modo particular de serem, agregados ao conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, influenciando o comportamento de todos os indivíduos e grupos nas organizações tornando assim, diferentes das demais organizações.

A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos. (LACOMBE, 2005, p. 231).

Para Gil (1990) cada organização tem sua cultura refletida nas suas estratégias e nas suas posições competitivas que podem ser afetadas por fatos passados e pelo clima do presente e

principalmente pelas características do quadro efetivo atuante.

“A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para realizar seus objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2004, p.100).

Gil (1990, p. 71) diz que “cultura organizacional é mais do que um estilo gerencial [...] é a forma como a organização desempenha uma série de tarefas”.

Segundo Shein (1984, p.3-4, apud Freitas 2010) descreve que cultura organizacional é:

O modelo dos pressupostos básicos que determina um grupo foi inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa. Uma vez que a os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente, para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (FREITAS, 2010, p.13).

A cultura organizacional constitui de certa forma o DNA da organização e se torna indispensável, suas características nem sempre são físicas ou visíveis e dificilmente chegam a ser iguais as das demais organizações, tendo assim sua cultura como particular, pertencente somente a própria organização.

De acordo com Gil (2001) as organizações apresentam uma cultura que mais se caracteriza pelos seus valores e regularidade, comportamentos predominantes e pelo seu espaço físico e interações de seus membros entre si e público externo. As empresas que mais promovem ajuste cultural em seu ambiente apresentam condições favoráveis para desenvolvimento em relação aos estímulos externos.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitara seu reconhecimento mais facilmente. (FREITA, p.2010,15)

A cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo parcialmente influenciado pelo comportamento e atitudes de seus líderes que pode implicar em algum nível de estabilidade estrutural do grupo, a cultura é difícil de ser mudada.

CLIMA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura e as ações realizadas no dia- a dia. De acordo com Maximiano (1997, p. 168) “o clima organizacional é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam

de maneira positiva ou negativa suas satisfações e motivação para o trabalho”.

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. Várias vezes já ouvimos falar, consultamos ou fomos indagados sobre o ambiente de trabalho de uma determinada companhia. É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosférica psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações. (LUZ, 1995.p.07)

Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de gestão, pois nos permite a análise interna e externa e acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando através de estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas em busca dos objetivos almejados.

Chiavenato (2002) relata que o clima organizacional está ligado à moral e a satisfação das necessidades dos participantes e como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus costumes, como resultante da interação dos elementos da cultura e seus efeitos sobre os outros.

Na mesa linha de raciocínio Luz (1995) diz que o clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão do trabalho, é percebido, quanto aos atos, às maneiras e comportamentos dos colaboradores e as expressões que revelam quando o clima na organização está muito bom ou quando está muito ruim.

ÉTICA

Embora a ética tenha de certa forma caído no esquecimento, ainda sim é discutida não somente na sociedade, mas também nas organizações, pois frequentemente depara-se com inúmeras reclamações acerca da ética, nos dias atuais e principalmente no que diz respeito à aplicação da ética na sociedade, trabalho e no exercício de funções.

É importante salientar que a ética é uma premissa inerente ao indivíduo, quem determinar se uma sociedade é ética ou antiética são as pessoas que a compõem, assim como as empresas ou instituições que são analisadas.

E com relação aos fatores éticos que influenciam os padrões éticos da sociedade? Para responder a essa questão, é necessário ter presente que o comportamento ético é sempre individual. As estruturas, as instituições e a sociedade estão ou não são éticas ou antiéticas. Somente a ação humana individual é suscetível de valorização moral. (ARRUDA, 2009. p. 5).

A palavra ética provém do grego *ethos* que significa o modo de ser, caráter, em latim “*ethos*” quer dizer “*mos*” que significa costume, palavra esta que deu origem a moral. Nos vocabulários éticos significa hábitos e costumes, indicando normas de comportamentos que se tornam habituais. De forma

geral - “A ética é o código de princípios e valores morais que governam o comportamento de uma pessoa ou grupos de pessoas quanto ao que é certo ou errado”. (DAFT, 1999, p. 83).

A ética aborda a maneira de como lidar com o que se pode ser de certa forma, diferente do que é da aprovação ou reprovação do comportamento observado ou apresentado em relação ao comportamento e atitude ideal. Maximiano (2004) preconiza que ética é compreendida por teorias ou reflexões críticas a respeito dos fundamentos de um sistema moral ou de um sistema de costumes de pessoas, grupos ou sociedade. O que se pode aceitar como habitual não é necessariamente ético.

Apesar de a ética está interligada diretamente aos valores humanos ditados pelos costumes da sociedade, que constantemente muda de acordo o cenário, ela não pode ser considerada apenas “uma questão de conveniência, mas também uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade.” (ARRUDA, 2009, p. 4).

Segundo Moraes (2001), constantemente realiza-se algum tipo de raciocínio ético, inconscientemente ou conscientemente, a cada dia para melhorar ou frear os nossos comportamentos perante as atitudes advindas das diversas situações as quais estamos sujeitos, pois sofremos ações e a partir delas temos que agir e tomar decisões que sejam convenientes a nós e que, de certa forma, não venha prejudicar diretamente as outras partes que estão envolvidas ou que nos auxiliam no processo de tomadas de decisões justas e coerentes.

PRINCÍPIOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente mesmo não notando, os valores éticos estão alinhados com os valores que compõem a cultura da organização, a ética cada vez mais se torna parte das políticas formais das organizações. Nas organizações os padrões éticos estabelecidos estão relacionados ao comportamento que de certa forma regula a maneira de uma pessoa ou grupo agir de acordo com as situações adversas apresentadas.

