



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.15, n.1, p. 121-149, jun. 2025.

DOI: 10.5281/zenodo.15786667

ARTIGO ORIGINAL

PRÁTICA DA ÉTICA NA LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO INDUSTRIAL

ORIGINAL ARTICLE

PRACTICE OF ETHICS IN LEADERSHIP: THE PERCEPTION OF EMPLOYEES OF AN INDUSTRIAL COMPANY

Aline Ferreira Barbosa Cabral¹

Jaysa Eliude Aguiar dos Santos²

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Brasil

Resumo

As mudanças que o mercado já passou e continua passando implicam em um cenário de alta concorrência entre as empresas exigindo maior adaptação por parte delas. Nesse contexto, é importante que pessoas em posições estratégicas, possuam habilidades técnicas e também apresentem domínio sobre habilidades sociais, especialmente a perspectiva da ética tem ganhado espaço nas discussões. Assim, objetiva-se identificar a percepção dos colaboradores do setor de controladoria de uma empresa do segmento industrial em relação a prática da ética por seus líderes. Para tanto, foi empreendida uma pesquisa com 18 funcionários, cuja abordagem foi quantitativa, do tipo exploratória e descritiva. Sua aplicação deu-se por meio de questionário, que representou a "Escala de Liderança Ética", uma ferramenta utilizada com base em dois estudos: O de Neves et al. (2016), e o de Almeida et al. (2018). Quanto a análise dos dados, ela foi realizada por meio de estatística descritiva básica, com uso de média e desvio padrão. Os resultados apontam que a ética da gestão do setor investigado, se manifesta, principalmente através das instruções éticas que os colaboradores recebem dos seus líderes, e por meio de um ambiente onde predominantemente não se percebe a existência do autoritarismo.

Palavras-chave: Liderança; Prática da ética; Percepção dos funcionários.

Abstract

The changes the market has undergone and continues to experience imply a highly competitive environment for companies, consequently creating a constant need for adaptation on their part. In this context, it is important for individuals in strategic positions to possess both technical skills and strong social skills. Among these skills, the perspective of ethics has gained attention in current discussions. Thus, this study aims to identify the perception of employees in the controlling department of an industrial company regarding the practice of ethics by their leaders. To this end, a survey was conducted with 18 employees, employing a quantitative, exploratory, and descriptive approach. The research was applied through a questionnaire based on the "Ethical Leadership Scale," a tool used in reference to two studies: Neves et al. (2016) and Almeida et al. (2018). In total, 8 dimensions were addressed, encompassing 36 items. Data analysis was performed using basic descriptive statistics, with calculations of mean and standard deviation. The study results indicate that ethical management in the

¹ Graduada em Administração – UEPB. E-mail: aline.cabral@aluno.uepb.edu.br.

² Doutoranda em Administração PPGA/UFPB; Professora Universitária –UEPB. E-mail: jaysaeliude@gmail.com.

investigated department mainly manifests through the ethical guidance employees receive from their leaders and through an environment where authoritarianism is predominantly absent.

Keywords: Leadership; Ethical practice; Employee perception.

INTRODUÇÃO

Dentre os desafios enfrentados pelas empresas na atualidade, o dinamismo do mercado pode ser considerado um dos principais. Esse dinamismo exige um comportamento adaptativo por parte das corporações, de modo que ambos se mantenham sempre em conformidade. Isso porque, a sobrevivência de tais diante de um cenário de alta concorrência em muito dependerá da capacidade de abertura e ajuste a mudanças (Perides et al., 2020). Isso implica, inevitavelmente, na necessidade de obter pessoas em posições estratégicas com preparação para auxiliar a corporação em condições novas e complexas, que não se prenda a velhos hábitos e modelos ultrapassados, pois estes, já não se adequam com eficiência ao ambiente competitivo que as organizações estão inseridas (Muniz e Rocha, 2019).

Nesse contexto, a figura do líder contemporâneo se apresenta como uma das protagonistas, sendo ela considerada a responsável por grande parte do sucesso das organizações (Nascimento, 2018). O perfil do líder considerado eficaz para o mercado atual, pede uma gama de atributos relacionados a habilidades e competências técnicas, tendo em vista os constantes avanços tecnológicos, a alta conectividade, a digitalização dos processos, além das elevadas exigências dos clientes. No entanto, ele não se limita a isso, a atuação do gestor de sucesso demanda cada vez mais habilidades sociais, uma vez que elas passaram a ser entendidas como essenciais para o relacionamento interpessoal. Através delas, espera-se que ele consiga proporcionar um ambiente de trabalho agradável, que gera desenvolvimento para todos, assim como, que seja capaz de inspirar confiança e manter uma boa relação com ética e transparência (Pereira et al., 2021).

