

**LÍDER E ÉTICA: influências da liderança no desempenho do colaborador***LEADER AND ETHICS: influences of leadership in performance of the contributor**LÍDER Y ÉTICA: influencias del liderazgo en el rendimiento del colaborador*

Camila Martinelli Rocha<sup>1</sup> (*mila\_martinelli@msn.com*)  
Jéssica Lemos Luniére<sup>1</sup> (*jessicalemosluniere@hotmail.com*)  
Josiane Soncini Fernandes<sup>1</sup> (*j-soncini@bol.com.br*)  
Luziane Aparecida Ribeiro<sup>1</sup> (*luziane1996@hotmail.com*)

<sup>1</sup>FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GUARATINGUETÁ - SP

**Resumo**

O presente trabalho expõe as atitudes tomadas pela liderança e seus reflexos nos demais colaboradores, salientando a ética como elemento fundamental para obtenção de melhores resultados. Definiu-se como objetivo apontar as atitudes éticas da liderança que influenciam o comportamento dos colaboradores na organização. Para tanto, pretendeu-se analisar o clima organizacional através da relação entre líder e liderado e os possíveis resultados dessa interação. Essa análise realçou a importância da ética no meio corporativo, principalmente partindo das pessoas que estão à frente e são tidas como exemplo. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa exploratória, a partir de consultas bibliográficas obtidas em livros, artigos científicos, anais, dados extraídos da internet, e por meio de uma entrevista realizada com 20 colaboradores de diferentes organizações, onde o fator adotado como referência era estar empregado e fazer parte de uma equipe de trabalho gerenciada por alguém. A partir dos dados coletados, percebeu-se que a liderança possui um papel fundamental no desempenho dos liderados e que a ética é importante para que a organização seja transparente e se torne confiável, atingindo melhores resultados.

**Palavras-chave:** Liderança, Ética, Comportamento Organizacional, Recursos Humanos.

**Abstract**

The work presents the attitudes taken by the leadership and its results in the other collaborators, emphasizing ethics as a fundamental element to obtain better results. The objective was to point out the ethical attitudes of leadership that influence the behavior of employees in the organization. So, it was intended to analyze the organizational climate through the relationship between leader and his subordinates and the possible results of this interaction. This analysis emphasized the importance of ethics in the corporate environment, especially from the people who are ahead and are taken as an example. The research was carried out in a qualitative exploratory way, from bibliographic queries obtained in books, scientific articles, annals, data extracted from the Internet, and through an interview with 20 collaborators of different organizations, where the factor adopted as reference was to be employed and to be part of a work team managed by someone. Based on the collected data, it was realized that leadership plays a fundamental role in the performance of those who are led and that ethics is important for the organization, so it can be transparent and to become reliable, achieving better results.

**Keywords:** Leadership, Ethics, Organizational Behavior, Human Resources.

**Resumen**

El trabajo expone las acciones tomadas por el liderazgo y su impacto en los demás empleados, con enfoque en la ética como un elemento fundamental para lograr mejores resultados. Se define como el punto objetivo como las actitudes éticas de liderazgo que influyen en el comportamiento de los empleados en la organización. Por lo tanto, trató de analizar el clima organizacional a

través de la relación entre el líder y el seguidor y los posibles resultados de esta interacción. Este análisis puso de relieve la importancia de la ética en el entorno corporativo, sobre todo a partir de las personas que están por delante y se toman como ejemplo. La investigación fue realizada de forma cualitativa exploratoria, a partir de consultas bibliográficas obtenidas en libros, artículos de revistas, actas, extrae datos de Internet, y por medio de una entrevista realizada con 20 colaboradores de diferentes organizaciones, donde el factor adoptado como referencia era estar empleado y ser parte de un equipo de trabajo dirigido por alguien. A partir de los datos recogidos, se observó que el liderazgo tiene un papel clave en el rendimiento de los liderados y que la ética es importante para que la organización sea transparente y llegue a ser fiable, obteniendo mejores resultados.