O clima ético predominante na instituição deve acompanhar a filosofia e os princípios definidos como básicos principalmente pelos acionistas, proprietários e diretores. Isso se materializa no *código de ética*, que nada mais é do que a declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários. (ARRUDA, 2009, p. 53).

Conforme Gomez (2008) os valores básicos de uma organização compreendem a ética pessoal de seus colaboradores, as características de seus inter-relacionamentos atribuídas as suas atividades, ou seja, os valores definem as atitudes e a forma de comportamento que a organização considera mais apropriada.

Algumas organizações elaboram o seu próprio código de ética para ser seguido por todos que fazem parte da dela. Para Lacombe (2009,

p.318) “nenhuma empresa pode ser ética se a alta administração da empresa não transmite uma cultura organizacional baseada em premissas éticas”. Portanto no mesmo raciocínio o ponto de partida é diretamente da alta administração para que as normas, condutas e padrões éticos sejam entendidos e adotados por todos.

Do mesmo modo “os padrões de conduta ética ou socialmente responsável são personificados em cada funcionário e também na própria organização”. (DAFT, 2002, p. 307).

O código de ética deve ser elaborado e ajustado de acordo com os princípios das organizações e sua cultura. Podemos considerar que a ética aos poucos abandona alguns valores que julgamos desnecessários e adquire outros que antes não fazíamos menção e que poderia se tornar essencial. Para se elaborar um código de ética de modo eficaz, de acordo com Bateman (2010, p.154 - 155) deve se proceder do seguinte modo:

1. Envolver a todos, ou seja, cada pessoa que tenha de viver sob suas condições, em sua elaboração;
2. Ter uma declaração corporativa, mas também permitir declarações separadas para diferentes unidades da organização;
3. Fazê-las de modo resumido e por isso fácil de compreender e lembrar;
4. Não torná-las melodramáticas - fazer algo importante, em que as pessoas realmente acreditam;
5. Começar pelo topo, fazendo com que executivos discutam as afirmações e vivam segundo elas.

De acordo com Bateman (2010) é um desafio continuo para as organizações manter o comportamento éticos de seus colaboradores e ressaltar a importância do código de ética, pois perante as atitudes é muito fácil arrumar desculpas por um comportamento antiético devido as “facilidades” de justificativas como: “todo mundo faz isso”.

VANTAGEM E DESVANTAGENS DA ADESÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

O código de ética quando aderido em comum a todos na organização “possibilita o trabalho harmonioso e devem servir também como proteção dos interesses públicos e dos profissionais que contribuem de alguma forma para a organização, os *stakeholders*”. (ARRUDA, 2009, p. 54).

Ao aderir o código de ética e para que ele seja elaborado é importante ressaltar que todos participem, desde a alta gerencia até o mais simples funcionário.

Vejamos algumas vantagem e desvantagem ao aderir o código de ética

Quadro 1- Vantagens e Desvantagem do Código de ética.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir.	Implantar um código de ética encomendado e engavetado.
Garante igualdade na forma de encaminhar questões específicas.	Atribuir ao código de ética "efeito pacote".
Estimula comprometimento de todos os colaboradores.	Ocorrer inconsistência e incoerência entre o que está disposto no código de ética e o que se vive na organização.
Aumenta a integração entre os funcionários da empresa.	
Protege interesses públicos e de profissionais que contribuem para a organização.	
Agrega valor à imagem da empresa.	

Fonte: (ARRUDA, 2009, p. 55)

Os esforços empregados para que a ética seja estabelecida e seguida por todos, vai depender além do esforço da dedicação e do comprometimento de cada em virtude dos conhecimentos já adquiridos e formados a respeito da ética.

As organizações têm a responsabilidade de promover, incentivar e encorajar o comportamento ético. Casos seus empregados não tragam sua ética do berço, deverão aprender na organização como cultivar as virtudes, engajando-se nas atividades de treinamentos adequados para este fim, além de se comprometerem a seguir o sistema de valores da empresa. (ARRUDA, 2009, p. 60).

A conduta ética nas organizações é o reflexo do comportamento de seus profissionais e deve partir do princípio que o descumprimento pode implicar em punições, pois a imagem da organização fica em evidência por diferentes meios comportamentais.

De acordo com Gómez (2008, p. 167) "o propósito, a visão mobilizadora e os valores básicos constituem os conceitos que regem a organização, qualquer que seja a sua natureza. Esses conceitos são instrumentos muito valiosos para a liderança e atuam como a estrutura de colunas e vigas e o timão de um barco".

LIDERANÇA

Constantemente a liderança tem se tornado o foco das organizações e das relações humanas, despertando cada vez mais interesse de todos que têm anseio em ser tornar líderes ou aperfeiçoar suas formas de lideranças para que o trabalho em equipe seja mais explorado fazendo com que as metas e objetivos das organizações sejam alcançados, pois atualmente liderar está associado ao fracasso ou sucesso das organizações.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana [...]. (CHIAVENATO, 1992, p.137).

A liderança se torna cada vez mais primordial em qualquer organização humana e é essencial em todas as funções, ela é exercida quando há liderados, pois os líderes precisam de seus liderados para realizar metas e vice-versa.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, anos após anos, em uma grande variedade de situações". (MAXIMIANO, 2011, p. 277).

A importância de uma boa liderança não pode ser questionada e subestimada, pois os líderes são pessoas humanas com qualidades e defeitos e cada vez mais o líder se torna a peça essencial nas organizações, pois é o agente de mudanças e cabe a ele ter a capacidade de inspirar coragem aos seus liderados. "A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se espera que o líder deva agir". (LACOMBE, 2009, p. 201).