Nesse contexto, a ética em particular, tem ganhado espaço nas investigações relacionadas a essa nova tendência de gestão. Isso é decorrente de um cenário onde ela é encontrada cada vez mais em falta (Almeida et al., 2018), apesar de ser considerada como um dos princípios essenciais para o equilíbrio, justiça, e ordem e para validação de uma liderança saudável (Curvo e Curvo Sobrinho, 2023).

O conceito de ética associado à liderança se refere a uma conduta relacionada ao contexto empresarial que se fundamenta em valores morais. Algo que abrange o conhecimento e cumprimento de normas estabelecidas pela instituição, além da adoção de práticas que consideram o ambiente e o bem-estar coletivo, assim como o incentivo à adoção de tais comportamentos (Hartog, 2015).

Nesse sentido, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: Qual a percepção dos colaboradores do setor de controladoria de uma empresa do segmento industrial em relação a prática da ética por seus líderes? E com isso, objetiva-se identificar a percepção dos colaboradores do setor de controladoria de uma empresa do segmento industrial em relação a prática da ética por seus líderes.

Assim, este trabalho tem o potencial de contribuir de algumas maneiras. A primeira delas é colaborar para o desenvolvimento de pesquisas dentro da abordagem ética relacionada ao ambiente corporativo, uma vez tendo sido constatado uma necessidade nesse sentido (Hartog, 2015). Também se busca trazer um enfoque para o líder a partir da percepção do liderado, reconhecendo a significância da figura do gestor, bem como, a do recurso mais importante de uma instituição.

A pesquisa também pode ser um meio de provocar a empresa, objeto do estudo, no sentido de gerar uma reflexão sobre a importância de aferir periodicamente o comportamento ético dos seus gestores. Ela pode ainda contribuir com a academia, especialmente com o curso de administração, no sentido de despertar mentes abertas, que sejam capazes de somar no ambiente empresarial.

Para além desta parte introdutória, este trabalho está estruturado da seguinte forma: referencial teórico, onde será realizado um aprofundamento dos assuntos relacionados à temática; metodologia, na qual irá conter a classificação da pesquisa quanto ao seu objetivo e o tipo de abordagem utilizada no estudo, entre outros procedimentos realizados; um tópico com os resultados e discussões, onde serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada, seguido das considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

LIDERANÇA E LIDERANÇA ÉTICA

A liderança é um campo de pesquisa altamente visado, estima-se que é um dos tópicos estudados a mais de um século. Observa-se que a busca por sua compreensão, que é de interesse multidisciplinar, e não só da academia, mas principalmente do mercado, e por isso, se faz presente em diferentes ambientes, é devido às mudanças que esta sofre e já sofreu, relacionadas às transformações do contexto econômico e social (Pereira et al., 2021).

Inicialmente as funções dos gestores estavam mais atreladas à tarefa de acompanhar as atividades produtivas (Silva, 2014; Paro et al., 2015). Depois, foi verificada a necessidade de estudos de gerência (Silva, 2014). E desse modo o entendimento a respeito do que é liderança foi evoluindo e sendo modificado. Assim, de acordo com Bianchi et al. (2017), além do acompanhamento e supervisão de tarefas, o ato de liderar passou a ter responsabilidade sobre o ambiente interno da empresa como um todo, principalmente relacionado às pessoas. Dessa forma, evidencia-se que o líder contemporâneo não existe por si só de forma efetiva, mas precisa também da adesão dos liderados (Costa e Costa, 2015), sendo sua a responsabilidade de ensinar e guiar, de criar e proporcionar um ambiente empresarial adequado e satisfatório para estes (Nascimento, 2018).

Uma outra atuação significativa do líder tange ao processo de facilitar a aprendizagem e o aprimoramento contínuo das habilidades dos funcionários. O seu apoio e encorajamento é considerado como um dos mais importantes para que ocorra o desenvolvimento dos liderados, e ao investir no crescimento destes, o líder contribui diretamente para competitividade da instituição, pois implica em uma melhor performance e adaptação da equipe diante de um contexto de constante mudança (Vieira e Puente-Palacios, 2023). Além disso, o líder também pode ter uma importante contribuição quanto a gestão de conflitos. O conflito pode não ser necessariamente algo ruim, eles podem também ser fonte geradora de aspectos positivos. O que vai determinar isso será a forma com que serão encarados pelo gestor, com uma coparticipação do colaborador (Ribeiro et al., 2017). Desse modo, cabe ao gestor identificar os conflitos produtivos e os não produtivos e gerenciá-los.

O líder é visto ainda como um dos principais agentes modeladores da identidade organizacional, portanto da cultura organizacional. Ele é percebido como uma fonte de criação, conservação ou modificação da mesma (Machado, 2016), a depender de onde colocar sua atenção (Barreto et al., 2013). Assumindo esse papel, as discussões sobre liderança são fundamentais para criar uma cultura organizacional positiva, atrair e reter talentos, fomentar a confiança e o engajamento dos colaboradores.