**Palabras clave:** Liderazgo, Ética, Comportamiento Organizacional, Recursos Humanos.

## Introdução

Atualmente a liderança e a ética tem sido temas muito abordados nas organizações. Vivemos tempos em que a concorrência fala por si e pequenos pontos revelam o que é imprescindível para obter o sucesso. Desse modo, o significado pelo qual o líder desempenha a liderança nas organizações e suas influências no desempenho dos colaboradores influenciam nos resultados da empresa. O conjunto de princípios e valores do líder influi na concepção organizacional, bem como no estilo de liderança que adota para conduzir a organização. A liderança ética, atrelada ao senso de quanto e qual estilo de liderança adotar de acordo com o ambiente organizacional, possibilita o crescimento da organização e, simultaneamente, o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos nela.

Para tal, a abordagem utilizada neste trabalho identifica a relevância da discussão sobre a ética e a liderança nas organizações e como isso influencia o desempenho de seus colaboradores. A presente pesquisa tem como base a avaliação em relação à prática de conceitos éticos pelo líder no ambiente organizacional e o quanto isso reflete no desempenho dos colaboradores, além de ser relevante para os profissionais interessados na valorização, no compromisso corporativo, na gestão do clima organizacional, na consecução e no alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ela poderá ser útil aos gestores, aos consultores, professores e estudiosos que almejam aprimorar continuamente sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais, contribuindo tanto para o colaborador quanto para a organização em um todo.

Este artigo tem como objetivo geral apontar as atitudes éticas da liderança que influenciam o comportamento dos colaboradores na organização, e por meio dos objetivos específicos: identificar e reunir bibliografias, analisar as influências do líder na organização e o comportamento dos colaboradores.

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa exploratória, pois, segundo Gil (1999), “Permite maior conhecimento do assunto e maior familiaridade, promovendo uma aproximação com o fato, para possibilitar a formulação de problemas e criar hipóteses para pesquisas futuras”. Esse tipo de pesquisa envolve características como: levantamento bibliográfico, análise de pesquisas que tiveram experiências práticas com o tema pesquisado e estudo de exemplos que

estimulem a compreensão. Para isso, utilizou-se o levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos científicos, anais e canais eletrônicos, além disso, realizou-se uma pesquisa com 20 pessoas, número de amostra sugerido por Duarte (2002).

Para a aplicação da pesquisa foi utilizado o formato de um questionário, composto por cinco questões relacionadas diretamente com o levantamento bibliográfico realizado neste artigo e com valores para respostas adequados a escala Likert. O fator principal para a aplicação da pesquisa foi a condição de o indivíduo estar empregado e fazer parte de uma equipe de trabalho gerenciada por alguém, na organização onde atua. A pesquisa foi aplicada por meio do uso o Google Analytic, qual permitiu o envio por e-mail aos participantes e facilitou a tabulação e precisão dos dados coletados.

O raciocínio aplicado para o desenvolvimento do artigo é de caráter dedutivo pelo qual se aborda a importância da liderança ética dentro das organizações e o modo como influenciam no desempenho dos colaboradores. Percebeu-se neste estudo que, por estarem à frente, os líderes são tomados como exemplo a todo instante e que, se suas atitudes forem éticas, haverá maior possibilidade de atingir melhores resultados.

## 1 Organização

Organização é estudada como um órgão de trabalho criado para atingir resultados, e na maioria das vezes, suprir necessidades e desejos de pessoas, além disso, caracteriza-se como a junção de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos; entretanto nos tempos modernos, com a alta competitividade e exigência da sociedade, as organizações ganharam complexidade e volume, tornando-se mais adequadas ao mercado. “Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa” (MAXIMIANO, 1992, p. 54).

Existem diferentes tipos de organização, como, por exemplo, escolar, empresarial, pública, etc., e como a grande parte delas emprega mais de um colaborador, elas devem estar atentas nas relações entre eles, principalmente em relação ao líder que, segundo Mattar (2004, p. 237), “determina o tom moral da organização, representando e reformulando seus valores”, sendo ético e bom gestor para garantir que dentro do ambiente de trabalho haja um bom clima organizacional, já que a permanência dos demais colaboradores está condicionada pela capacidade de enxergar a finalidade positiva e correta no que se faz, do reconhecimento que obtém através do seu trabalho e das possibilidades de crescimento em conjunto com a organização.

O comportamento organizacional é um campo que estuda e investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento e melhorar a eficácia da organização. (ROBBINS, 2010, p.7).