Conforme Robbins (2001) o líder é o indivíduo que detém posição de autoridade formal em uma organização, mas pelo fato de um indivíduo ser visto como líder nem sempre quer dizer que ele exerça a liderança propriamente dita. Pois a liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa, ou seja, o processo de influenciar os indivíduos com suas ações coniventes a sua função.

TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Conhecer os estilos de lideranças e a forma de liderar durante suas práticas gerenciais é um fator de grande importância e relevância para as organizações. De acordo com Chiavenato (2010) há três tipos de estilos de lideranças:

a) Autocrático: o líder centraliza o poder e a tomada de decisão sem qualquer participação da equipe. Os liderados com o tempo passam a demonstrar tensões e frustrações devido a atitude do líder e com isso as inimizades entre os grupos aumentam gerando desconforto ao executar as tarefas e não demonstram satisfação com o que faz;

b) Liberal (*laissez-faire*): o líder tem participação mínima e delega as ações ao grupo e não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo. Os liderados poucos se importam com a tarefa a ser realizada, a perda de tempo e a produtividade é baixa e o relacionamento entre os membros da equipe e constantemente abalado por discussões irrelevantes;

c) Democrático: O líder incentiva à participação do grupo nas decisões e descentraliza a autoridade. Os liderados sempre se demonstram mais confiante ao executar as tarefas, há um bom relacionamento entre a equipe e o líder.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA (CARISMÁTICA)

O líder é o principal responsável pela realização dos objetivos em grupo, cabe a ele ressaltar a importância das tarefas a serem executadas. "O comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados" (LACOMBE, 2005, p.220). De acordo com Maximiano (2004) o líder transformador consegue que seus seguidores desenvolvam mais comprometimento em relação aos objetivos por meio de incentivos, e também superar seus interesses pessoais.

Carisma é a influência que o líder transformador exerce sobre seus seguidores. O carisma apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder. O carisma é a condição mais importante, mas não a única, para que surja um líder transformador. (MAXIMIANO, 2004.p. 324)

De acordo com Daft (2010) a liderança carismática vai muito além das técnicas transacionais, uma vez que os líderes tendem a serem menos previsíveis, pois são habilidosos e possui visão do futuro, componente importante para um líder.

O carisma pode ser usado para resultados positivos que beneficiam o grupo, mas pode também ser usado para propósitos pessoais que levam ao engano, manipulação e exploração dos outros. (DAFT, 2010.p. 704).

Os líderes transformacionais são na maioria estáveis quanto as suas ações e conseguem engajar o mundo ao seu redor e possuem grande capacidade de entendimento e compreensão e conseguem influenciar e atingir as emoções de seus seguidores, encorajando dando inspirações para que vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem ideias novas. Recompensa que os líderes transformadores proporcionam:

a) Agradecimento e reconhecimento do desempenho;

b) Satisfação e oportunidade de crescimento pessoal decorrente da participação em um projeto ou tarefa inovadora e desafiadora;

c) Recompensas simbólicas: prestígio social, títulos e cargos, participação solene, reforço no sentido de participação em grupo;

d) Satisfação proporcionada pela associação com o líder e uma equipe de prestígio.

Para alcançar o grau de comprometimento e realização, o líder deve dar maior atenção para que as necessidades potenciais, individuais e em equipe sejam alcançadas conforme o esperado.

LIDERANÇA TRANSACIONAL

Liderança transacional é baseada na troca entre líder e colaborador, os líderes transacionais focam mais nos sistemas que já estão determinados e tendem a enfatizar regras, procedimentos e metas de curto prazo, ignoram as ideias de seus colaboradores, usam critérios predeterminados para monitorar o desempenho e não há espaço para a mudança.

De acordo com Maximiano (2004) o líder transacional apela aos interesses e a necessidade primária de seus seguidores para que o objetivo seja alcançado, prometendo recompensas ou simplesmente ameaçando para que o trabalho seja realizado. A relação com seus seguidores é caracterizada pelo interesse da troca como oferecimento de recompensas, tais como:

a) Promoções;

b) Aumento salarial;

c) Liberdade no uso do tempo em troca do esforço empreendido;

d) Prêmio por desempenho, como o "diploma do melhor funcionário do mês", ou participação nos resultados;

e) Patrocínio de programas e treinamento.

A liderança transacional se baseia no princípio de que o desempenho e as competências devem ser recompensados devido aos critérios estabelecidos e alcançados, tornando fator motivacional para quem tem competência e que as transformam em resultados.

Os líderes atualmente articulam as formas estratégicas com os processos interpessoais eficazes para programar as estratégias que produzem resultados satisfatórios e condizentes com os das organizações.

O PAPEL DA LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO ÉTICO

O líder em exercício de sua liderança dedica a maior parte de seu tempo tentando sempre claramente expor a sua visão, o propósito e a direção para onde sua equipe deve chegar.

Conforme Gómez (2008, p.155) "ser líder supõe lidar com conceitos como: capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas".

“Para que a liderança seja exercida com ética, é preciso conhecer bem as pessoas a serem liderado, saber aonde quer chegar, de que modo, com que fins e objetivos” (ARRUDA, 2009, p.65). O líder precisa ter informações úteis a respeito de seus liderados para que sejam desenvolvidos laços de confiança e para que possa estar tranquilo quanto o seu modo de desenvolver as atividades.

Para Daft (2002) cada pessoa consegue e leva para seu local de trabalho um conjunto de crença e valores pessoais que traduzem esses valores em comportamentos e cabe ao líder disseminar os valores da cultura da organização com os valores éticos mediante a relação proferida com a nova visão da organização para que seus liderados possam adquirir confiança e transmitir por meio de seus comportamentos.