No que se refere a ética associada ao nível de liderança, o comportamento ético é identificado entre as características do perfil do Líder 4.0 (Pereira et al., 2021), e isso independe do estilo de liderança utilizado. De acordo com Almeida et al. (2018), o líder deve se imbuir desse fundamento em qualquer que seja a abordagem adotada no contexto empresarial, para que se obtenha uma gestão completa e não deficiente.

Por definição, liderança ética é aquela que possui um tipo de comportamento que atende as normas morais do ambiente empresarial, incluindo tanto ações quanto às relações interpessoais. Mas ela não se limita a isso, sua atuação está associada ao uso do poder socialmente responsável, que reflete em um ambiente saudável em todos os sentidos (Almeida et al., 2018). O líder ético se preocupa com objetivos, assim como com o caminho e os envolvidos para alcançá-los. Ele promove uma cultura organizacional positiva, estabelece valores sólidos, apresenta ações que transmitem transparência, confiança, justiça e respeito, bem como, as desperta no seu grupo de colaboradores (Almeida et al., 2018).

O estudo sobre esse aspecto da liderança tem ocorrido por meio da investigação de algumas dimensões, que juntas compõem uma ferramenta chamada Escala de Liderança Ética. As seguintes pesquisas, são exemplos que fizeram uso dessa ferramenta: Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o engajamento, de Fernandes (2021); Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira, de Almeida et al. (2018); Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses, de Neves et al. (2016); Inteligência Emocional e Liderança Ética: Efeitos no Comprometimento Organizacional, de Barros (2020).

As investigações sobre a temática são aplicadas entre membros de um corpo organizacional, revelando assim, a importância da percepção desses indivíduos. No tópico seguinte, aborda-se a relevância dessa análise.

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Na sua essência, a percepção é definida como o processo pelo qual alguém organiza e interpreta sensações recebidas de um ambiente. O que resulta em um entendimento e representação desse ambiente. No que se refere ao contexto empresarial, verifica-se que a percepção dos indivíduos está ligada ao tipo de ambiente no qual estão inseridos, as suas experiências, interações, comunicação, informações que recebe, etc. (Matos e Jardimino, 2016).

Em se tratando, especificamente, da perspectiva dos colaboradores para com seus superiores, estudos afirmam que ela interfere diretamente na capacidade de influência que estes exercem sobre as equipes. Para Bordin et al. (2018), os liderados tendem a buscar no líder inspiração para suas práticas. Entretanto, os autores entendem que isso só acontece quando há uma credibilidade percebida pelos subordinados. Em complemento a isso, Ribeiro et al. (2017), afirmam que se o gestor não é visto com preparo para lidar com determinadas situações do dia a dia da empresa, é provável que não seja depositado nele confiança.

Dorow et al. (2015) já haviam atentado para esse entendimento, quando desenvolveram um estudo que possui uma abordagem sobre a percepção de gestores intermediários referente à liderança inovadora. A investigação enfatiza a importância da percepção dos liderados e afirma que um líder que é visto como inovador por seus colaboradores, lhes influencia a cooperarem para que a inovação aconteça na organização.

Nesse sentido, vale destacar que a percepção que o liderado possui é quase sempre divergente da visão do líder referente a si. Sendo a perspectiva do funcionário considerada como a que o enxerga a partir de atitudes cotidianas, o que pode apontar para a representatividade real do ambiente empresarial. Enquanto que a do próprio gestor, seria a visão de forma idealizada (Versiani et al., 2017).

Desse modo, Versiani et al. (2017) acreditam que é importante buscar compreender o processo de liderança a partir da visão dos liderados para se obter uma representação mais fidedigna da realidade. E que esse diagnóstico se torna necessário a partir do momento que se entende que o processo de liderar acontece de forma mútua (Pereira et al., 2021).

Dentro desse cenário, a liderança ética chama atenção pela maneira que se apresenta no ambiente corporativo, já que ela abrange e interfere positivamente no contexto organizacional como um todo, e assume um importante papel no que diz respeito às relações interpessoais. Além de servir de modelo e assim, promover comportamentos éticos nos colaboradores (Almeida et al., 2018).

A partir do exposto, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa.

METODOLOGIA

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa (Sakamoto e Silveira, 2019). No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa é considerada exploratória e descritiva, pois buscou-se levantar e descrever informações que mapeassem as condições de manifestação de um objeto (Severino, 2014). Como instrumento de coleta foi utilizado o questionário, composto por questões do tipo fechadas, o que fez com que as respostas fossem escolhidas entre opções predefinidas.