Existem dois tipos de estruturas organizacionais: formal – uma organização planejada, oficialmente adotada e geralmente caracterizada pelos manuais; e informal – uma organização em que as interações e a rede de relacionamento se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal.

Entender as organizações é algo complexo, já que há muitas diferenças entre elas, e para isso deve-se conhecer seus colaboradores, observando seus comportamentos e atitudes que devem ser de boa conduta, ou seja, éticas, um requisito indispensável para sobreviver num mercado global cada vez mais atento e mais exigente em relação às práticas das organizações.

## 1.1 Tipos de organizações

Existem alguns tipos de organizações que podem ser classificadas como: organização linear, organização funcional e, por fim, a organização linha-staff.

A organização linear ocorre de forma escalar, ou seja, fica evidente a hierarquia da empresa, pois a liderança se dá de forma vertical, os comandos passam do presidente para os gerentes, dos gerentes para os respectivos subordinados, é um tipo de organização em que fica evidente o poder de autoridade.

Organização linear é a forma estrutural baseada em linhas únicas de autoridade e responsabilidade na qual predomina a aplicação do princípio de autoridade linear de comando único. Apresenta uma conformação piramidal em função da cadeia escalar e da centralização das decisões na cúpula. (CHIAVENATO, 2003, p.206)

A organização linear apresenta vantagens como estrutura simples e de fácil compreensão, clara delimitação das responsabilidades de cada departamento, facilitando a implantação e sua estabilidade e adequação a organizações de pequeno porte. Contudo apresenta suas desvantagens por possuir uma liderança autocrática, tendência à rigidez e à inflexibilidade, falta de especialização, etc.

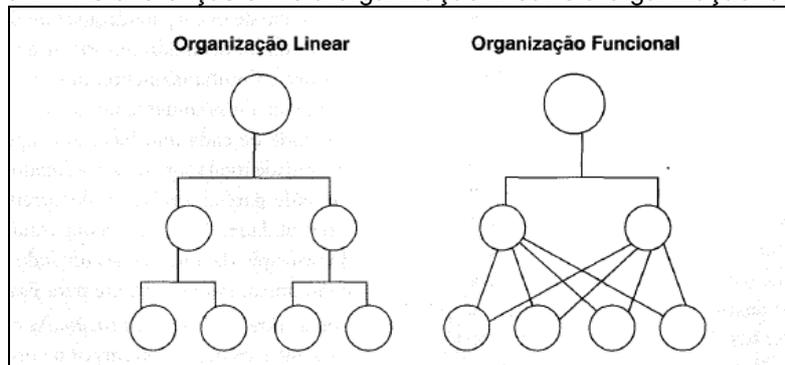
Já a organização funcional, segundo Chiavenato (2003), é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Muitas organizações antigamente utilizavam o princípio funcional para diferenciar as atividades ou funções.

A organização funcional apresenta a liderança funcional ou dividida, ou seja, é uma autoridade do conhecimento, que é baseada na especialização, nenhuma liderança possui comando total sobre os demais colaboradores, cada funcionário fica com a especialidade própria. Possui também linhas diretas de comunicação, já que as comunicações são efetuadas diretamente, sem a necessidade de intermediação. O tipo de organização funcional almeja a rapidez nas comunicações entre os diferentes níveis. A descentralização das decisões é transferida aos cargos mais especializados que possuam habilidade para realizá-las.

A organização funcional baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis da organização. Há uma separação das funções de acordo com as especialidades envolvidas. Cada órgão ou cargo contribui com sua especialidade para a organização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações. (CHIAVENATO, 2003, p.190).

De acordo com Chiavenato (2003), a organização funcional possui vantagens como máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização, permite a melhor supervisão técnica possível, desenvolve comunicações diretas e rápidas sem intermediações e por fim separa as funções de planejamento de controle das funções de execução. Mas também dispõe de desvantagens, pois provoca a perda da autoridade de comando, subordinação múltipla, tendência de concorrência entre os especialistas e tendência de conflitos dentro da organização. A estrutura da Organização Linear e Organização Funcional podem ser claramente diferenciadas através da imagem apresentada na Figura 1.