Cabe ao líder orientar e conduzir seus liderados com sabedoria e presteza, pois de acordo com Arruda (2009) os trabalhadores atualmente detêm informações e poder e não aceitam mais a forma coercitiva ou manipuladora do poder ao qual vem sendo empregado. A ética do líder pode influenciar o comportamento e contornar diversas situações ao tratar os seus liderados com mais respeito.

“A imagem ética dos diretores molda-se na mente dos empregados por aquilo que é visível: sua forma de falar, de ponderar com objetividade, profissionalismo e respeito às pessoas, de decidir, de relacionar-se sempre com boas maneiras e transparência”. (ARRUDA, 2009, p. 66). Seguindo a linha de raciocínio, Arruda diz que o comportamento dos líderes é fundamental perante seus liderados, seus valores éticos também tem que estar alinhado e respaldado com a conduta ou com o código de ética, caso a organização tenha definido, em todas as ações da organização, pois se tornam referência para demais liderados e colaboradores da organização.

Materiais e Métodos

Pelo fato da liderança estar ganhando cada vez mais espaço e força nas organizações, os líderes atualmente contribuem com o sucesso da instituição e se tornam cada vez mais essenciais nas organizações, e com isso há o questionamento a respeito de seus princípios éticos que regem seu comportamento na organização e como seus liderados passam a observar e questionar tais comportamentos. Este estudo buscou coletar informações mediante pesquisa.

Gil (2002, p. 17) define pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Por meio da pesquisa pode-se absorver ampliar e disseminar novos conhecimentos na área a ser explorada de forma clara, concisa e segura que permite a percepção com realidade a ser investigada para obtenção e seguridade das

informações e discernimento de novos conhecimentos e questionamentos.

Quanto à natureza foi utilizada a pesquisa de campo, que “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variável presumivelmente para posterior análises [...]”. (Oliveira, 2002, p.124).

Nos métodos de abordagem utilizou-se a pesquisa qualitativa, conforme Oliveira (2002, p.116) diz: “as pesquisas que se utilizam da abordagem possuem facilidades de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudanças, criação ou formação de opiniões de determinados grupos e permitir, em maior grau de profundidade a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”.

Quanto aos métodos de procedimentos técnicos foi usada a pesquisa bibliográfica. “A presente pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p. 44).

Quanto aos objetivos foi utilizada a pesquisa exploratória, que conforme Gil (2002, p.41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir a hipótese. [...] Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta das instituições.” (GIL, 2002, p. 41).

Quanto aos métodos de coletas de dados usou-se o questionário, cujo objetivo conforme Gil (2002) consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens, pois é um recurso de investigação não identificado, a ser preenchido pelos liderados da organização.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de pesquisa atua na prestação de serviços terceirizados. A empresa Planalto Service, atualmente emprega cerca de 7.000 trabalhadores nas mais diversas áreas.

Desde 1988, a Planalto Service traz para a população do Distrito Federal a qualidade e excelência dos serviços prestados. Em todo esse tempo, destacou-se no mercado local como uma das mais importantes empresas no ramo de terceirização de serviços especializados. Hoje, a marca Planalto Service, atua em diversos segmentos de terceirização de serviços e tem no seu repertório uma ampla lista de serviços prestados e parceiros renomados. Sua lista é bastante ampla e difusa, composta por serviços de locação de veículos, administração e operação de frota, locação de mão de obra especializada, serviços técnicos especializados, serviços administrativos, serviços de limpeza e conservação

e ainda, a contratação de trabalhos de recepção, portaria e de serviços gerais. Além disso, a Planalto é composta por um robusto corpo de recursos humanos e de profissionais ágeis, presentes nos principais e mais importantes centros de poder da capital federal, que asseguram aos seus clientes a garantia dos serviços prestados com eficiência e qualidade.

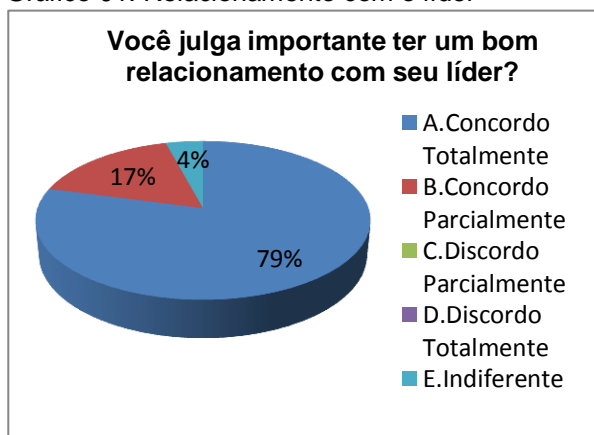
Com a missão de contribuir para o desenvolvimento social e econômico do Distrito Federal, a Planalto possuem em seu quadro, universitários recém-formados que agregam valores profissionais jovens e arrojados, além do compromisso com a responsabilidade social.

A Planalto Service é uma empresa especializada em terceirização de serviços e de apoio técnico com mais de duas décadas de serviços prestados com qualidade e eficiência em todo o Distrito Federal. Conta com uma equipe de profissionais experientes e capacitados para todos os serviços oferecidos. O objetivo maior da Planalto Service é assegurar um atendimento personalizado e diferenciado, baseado na satisfação e valorização da clientela. Por isso, busca estar sempre junto aos clientes, avaliando e propondo a satisfação, segurança e garantia de suas necessidades.