O questionário foi dividido em oito dimensões, utilizadas com base no instrumento de dois estudos: O de Neves et al. (2016), e o de Almeida et al. (2018). A junção dessas dimensões forma a Escala de Liderança Ética. Cada um dos oito pontos foca em um aspecto específico e representa uma subescala. Estas, contém uma série de itens que são utilizados para aferição das mesmas. São elas: Foco em pessoas, Esclarecimento de papéis, Compartilhamento de poder, Preocupação com sustentabilidade, Orientação ética, Integridade, Tratamento Justo e Liderança Despótica. Ao todo, somam 36 itens.

A dimensão foco em pessoas envolve cinco itens, e verifica o quanto um líder se interessa pelo bem-estar dos seus liderados. A preocupação com sustentabilidade

inclui três itens e observa se há um comportamento voltado à minimização de impactos ambientais, bem como o incentivo a eles. A orientação ética, avalia por meio de cinco itens se o colaborador recebe instruções sobre o que a empresa espera dele em termos de um comportamento correto. Sobre a dimensão da integridade, ela apresenta quatro pontos e verifica se o gestor expressa confiança por meio de suas ações. No que se refere à partilha de poder, trata-se de uma dimensão com cinco itens, voltada à verificação da participação dos subordinados na tomada de decisão. A subescala de esclarecimento de papéis é medida por quatro itens e avalia a existência de uma comunicação clara quanto ao espaço de cada um, às responsabilidades e expectativas de desempenho. No que diz respeito a tratamento justo, a dimensão se apresenta por meio de 4 itens e visa entender se a liderança proporciona um tratamento igualitário, imparcial e correto para com sua equipe. Quanto à liderança despótica, são utilizados cinco itens e se busca avaliar a existência do autoritarismo, refletido em um comportamento insensível e de exploração.

A pesquisa foi realizada com 18 funcionários do setor de controladoria de uma empresa do segmento industrial, localizada em Campina Grande, na Paraíba. O seu foco foi os gestores imediatos do departamento, ou seja, os supervisores e coordenadores. Quanto ao critério que motivou a escolha do setor mencionado como objeto de estudo, foi a acessibilidade de coleta das informações, além da presença de aspectos característicos que a empresa apresenta e que se relacionam com questões éticas tratadas na investigação, o que torna o departamento um interessante ambiente de pesquisa.

Quanto a sua caracterização, ela é considerada como sendo uma empresa de origem brasileira, que também está presente no mercado internacional. Na região citada é uma das maiores no seu ramo, e apresenta uma significativa importância na geração de emprego e renda. Também apresenta dentre os importantes pilares da sua cultura organizacional, a sustentabilidade e a inclusão.

A recolha de dados foi realizada em dezembro de 2024, por meio do *Google Forms*, que para facilitar o acesso dos respondentes foi compartilhado via aplicativo de mensagens *WhatsApp*. Quanto às perguntas, foram todas objetivas, sendo um

bloco referente a dados demográficos e oito referentes a Escala de Liderança Ética, utilizando a escala do tipo *Likert*, o que somatizam 9 blocos e 36 perguntas.

Após a coleta, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva básica, com uso de média e desvio padrão. Através dela, as características coletadas podem ser descritas e sintetizadas, geralmente através de gráficos e tabelas, gerando assim uma melhor interpretação do comportamento da amostra estudada (Fávero e Belfiore, 2017).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados obtidos com a aplicação da pesquisa. Eles serão divididos em dois blocos: um com a apresentação do perfil dos respondentes e outro com os resultados das dimensões do modelo da Escala de Liderança Ética.

PERFIL DOS RESPONDENTES

O objetivo deste primeiro bloco foi identificar o perfil do grupo investigado. Ele compreendeu: gênero, faixa etária, grau de instrução, e tempo de atuação no setor de controladoria da empresa.

A tabela a seguir, reúne de forma detalhada os dados:

Tabela 1 - Perfil do grupo amostral

		Contagem	Porcentagem
Gênero	Feminino	5	27,8%
	Masculino	13	72,2%
Faixa etária	18 - 23	1	5,6%
	24 - 30	7	38,9%
	31 - 40	4	22,2%
	41 - 55	6	33,3%
Escolaridade	Superior incompleto	5	27,8%
	Superior completo	6	33,3%
	Pós-graduação incompleta	4	22,2%
	Pós-graduação completa	3	16,7%
Tempo de atuação no setor da empresa	Até 1	3	16,7%
	1 - 3	6	33,3%
	3 - 7	2	11,1%
	Mais de 7	7	38,9%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Pela tabela é possível observar que há uma predominância do departamento é de indivíduos do gênero masculino, sendo a faixa de idade entre 24 e 30 anos com maior representatividade, e mais da metade dos funcionários já possuem algum nível de formação superior. Contudo, quando considerado o nível de pós-graduação, a minoria alcançou a conclusão, mostrando, desse modo, que os colaboradores apresentam espaço para se desenvolverem.