**Figura 1 – As diferenças entre a organização linear e a organização funcional**



Fonte: Chiavenato (2003)

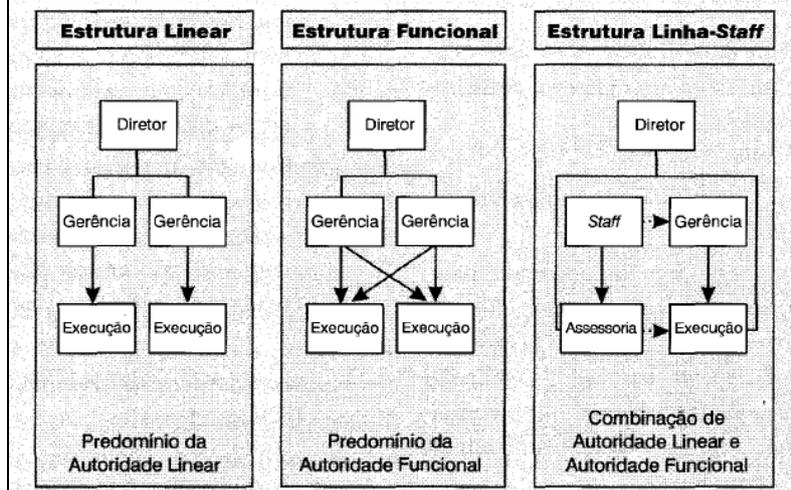
Por fim, há o tipo de organização linha-staff definido por alguns autores como o tipo mais utilizado nas empresas. “A organização linha-staff é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens” (CHIAVENATO, 2003, p. 192). Na organização linha-staff, pode-se observar que há características do tipo linear e do tipo funcional, juntas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo, com características mais complexas, como junção da estrutura linear com a estrutura funcional.

Possuem características lineares e funcionais simultaneamente, correlação entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação, separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores) e hierarquia *versus* especialização. Apesar do convívio entre características lineares e funcionais, há forte predominância dos aspectos lineares nesse tipo de organização, o qual mantém o princípio da hierarquia (cadeia escalar), ou seja, a nivelação dos graus de autoridade linear, sem dispensar a especialização.

Na organização linha-staff coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados. (CHIAVENATO, 2003, p.192)

Suas vantagens estão em: oferta interna de assessoria especializada e inovadora, com a manutenção do princípio da unidade de comando, e atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e staff. Já as desvantagens estão na possibilidade de conflitos entre a operação (linha) e a assessoria (staff) e dificuldade no equilíbrio dinâmico entre o poder de linha e o poder de staff. Existem nítidas diferenças entre as três estruturas, expostas na Figura 2.

**Figura 2 – Diferenças entre estrutura linear, funcional e linha-staff**



Fonte: Chiavenato (2003)

## 2 Liderança

A liderança está relacionada com a tarefa árdua de guiar pessoas, influenciando-as de maneira positiva para realizar um determinado trabalho com sucesso, por isso, para muitos autores ela é considerada sinônimo de motivação, já que para se liderar um grupo de forma eficaz é preciso que haja sinergia entre todos os integrantes.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Define-se por liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 1999, p.558).

Para Cortella (2015), o líder nato não existe, pois sua principal tarefa é impulsionar pessoas, projetos, ideias e metas, e todo ser humano é capaz de exercer essas funções, desde que transforme sua força intrínseca numa força atual. O autor ainda afirma que “o líder é aquele que obtém satisfação procurando satisfazer a obra e os outros”.

É importante que o líder conheça sua equipe de trabalho, visto que cada pessoa possui sonhos, necessidades e metas diferentes, e caso isso não ocorra, é possível que haja problemas tanto no desempenho da empresa como nos relacionamentos interpessoais.

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas. (BERGAMINI, 1994, p. 105)

Para Alencastro (2010), quando o líder passa a conhecer sua equipe ele se torna capaz de estimular a motivação de seus subordinados, melhorando o ambiente de trabalho. Covey (2005) define o ato de liderar como comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los nelas mesmas. Os colaboradores precisam sentir que têm um valor intrínseco, totalmente distinto de uma comparação com as outras pessoas e que eles merecem amor incondicional, independentemente de comportamento ou desempenho. Então, quando lhes é comunicado seu potencial e são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem, dessa forma, trabalha-se sobre um alicerce sólido.