RESULTADOS E DISCUSSAO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o comportamento ético dos líderes nas organizações. Foi aplicado um questionário em uma organização privada que atua na área de prestação de serviços gerais. Foram entrevistados 24 colaboradores da amostra do universo total de 150 colaboradores que trabalham em um determinado setor. O instrumento utilizado foi o questionário, que consistia de 10 questões objetivas, e os entrevistados foram selecionados por acessibilidade, cujas respostas eram: **A.** Concordo Totalmente, **B.** Concordo Parcialmente, **C.** Discordo Parcialmente, **D.** Discordo Totalmente e, **E.** Indiferente;

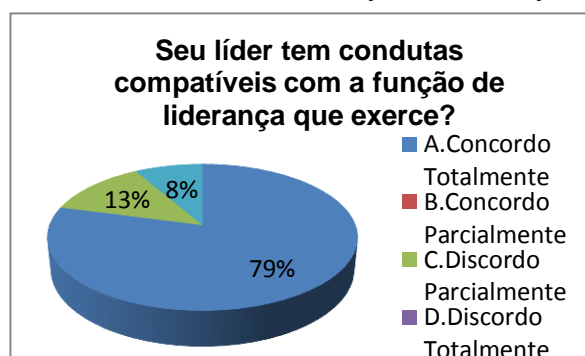
Gráfico 01. Relacionamento com o líder



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a amostra, 79% dos entrevistados concordam totalmente que ter bom relacionamento é importante, pois manter um bom relacionamento contribui para vários fatores como para formação de um clima organizacional favorável até mesmo para equipe e aumenta a efetividade da equipe com o líder. Percebe-se que atualmente o relacionamento interpessoal tem ganhado importância nas organizações e cabe ao líder e aos liderados dar a devida importância que um bom relacionamento deve ter, pois ele é a base fundamental. Já concordando parcialmente 17% julgam parcial o relacionamento com seu líder por não relacionar-se bem ou mantém o relacionamento estável de acordo com a situação momentânea. Gómez (2008) afirma que o relacionamento é um elemento importante que precisa ser estabelecido e reforçado de forma contínua para que as relações sejam cada vez mais praticadas e fortificadas nas organizações.

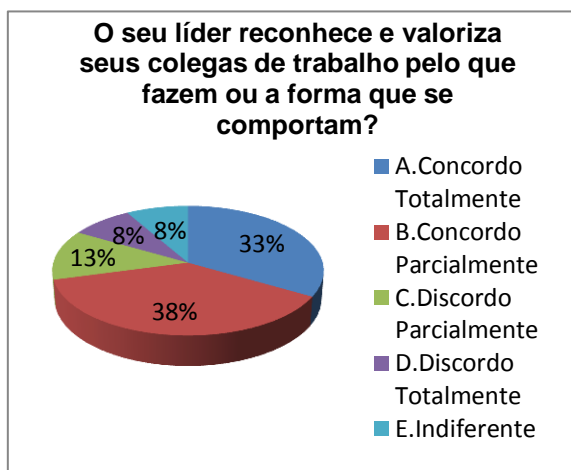
Gráfico 02. Conduta com a função de liderança



Fonte: Elaborado pela autora

Tendo como maior parte da amostra, 79% concordaram totalmente que o líder apresenta conduta compatível com sua função, todavia Gómez (2008, p.107) diz que “a conduta de uma pessoa desempenha uma função diretiva, sua conduta também influi na organização que dirige.” Isso faz com que seu modo e suas ações sejam de acordo com suas condutas. Já 13% discordam totalmente que seu líder no decorrer de sua função não apresenta conduta alguma, mediante esse fato o líder deve ter conduta até mesmo para que possa liderar de forma que a equipe sinta-se confiante com seu líder e a forma de liderança não perca a credibilidade por falta de conduta ética condizente com o esperado.

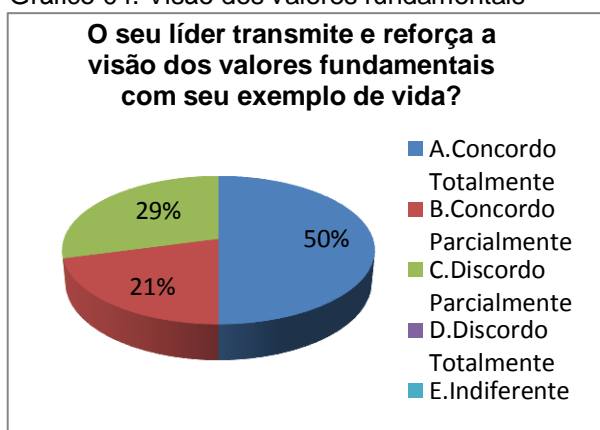
Gráfico 03. Reconhecimento e valorização dos colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que 38% concordam parcialmente que seu líder reconhece o trabalho executado e valoriza seus colegas pelo que fazem ou como se comportam. De acordo com Cohen (2003, p.154) “o comportamento dos integrantes que contribuem com o sistema deve ser reforçado, isto é, recompensado, estimulado e apoiado”. É fundamental que o líder saiba valorizar o trabalho de sua equipe para que se sintam confiantes e desenvolvam cada vez melhor o seu trabalho e principalmente sintam-se motivados. Já 33% concordam totalmente que seu líder valoriza o esforço e o comportamento empenhado na execução de seus trabalhos, e mediante isso pode-se dizer que o líder é o principal responsável pelo empenho de seus liderados.