Cabe mencionar ainda que metade dos funcionários fazem parte do setor a mais de três anos, nesse sentido, entende-se que os níveis de retenção e rotatividade do departamento apresentam-se equilibrados.

Uma vez analisado o perfil dos respondentes, a segunda parte do questionário adentra na Escala de Liderança Ética. Para este bloco, uma escala do tipo *Likert* foi utilizada com assertivas que variaram da seguinte maneira: (DT) Discordo totalmente, (D) Discordo, (N) Neutro, (C) Concordo, (CT) Concordo Totalmente.

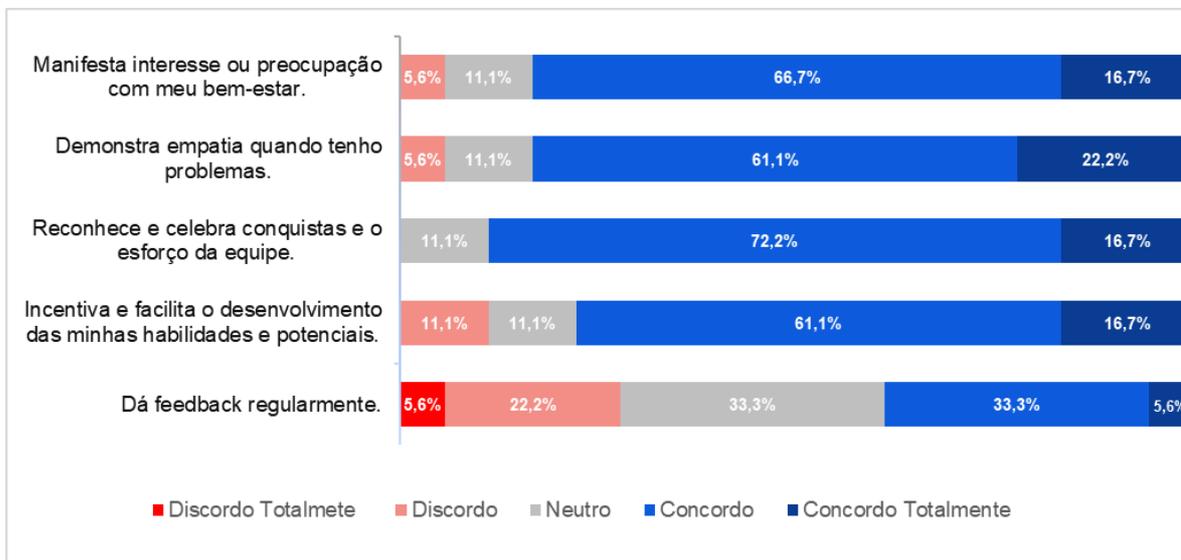
DIMENSÕES DA ESCALA DE LIDERANÇA ÉTICA

Foco em pessoas

No gráfico referente à primeira dimensão, é possível observar que dos cinco itens investigados, quatro deles apresentam consideráveis percentuais de concordância: “Reconhece e celebra conquistas e o esforço da equipe” destaca-se

por receber o maior percentual, com 72,2% em concordo e 16,7% em concordo totalmente, seguido de “Demonstra empatia quando tenho problemas”, onde o percentual para concordo foi de 61,1% e para concordo totalmente 22,2%.

Gráfico 1 - Subescala: Foco em pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Conforme análise do Gráfico 1, a dimensão “Foco em pessoas” apresenta predominantemente percentuais positivos. Entretanto, alguns itens apresentaram alta e média variação das percepções. A afirmação “Dá feedback regularmente”, que foi o que expressou menor média, apresenta a maior das variações (0,99), seguida de “Incentiva e facilita o desenvolvimento das minhas habilidades e potenciais”, com um desvio médio de 0,83.

Esses dados mostram que a liderança do setor é percebida como sendo uma liderança que se preocupa com os seus subordinados, mas apresenta alguns pontos de melhoria. Isso se faz necessário uma vez que o próprio conceito atual de liderança se apresenta focado cada vez mais no liderado, e na sua importância para o ambiente empresarial (Costa e Costa, 2015). Além disso, especificamente, entende-se que a liderança manifesta aspecto ético quando não apenas se mostra preocupada com os objetivos da empresa, mas também considera os envolvidos no processo para alcançá-los (Almeida et al., 2018).