Essa relação entre os seguidores e seu líder, de crédito, fé, valores e entrega pode ser comparada, como diz Giannetti (2005), como “um contrato religioso de renúncia agora, salvação no porvir”. Se essa lógica for adotada de forma rigorosa, restarão, em um lado da balança, os “benefícios efêmeros” de uma autogestão e fomento de autonomia e, do outro, os juros infinitos do “paraíso”, as vantagens de serem guiados por um mentor que sabe o que é melhor para eles. Diante disso, os colaboradores têm de fazer uma escolha. “Quando realmente se acredita neste contrato, não há nada melhor do que morrer em nome desta fé”, afirma Giannetti (2005).

O líder possui diferentes características que classificam os tipos de liderança existentes, porém é relevante entender que há uma característica primordial que deve ser encontrada em todos os líderes: a humildade; segundo Cortella (2015, p. 72), “isto é, saber que não se sabe de tudo, saber que não se sabe todas as coisas e, especialmente, saber que não é o único a saber.”.

Segundo Cunha, Pereira e Neves (2009), existem quatro importantes qualidades que um bom líder deve apresentar: eficácia, saber ouvir, saber delegar e desenvolver equipes. Já para Cortella (2015), as cinco competências essenciais são: abrir a mente, elevar a equipe, recrear o espírito, inovar a obra e empreender o futuro.

Todas essas características enumeradas pelos autores acima fazem com que melhore o desempenho dos colaboradores, pois quanto melhor a relação entre os eles, melhor o clima organizacional, ou seja, há grande probabilidade de obtenção de resultados positivos. “O líder de sucesso precisa saber influenciar as pessoas e trazê-las para junto de si, formando equipes altamente engajadas e produtivas. Precisa mostrar a sua ‘força’ ao mesmo tempo em que colabora para obter os resultados desejados” (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2009, p. 12).

Existem diversos tipos de liderança diferentes, porém os três tipos mais estudados e comentados são: Autocrático, Democrático e Liberal. Segundo Vasconcelos (2013), o líder autocrático é aquele que manda e exige obediência, além disso, ele impõe as regras e toma as decisões. O autor também afirma que o líder democrático é um elemento de composição e estímulo, extraindo ideias e sugestões do grupo, e o líder liberal é aquele que ministra os meios e as facilidades, dispondo ampla liberdade das regras aos objetivos.

Quando se fala em liderança a maioria das pessoas geralmente pensa em chefiar ou administrar pessoas ou empresas, porém chefiar e liderar são conceitos diferentes, evidenciados no Quadro 1, e comumente comparados em estudos. Enquanto o líder estimula o trabalho em equipe, orienta os colaboradores e os ampara, o chefe dá ordens e exige total obediência. Com o exposto, torna-se perceptível que um chefe pode também ser um líder ou não.

**Quadro 1 – Chefe versus Líder**

<b>Chefe</b>	<b>Líder</b>
Inspira medo	Inspira Entusiasmo
Sabe como as coisas são feitas	Mostram como as coisas são feitas
Conduz pessoas	Orienta pessoas
Diz “eu”	Diz “nós”
Apointa culpados por um problema	Resolve o problema
Ordena	Ouve e pede

**Fonte:** Adaptado de Toledo (2015)

Um aspecto extremamente relevante do tema é como todas as atitudes do líder refletem nas pessoas com quem ele convive. A todo o momento o líder, que está à frente e tem um “destaque”, é observado pelas outras pessoas, e seus atos passam a ser seguidos como exemplo e a partir de então eles passam a ser uma espécie de espelho dos colaboradores que fazem parte da organização, ou seja, os líderes se tornam os próprios espelhos das organizações em geral, por isso eles devem ser cautelosos em todas as suas atitudes e agir de forma ética de acordo com a cultura, os valores e as crenças da organização.

### **3 Ética**

Ética não é algo recente para a sociedade em geral, pois há muito tempo existiam questionamentos sobre como se relacionar perante nossos semelhantes. As questões éticas fazem parte de todos os setores da atividade humana.