Gráfico 04. Visão dos valores fundamentais

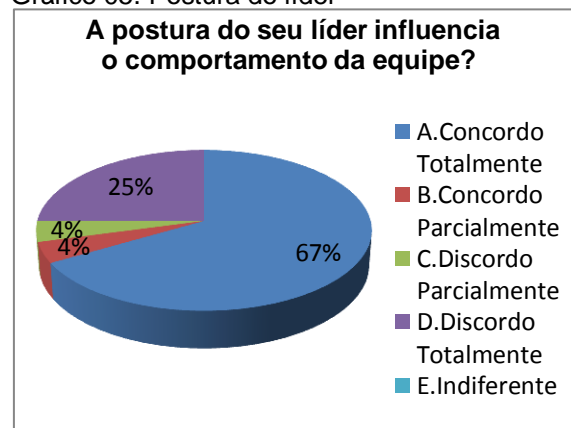


Fonte: Elaborado pela autora

Os pesquisados afirmam que seu líder transmite e reforça a visão dos valores fundamentais adquiridos ao longo da vida como representado na amostra por 50% concordando totalmente, através de seu exemplo de vida,

segundo Gómez (2008) as novas convicções surgem a partir de experiências ou convivências e as interpretamos de determinada maneira, atribuindo-se a partir dos exemplos compartilhados pelo líder um novo significado aos valores. Entretanto 21% concordaram parcialmente quanto os exemplos de vida e transmissão de valores de seus líderes e 29% discorda parcialmente, o líder até mesmo pode deter conhecimento e visão acerca do todo e tentar passar a sua equipe, porém nem todos se dão conta dos inúmeros exemplos que seu líder transmite ou tenta e esse também é papel do líder compartilhar conhecimento através de seus exemplos de vida.

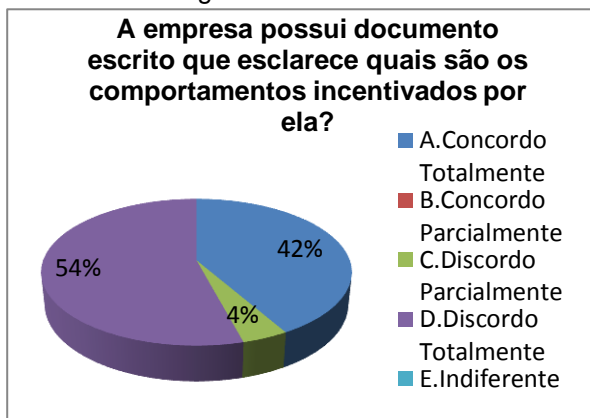
Gráfico 05. Postura do líder



Fonte: Elaborado pela autora

Representado por uma margem de 67% que concordaram totalmente que a postura do líder influencia o comportamento da equipe, sabe-se que o líder é o principal agente de mudanças na organização e cabe a ele ter boa conduta na condução de sua equipe e se o líder é ético e mantiver uma relação aberta e possuir o caráter como característica, o comportamento e as ações de sua equipe estarão relacionados com o caráter e sua personalidade. Contudo 25% já discordam totalmente que não se sentem influenciados pelo seu líder, isso se deve ao fato de não deixarem se influenciar e ter sua postura já personificada. Conforme Lacombe (2011) a influência que um líder exerce, pode alterar a maneira e até mesmo a forma de pensar e agir de seus liderados, o líder passa boa parte de seu tempo tentando sempre demonstrar claramente sua visão, o propósito e qual caminho que a equipe deve prosseguir. Por isso é preciso que o líder tenha postura adequada e apresente comportamento condizente sempre, pois o líder se torna espelho para sua equipe.

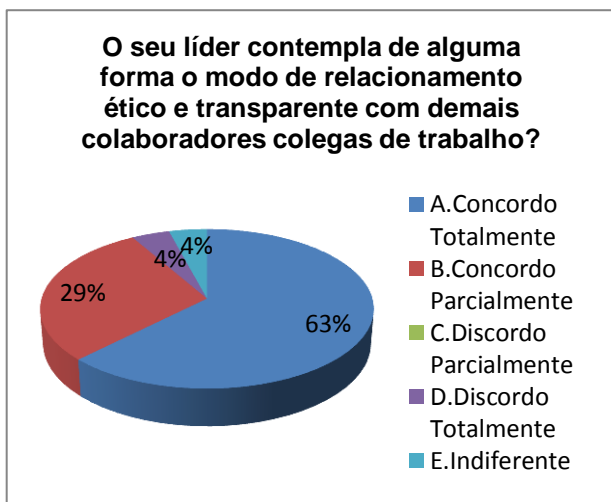
Gráfico 06. Código de ética



Fonte: Elaborado pela autora

Na visão geral grande parte da amostra representada por 54% discordaram totalmente que a empresa não possui ou desconhece algum documento por escrito que esclareça alguma iniciativa quanto à questão dos comportamentos incentivados a serem adotados. Enquanto 42% concordam totalmente conhecer as iniciativas comportamentais incentivadas pela empresa. As maiorias das empresas elaboram seu próprio código de ética e segundo Lacombe (2011) algumas divulgam para ser seguido por todos que dirigem e trabalham, mas caso o código seja explícito, este tem que ser obedecido conforme estabelecido pela.

Gráfico 07. Relacionamento ético

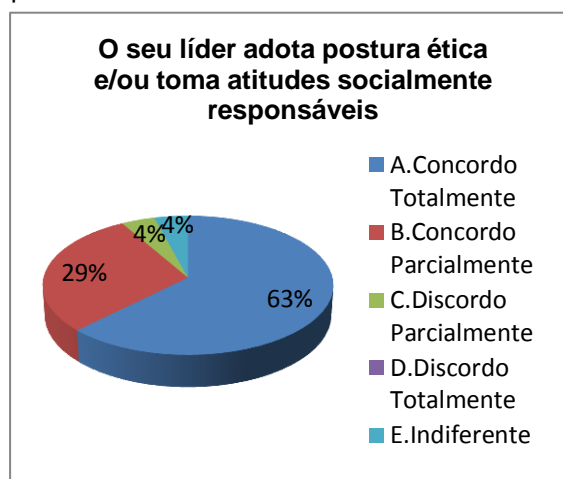


Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que 63% dos pesquisados concordaram totalmente que seu líder contempla de algum modo o relacionamento transparente e ético não somente com seus liderados, mas com demais colaboradores da organização bem como seus colegas de trabalho e isso faz com que a liderança seja eficaz e transparente perante aos demais e não somente com a equipe. Entretanto 29%

concordaram parcialmente quanto às formas de contemplação de relacionamento com os demais. Conforme Lacombe (2011, p.245) “os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva”. É necessário que cada vez mais o líder mantenha um bom relacionamento com todos da organização para que sua forma de liderar seja ética e que possa transmitir ao demais.