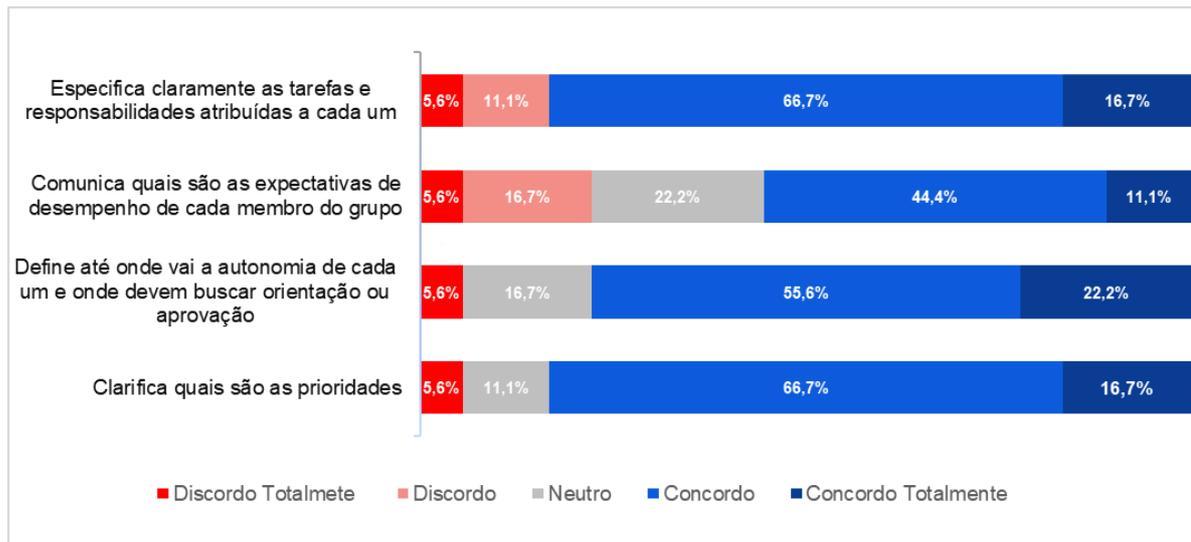
As necessidades de aprimoramento se apresentaram principalmente em torno da baixa percepção do retorno de avaliações regulares e sobre o incentivo ao desenvolvimento das habilidades profissionais dos subordinados. No que se refere ao feedback, entende-se que ele pode ser um meio de estimular a motivação para o melhor desempenho das atividades dentro do ambiente organizacional (Paro et al., 2015). Quanto ao segundo ponto, vale destacar que incentivo e a facilitação do líder é um dos mais importantes para o crescimento do liderado e traz benefícios para a própria empresa, como destaca Vieira e Puentes-Palacios (2023) defendem.

Esclarecimento de papéis

No que se refere aos dados obtidos referentes à dimensão “Esclarecimento de papéis”, percebe-se que a maior parte dos aspectos receberam bons percentuais de concordância, conforme o Gráfico 2 apresenta. O segundo ponto, que se trata de comunicar quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo, quando comparado aos demais, se mostra com os menores percentuais: 44,4% no nível “concordo” e 11,1% em concordo totalmente. Ele apresenta também a maior neutralidade e discordância parcial, 22,2% e 16,7%, respectivamente.

No que se refere a “Especifica claramente as tarefas e responsabilidades atribuídas a cada um”, percebe-se que apesar de apresentar, considerável percentual de concordância (66,7% em concordo e 16,7% em concordo totalmente), apresenta também percentuais tanto de discordância (11,1%), quanto de discordância total (5,6%). Quanto aos demais itens, observa-se que se apresentam no mesmo nível de avaliação: “Define até onde vai a autonomia de cada um e onde devem buscar orientação ou aprovação”, recebeu 55,6% em concordo e 22,2% em concordo totalmente, além de 16,7% de neutralidade e 5,6% de discordância. Já “Clarifica quais são as prioridades” se mostra com 66,7% em concordo e 16,7% em totalmente, além de 11,1% de neutralidade e 5,6% de discordância.