O estudo da ética é algo muito antigo. Já na Grécia Clássica, Sócrates (470-399 a.C.) o grande filósofo afirmava que a pergunta “como viver nossas vidas?” era a principal questão a ser respondida pela filosofia[...] Hoje seu campo de atuação ultrapassa os limites da filosofia e inúmeros outros pesquisadores do conhecimento dedicam-se ao seu estudo. (ALENCASTRO, 2010, p. 27)

O avivar crescente da liderança para a necessidade de respeitarem códigos de ética na sua atuação está relacionado com a percepção igualmente crescente, entre esses profissionais, de que, em longo prazo, a postura ética pode promover em importantes vantagens competitivas decorrentes de uma imagem positiva mostrada na organização e do aumento da satisfação e da melhoria do desempenho dos colaboradores. Mais do que nunca, a percepção desses fatores representa um fator essencial de construção de uma cultura favorável ao desenvolvimento ético da empresa, e que garanta, ao mesmo tempo, o sucesso da organização. O aumento significativo dos fluxos de comércio internacional, facilitados por tecnologias inovadoras de processamento de informação e de comunicação, tornou a dimensão ética da atividade empresarial uma das principais preocupações de gestores, políticos, pesquisadores e da sociedade em geral (ROBERTSON et al., 2002).

“A ética é o que marca a fronteira da nossa convivência. Seja com as outras pessoas, seja com o mercado, seja com indivíduos. Ética é aquela perspectiva para olharmos os nossos princípios e os nossos valores para existirmos juntos” (CORTELLA, 2015, p.105). O autor define “ética como uma junção de princípios e valores que as pessoas usam para responder as três grandes questões da vida humana: Quero? Devo? Posso?” (2015, p.106). As organizações devem trazer a ética diariamente no convívio com os colaboradores e devem manter ativas e constantes questões relacionadas a isso entre os funcionários, sempre causando reflexões no comportamento. A ética é algo que precisa ser cultivada diariamente entre a liderança e seus liderados dentro da organização.

Para Brown e Treviño (2006), ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento de seus seguidores. Ao assumirem comportamentos baseados na honestidade e cuidado com terceiros, esses líderes despertariam sentimentos de confiança e gratidão, que seriam impulsionadores de atitudes e comportamentos positivos. As atitudes éticas da liderança podem ser observadas no dia a dia pelos colaboradores e no relacionamento com a equipe, pois essas atitudes podem refletir no desempenho dos funcionários.

De acordo com Moreira (1999), o comportamento ético por parte da empresa é esperado e, em alguns casos, exigido pela sociedade em todos os seus relacionamentos. Uma empresa ética pode incorrer em custos menores do que uma antiética. As ações e os comportamentos éticos dos líderes possuem significativamente mais importância do que as palavras ou políticas da empresa, como também servem de exemplo para a maioria da organização. Atualmente o mercado está exigindo que muitas empresas sofram mudanças organizacionais e, conseqüentemente, as empresas deverão preocupar-se com a questão da liderança ética nas organizações.

Segundo Lennick e Kiel (2009), os líderes éticos, alinhando toda a sua ação de acordo com uma bússola moral bastante polida, utilizam todo o seu poder valorizado de forma positiva na produção de resultados organizacionais mais elevados, encorajando os liderados a proceder de igual modo. Quando se aborda a relação entre líderes e seus liderados nas organizações ou em

qualquer outro ambiente, é importante identificar os efeitos que os comportamentos e as atitudes particulares de cada um causam no clima e nos colaboradores. É necessário, portanto, entender as atitudes éticas que são desempenhadas a fim de aumentar a eficiência no trabalho com a equipe e simultaneamente na empresa como um todo.

#### **4 Colaboradores**

O colaborador poder ser compreendido como aquele que ajuda, ampara, facilita algo ou alguém para se atingir determinado objetivo, ou seja, é aquela pessoa importante que sempre buscar agregar de alguma maneira e procura uma forma de buscar alternativas para que ele possa fazer parte, para que possa colaborar.

O termo colaborador é utilizado para designar todas as pessoas que colaboram com uma organização através da oferta de trabalho. É, portanto, um termo equivalente a trabalhador ou a funcionário da organização e o pode não apenas as pessoas que fazem parte do quadro de trabalhadores, mas também outros prestadores de serviços que de forma individual prestam serviços de forma regular e sob as ordens de outros colaboradores da organização (TZU, 2007, p. 80).