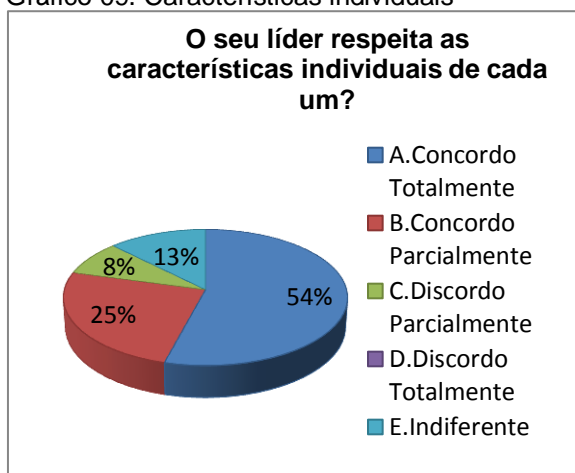
Gráfico 08. Postura ética e/ou atitude responsáveis.



Fonte: Elaborado pela autora

Para que se tenha uma liderança ética é preciso que o líder primeiramente adote ou tenha postura e atitudes socialmente responsáveis e conforme os achados de pesquisa, 63% concordaram totalmente que seu líder adota e tem atitudes responsáveis perante a organização e equipe. Já 29% concordam parcialmente quanto à postura do líder mediante as suas atitudes e responsabilidade, pois talvez na maioria das vezes o líder, mediante fatores que influenciam sua forma de liderar, falte com um desses fatores que a equipe julga importante. Conforme Gómez (2008) o líder tem duas responsabilidades em relação aos valores que consistem descobrir quais são os mais adequados para organização e difundir e reforçar continuamente mediante postura ética e atitudes através de seu exemplo pessoal e comunicação direta com sua equipe.

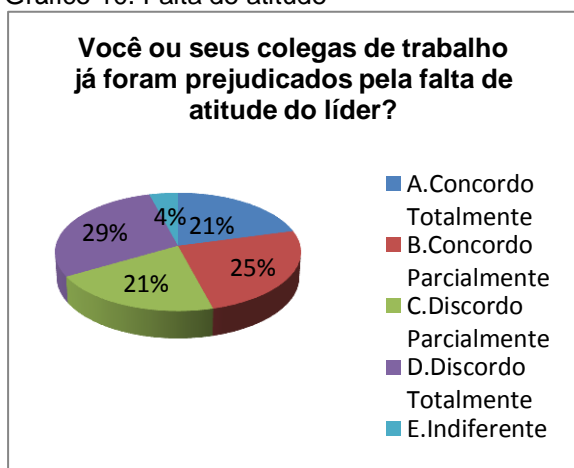
Gráfico 09. Características individuais



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que 54% dos pesquisados concordaram totalmente que seu líder respeita as características individuais de cada no ambiente organizacional, já 25% concordam parcialmente. Para que haja uma liderança eficaz o líder deve conhecer as características individuais para que possa saber lidar com cada um, para que futuramente não tenha problemas na condução de equipe e para que os demais também saibam lidar e respeitar a individualidade de cada um, mesmo sendo uma equipe.

Gráfico 10. Falta de atitude



Fonte: Elaborado pela autora

Na visão geral, houve quase empate entre os entrevistados, 29% discordaram totalmente, 21% discordaram parcialmente que foram prejudicados por alguma atitude tomada pelo seu líder, já 21% concordam totalmente e concordam parcialmente quanto à forma de atitude de seu líder. Conforme Lacombe (2011) líderes enfrentam desafios diários e tendem a mudar a atitude de alguém ou de si

mesmo para que possam mediar tais situações da melhor forma possível. O líder deve se atentar a inúmeros fatores ter atitude no momento em que é exigido com total sabedoria, pois caso não tenha poderá prejudicar não somente sua equipe, mas com si próprio.

Considerações Finais

Mediante os resultados obtidos por meio das pesquisas e, após a análise apresentada, faz-se necessário algumas observações e recomendações, com vista a minimizar as dificuldades ou até mesmo resolver os problemas detectados mediante a pesquisa.

Recomenda-se que a empresa pesquisada tenha o seu código de ética definido e repassado a todos para que sigam conforme estabelecido e caso o mesmo seja descumprido, haja uma punição para que sirva de exemplo para os demais.

Conforme o resultado a liderança é o alicerce da organização e cabe o líder manter sempre um bom relacionamento com seus liderados e fortalecer essas ações para que haja sempre confiabilidade na sua liderança. E mediante isso ter sempre postura em qualquer situação para que possa melhor conduzir sua equipe e também reconhecer sempre o trabalho em equipe e a forma com que se comportam e valorizar o que sua equipe tem de bom, assim a equipe não irá se sentir desprestigiada pelo líder e pela organização.

A liderança ética reforça os valores que a organização já possui com o estilo de liderança do líder, por isso é importante que o líder reforce sempre a visão dos valores da organização e os valores fundamentais com suas experiências de vida para que haja entendimento e compreensão da importância de preservar os valores éticos da organização.

Conforme a pesquisa evidenciou-se que os líderes contemplam o relacionamento ético e transparente não somente com sua equipe, mas também com os demais colegas de trabalho e colaboradores. É fundamental que o líder mantenha sempre sua conduta perante a organização e saiba tomar atitudes socialmente responsáveis.