Gráfico 2 - Subescala: Esclarecimento de papéis



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

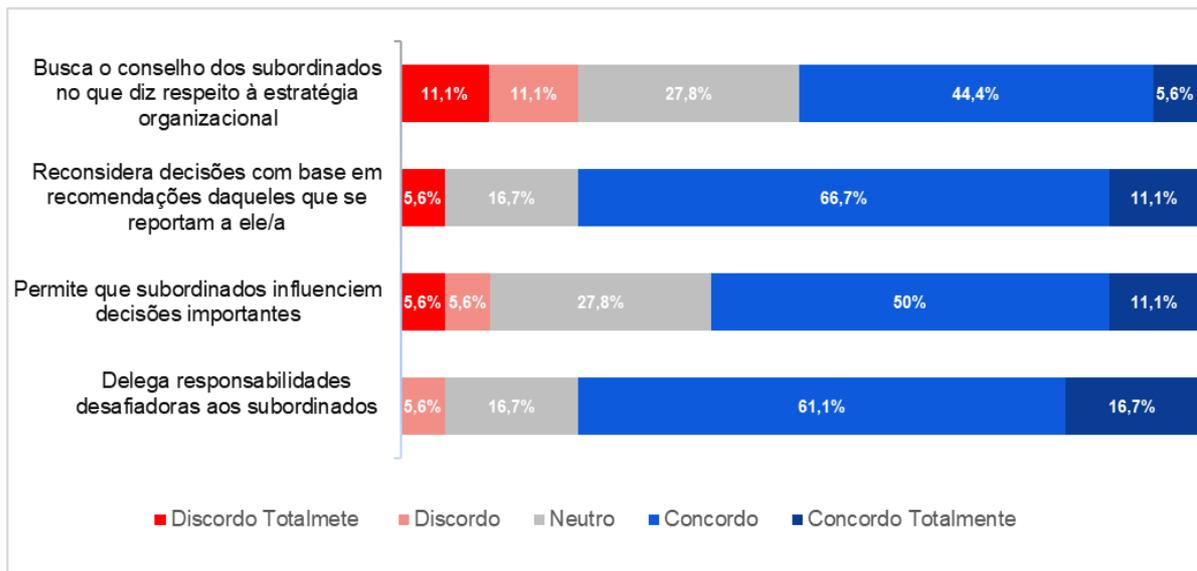
Apesar da dimensão apresentar consideráveis percentuais de concordância, ela também mostra que há uma variabilidade considerável de opiniões. O maior desvio padrão (1,06) se refere ao item de menor percentual de concordância: “Comunica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo”, seguido de “Especifica claramente as tarefas e responsabilidades atribuídas a cada um”, cujo desvio é 1,03. Com 0,94, “Define até onde vai a autonomia de cada um e onde devem buscar orientação ou aprovação”, apresenta o terceiro maior desvio. E o menor deles (0,87) se refere a “Clarifica quais são as prioridades”.

Esses números indicam que, no geral, a gestão do setor precisa desenvolver uma comunicação mais consistente quanto às atribuições e o espaço que cada um deve ocupar, de modo que abarque não apenas um grupo, mas a todos do departamento. Fazendo isso, o gestor, além de fortalecer um perfil ético, cumpre com seu papel, que vai muito além de supervisionar tarefas, conforme destaca Bianchi, et al. (2017). Além disso, Nascimento (2018) também reforça que sua função inclui especificamente a responsabilidade de ensinar e guiar seus liderados.

Compartilhamento de poder

Os resultados da pesquisa obtidos nesta dimensão podem ser observados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Subescala: Compartilhamento de poder



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Pelo gráfico 3, a predominância dos percentuais se apresenta no nível de concordância. Nesse cenário, os itens que se sobressaem são: “Reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportam a ele/a”, com 66,7% das respostas em concordo e 11,1% em concordo totalmente, além de “Delega responsabilidades desafiadoras aos subordinados”, com 61,1% em concordo e 16,7% em concordo totalmente.

Em terceira posição, o item “Permite que subordinados influenciem decisões importantes”, apresenta percentual de concordância em 50% no nível “concordo” e 11,1% para concordo totalmente. O menor percentual de concordância apresentado se refere a “Busca o conselho dos subordinados no que diz respeito à estratégia organizacional”, com 44,4% para concordo e 5,6% para concordo totalmente. Estes dois últimos também se mostraram com índices de neutralidade um pouco mais expressivos do que os demais, ambos com 27,8%.

Como é possível observar, a dimensão apresenta percentuais de concordância entre moderados e elevados. A variabilidade das respostas também se apresenta assim. O maior desvio (1,08) coincide com o aspecto de menor concordância: “Busca o conselho dos subordinados no que diz respeito à estratégia organizacional”. A segunda maior variabilidade (0,96) se apresenta no item com nível de concordância médio, que se refere a “Permite que subordinados influenciem decisões importantes”. Em terceira posição, com 0,85 de desvio padrão, “Reconsidera decisões com base

em recomendações daqueles que se reportam a ele/a”, apresentou um desvio médio. Quanto à homogeneidade de respostas da dimensão se apresentou no item “Delega responsabilidades desafiadoras aos subordinados”, cujo desvio foi de 0,74.

Percebe-se, com essa análise, que a dimensão apresenta espaço para melhorias, principalmente em três dos quatro pontos. Os possíveis caminhos para esse aperfeiçoamento podem ser originados do entendimento de que a liderança não acontece sozinha, mas também através do compartilhamento, como afirma Pereira, et al. (2021) e ao incluir a participação da equipe no processo decisório, lhe proporciona um ambiente de colaboração e valorização. Algo que de acordo com os mesmos autores, faz parte do espaço que os indivíduos têm buscado para atuarem profissionalmente.