O líder deve ser um agente consciente na organização, sendo honesto em qualquer situação, humilde, tolerante e flexível. Agindo assim será admirado pelos colaboradores. Se o líder é ético nas suas relações de trabalho e possui o caráter como característica. É provável que o mesmo deve acontecer dentro da organização, pois o desempenho do colaborador está intimamente relacionado com o caráter e personalidade do líder.

Segundo Oliveira (2002, p. 163), o colaborador precisa de uma liderança forte e vibrante. Um líder contagiante que vista a camisa da empresa e que sirva exemplo com comportamentos atitudes e valores que contagie todos que o cercam.

Honestidade de propósitos está intimamente ligado ao primeiro passo para se criar uma relação produtiva, realizadora, que beneficie a organização e o colaborador. Porém, isso não basta, pois lidar com pessoas é uma tarefa que exige um líder que com suas ações e valores éticos influencie o desempenho do colaborador.

O desempenho de colaboradores de uma organização para que a empresa tenha um resultado satisfatório, está relacionado diretamente ao ambiente em que este colaborador está inserido, que se caracteriza através das influencias sofridas a todo momento. Sendo assim utilizar meios para desenvolver as potencialidades dos colaboradores internos é tarefa indispensável do líder dentro de uma organização, principalmente com o aumento da competitividade no mercado atual (XAVIER, 2006, p.91).

Um colaborador torna-se mais engajado numa empresa que oferece um espaço para que ele cresça e onde possa inovar e ter oportunidades reais de carreiras. Para que a organização cresça com bons resultados deve ser levado em consideração a motivação dos líderes para com seus colaboradores. Segundo Hersey (1976), “quando queremos influenciar o comportamento de

um colaborador, precisamos primeiro conhecer os motivos ou as necessidades que são mais importantes para ele naquele momento”.

O líder de uma organização deve conhecer melhor os desejos e as necessidades de seus colaboradores, para que assim possa ser possível estabelecer metas e desafios. Hoje as organizações têm a necessidade de ir além e buscar o comprometimento e engajamento dos colaboradores. Despertar para a relevância da obtenção de ambientes positivos, nos quais eles possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente e, principalmente, felizes.

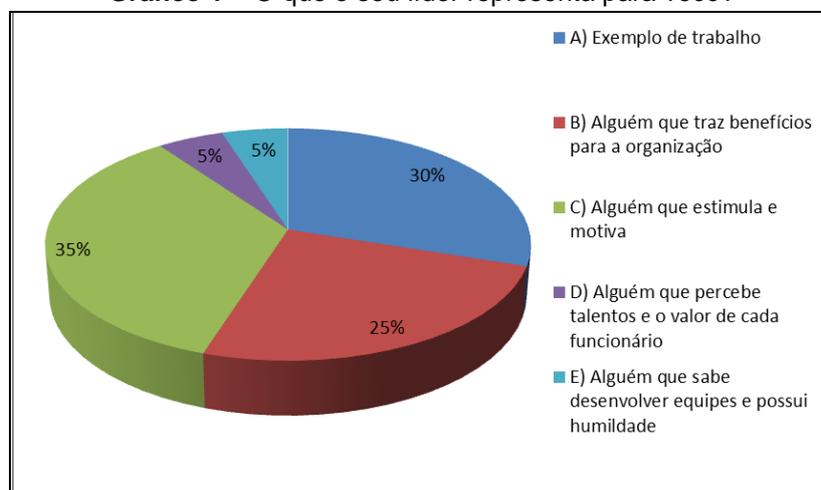
As organizações buscam colaboradores com valores e princípios de conduta éticos, que estejam dispostos a “vestir a camisa da empresa”, compreender e aceitar mudanças utilizando de todo seu desempenho e habilidades aprendidas. O líder tem este grande papel de influenciar seus colaboradores, fazendo com que se desenvolvam criando ideias, soluções e realizando um bom trabalho em prol de um benefício maior: o sucesso da empresa.

## 5 Resultados

Comparando as teorias expostas neste artigo percebe-se que há uma forte relação entre as atitudes tomadas pelos colaboradores e as atitudes tomadas pela liderança, e que ambas contribuem para o desempenho, e conseqüentemente, para o crescimento ou declínio da organização.