Recomenda-se o que o líder analise as situações adversas com sabedoria para que possa tomar atitudes para que não prejudique sua equipe ou a si mesmo e saiba analisar os fatores para que não favoreça ou beneficie outra pessoa.

Assim sendo, tendo por objetivo, analisar os princípios éticos dos líderes nas organizações, é fundamental atentar-se a esse tema, pois o líder é responsável pelo sucesso e a imagem da organização, pela influência que exerce com seus liderados que o têm como espelho e acabam sendo indiretamente influenciados pelo comportamento e atitudes de seu líder. Para que a licença ética seja exercida, é preciso sempre que as organizações reforcem seus valores e que os líderes repassem mediante suas condutas e atitudes, de acordo com

a necessidade diária de sua equipe, e que também passem a cobrar de seus líderes posturas que não condizem com a realidade dos fatos.

Agradecimentos

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, base de todos os acontecimentos e essência da minha vida, autor do meu destino que ilumina e guia os meus passos nos momentos mais difíceis durante esta jornada.

À minha família, por sempre acreditar em mim e me apoiar nos momentos mais importantes de minha vida.

Agradeço também o Ronair Borba que me incentivou e me encorajou desde o início para que pudesse sempre seguir adiante e encarar com bravura os desafios da vida.

À Faculdade ICESP/Promove, ao seu corpo docente, direção, biblioteca e administração.

Agradeço também ao professor orientador e mestre, Luís Carlos Spaziani, que com sua paciência e dedicação teve grande participação do início ao fim num sonho realizado, bem como aos demais professores que me mostraram a verdadeira importância dos estudos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, muito obrigada.

Referências

1. ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; Ramos, José Maria Rodrigues. - **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
2. BATEMAN-Thomas S.- **Administração: novo cenário competitivo**\Thomas S. Bateman, Scott A. Snell; tradução Bazán Tecnologia e linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Goncalves. -2.ed.-3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo, SP: Makron, 1992.
4. _____, **Recursos Humanos**. - Ed. compacta, 5.ed-São Paulo: Atlas, 1998.
5. _____, **TGA**, vol. 2. - 6 ed. rev. e atualizada. - Rio de Janeiro: Campus, 2002.
6. _____, **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.
7. _____, **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.
8. _____, **o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. —4. ed.—Barueri, SP: Manoele, 2014.
9. COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.
10. DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 1999.
11. _____, **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thomson/Fronteira, 2002.
12. _____, **Administração**, tradução Haure Ohara Avritche. - São Paulo: Cengage Learning, 2010.
13. FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**\ Maria Ester de Freitas; coordenador-assistente André Offenhejm Mascarenhas. —São Paulo: Cengage Learning, 2010.
14. GAJ, Luís - **Tornando a administração estratégica possível**- São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
15. GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo, SP: Atlas, 1990.
16. _____, **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**-São Paulo: Atlas, 2001.
17. _____, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
18. GÓMEZ, Emiliano- **Liderança ética** -2.ed.- São Paulo :Editora Academia de Inteligência,2008
19. LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva 2011.
20. _____, **Teoria geral da administração**. - São Paulo: Saraiva 2009.
21. _____, **Recursos Humanos: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva 2005.
22. LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. –Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.
23. _____, **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
24. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, 1947-**Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. –São Paulo: Atlas, 1997.
25. _____, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed., rev. e atual. São Paulo: Editora Atlas S/A. 2004.
26. _____, **Introdução à administração**. 2. São Paulo Atlas 2011.
27. MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed., rev. São Paulo, SP: Makron Books, 2001.
28. MORGAN, Gareth. **Imagens das Organizações**; tradução Cecília Whistake Bergamini, Roberto Coda. - 1.ed.-11 .reimp .-São Paulo : Atlas, 2006.
29. ROBBINS, Stephen Paul, - **Administração: mudança e perspectivas** [tradução Cid knipel Moreira]. – São Paulo: Saraiva 2001.
30. OLIVEIRA, Silva Luiz de. **Tratado de metodologia Científica: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
<http://www.planaltoservice.com.br/empresa.html> acesso em 02 de setembro de 2014.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caros (as) colegas,

As questões abaixo se referem a uma pesquisa de campo para a composição do trabalho de conclusão de curso - TCC, do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos humanos, cujo objetivo é analisar o comportamento ético dos líderes nas organizações.

Essa pesquisa científica destina-se somente para fins acadêmicos. Suas respostas são confidenciais e nenhum respondente será identificado.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente				
	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo totalmente					
01	Você julga importante ter um bom relacionamento com seu líder?		1	2	3	4	5
02	Seu (a) líder tem condutas compatíveis com a função de liderança que exerce?		1	2	3	4	5
03	O seu (a) líder reconhece e valoriza seus colegas de trabalho pelo que fazem ou a forma que se comportam?		1	2	3	4	5
04	O seu (a) líder transmite e reforça a visão dos valores fundamentais com seu exemplo de vida?		1	2	3	4	5
05	A postura de seu (a) líder influencia o comportamento da equipe?		1	2	3	4	5
06	A empresa possui documento escrito que esclarecem quais são os comportamentos incentivados por ela?		1	2	3	4	5
07	O seu (a) líder contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com demais colaboradores colegas de trabalho?		1	2	3	4	5
08	O seu (a) líder adota postura ética e/ou toma atitudes socialmente responsáveis?		1	2	3	4	5
09	O seu (a) líder respeita as características individuais de cada uma?		1	2	3	4	5
10	Você ou seus colegas de trabalho já foram prejudicados pela falta de atitude do líder?		1	2	3	4	5