Além da comparação de teorias, também foi elaborada uma pesquisa, a qual após aplicação e tabulação dos dados, apresentou o resultado de que 85% dos colaboradores entrevistados estão atentos às atitudes tomadas pelo seu líder de trabalho e se espelham nelas, além disso, 35% afirma que o líder é responsável por estimular e motivar a sua equipe e 30% afirma que o líder é exemplo de trabalho, conforme Gráfico 1. É importante ressaltar que ainda que a ética possa ser entendida de diferentes maneiras para cada pessoa, ela é fundamental para que as organizações se tornem mais confiáveis e transparentes.

Gráfico 1 – O que o seu líder representa para você?



Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao passo que as organizações são reflexos de seus colaboradores e os colaboradores são reflexos de seus líderes, percebe-se que um líder ético ou antiético pode induzir que a organização chegue tanto ao sucesso quanto ao fracasso, ou seja, as atitudes tomadas pela liderança influenciam de maneira considerável nos resultados das empresas.

Outro dado captado na pesquisa que chama a atenção é que 30% dos colaboradores entrevistados consideram as atitudes de seus líderes muito éticas, 45% classifica como atitudes normais, 20% pouco éticas e 5% nada éticas, além disso, o tipo de liderança mais aplicado, segundo os entrevistados, é o democrático.

Como exposto, torna-se visível que o líder é uma peça fundamental para o desenvolvimento das organizações, e que para que elas consigam se estabelecer no mercado e se tornarem reconhecidas dentre as demais é interessante optar sempre pela ética e transparência, além disso, os colaboradores devem seguir bons exemplos e transparecer para o público alvo gratidão e confiança, desta forma pode ocorrer a simplificação na obtenção de sucesso.

## Considerações Finais

Conclui-se que a liderança ética empresarial possui importância no ambiente organizacional das empresas de modo geral. Nota-se que para alcançar altos níveis de excelência e produtividade as empresas devem contar com líderes éticos, que são as pessoas que trabalham e ao mesmo tempo motivam seus colaboradores dentro das organizações.

Tais pessoas, os colaboradores, se direcionadas por um líder íntegro que os desenvolva, podem tornar-se o diferencial competitivo das organizações contemporâneas, a partir das trocas existentes entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e dimensionando o poder de influência daqueles.

A importância da liderança ética das pessoas, nos últimos anos, está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maiores rentabilidades nas organizações.

## Referências

ALENCASTRO, M. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. Curitiba: IBPEX, 2010.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 34, n. 3, maio-jun., 1994. São Paulo: FGV, 1994.

BROWN, M.; TREVIÑO, L. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v.17, dec. 2006. Amsterdam: Elsevier, 2006.

- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CORTELLA, M. **Qual é a tua obra?**: Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- COVEY, S. R. **O 8º Hábito**: da Eficácia à Grandeza. São Paulo: Campus, 2005.
- CUNHA; PEREIRA; NEVES. O papel do líder nos tempos atuais. Disponível em: <[http://www.dido.eti.br/documentos/artigo\\_papel\\_lider\\_nos\\_tempos\\_atuais.pdf](http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2015.
- DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742002000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005)>. Acesso em: 10 nov. 2015.
- GIANNETTI, E. **O Valor do Amanhã**: Ensaio sobre a Natureza dos Juros. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU / MEC, 1976.
- LENNICK, D.; KIEL, F. **Inteligência Moral**. Lisboa: Editorial Presença, 2009.
- MATTAR, J. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2002.
- ROBERTSON, C. *et al.* **Situational ethics across borders**: a multicultural examination. 2002.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- TOLEDO, M. **Você é o chefe ou o líder no seu trabalho?**. Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/2015/02/03/voce-e-o-chefe-ou-o-lider-no-seu-trabalho/>>. Acesso em: 18 out. 2015.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. 3 ed. São Paulo: Editora Madras, 2007, p. 80.
- VASCONCELOS, P. **Os novos líderes do século 21**: um novo conceito de liderança?. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_2013\\_0051.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_2013_0051.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2015.
- XAVIER, R. de A. P.. **Gestão de pessoas na prática**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

Recebido em 05/04/2016

Aceito em 18/04/2017