Um outro ponto que cabe mencionar, é que ao se observar os percentuais referente ao perfil dos participantes (Tabela 1), verifica-se que metade dos colaboradores possuem entre um tempo médio a longo de atuação no departamento. Isso fortalece a ideia de que permitir que os liderados participem do poder de decisão, pode ser algo muito proveitoso para a empresa, considerando também a experiência e conhecimento adquiridos desses profissionais.

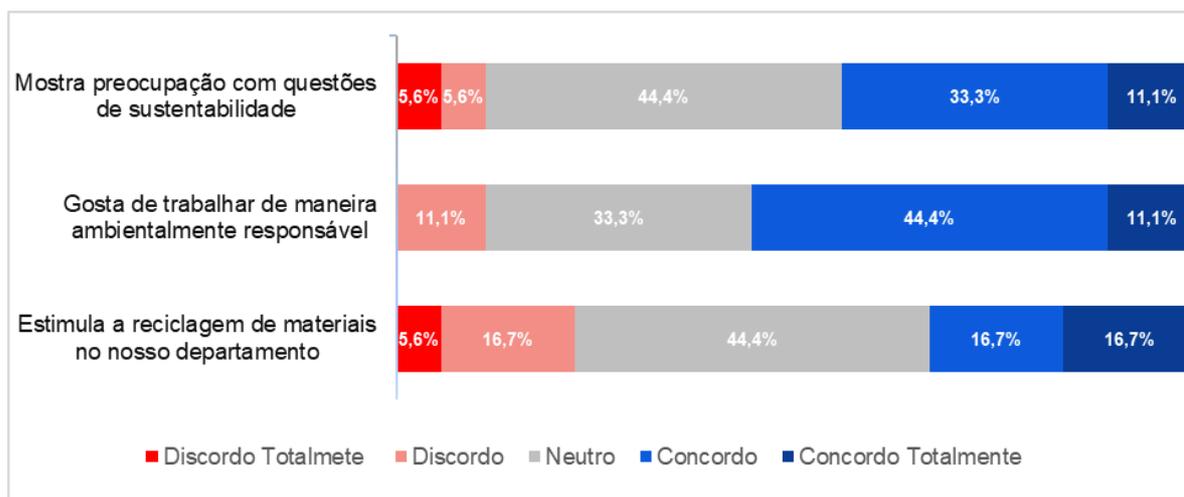
Preocupação com sustentabilidade

Como é evidente no Gráfico 4, as percepções sobre o compromisso com práticas sustentáveis da gestão do departamento, se mostram diversificadas. O primeiro item “Mostra preocupação com questões de sustentabilidade” apresentou como predomínio o nível de neutralidade, com 44,4%. Seu percentual de concordância foi de 33,3% em concordo, e 11,1% em concordo totalmente. Os discordantes representam 11,2%, considerando tanto o nível de concordância total como parcial.

O segundo item “Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável” mostrou o maior percentual no nível “concordo”, que representa 44,4% dos respondentes, além disso, apresentou 11,1% em concordância total. Quanto aos que não expressaram opinião, eles representam 33,3%, e os discordantes 11,1%. No terceiro item “Estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento”, assim

como no primeiro, se sobressai o percentual de neutralidade, com 44,4%. Os níveis de concordância se apresentaram iguais, ambos com 16,7%. Quanto aos discordantes, eles se apresentaram em 16,7% no nível “discordo” e 5,6% em “discordo totalmente”.

Gráfico 4 - Subescala: Preocupação com sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Conforme observado, verifica-se que quando se compara a dimensão “Preocupação com sustentabilidade” com as demais, analisadas anteriormente, os percentuais de concordâncias caem significativamente, e cresce os referentes a neutralidade, chegando a números próximos. Percebe-se também que as opiniões não se apresentam em uniformidade. O ponto de maior heterogeneidade foi “Estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento”, com um desvio de 1,08, seguido de “Mostra preocupação com questões de sustentabilidade”, com 0,95. O item “Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável”, apresentou uma similaridade média nas respostas, com 0,83 de desvio padrão.

Com isso, nota-se que a análise dessa dimensão conflita com o perfil ambientalmente responsável que a empresa promove, e deixa a desejar em um dos aspectos pelo qual o líder ético se manifesta, que é um comportamento atento a práticas que afetam o caminho para o alcance dos objetivos da empresa (Almeida et al., 2018).

Desse modo, a gestão do setor precisa dar mais atenção às suas ações sustentáveis, de modo que haja um alinhamento com a cultura da organização, bem como, que fomente, pelo próprio exemplo, esse tipo de prática entre os liderados. A

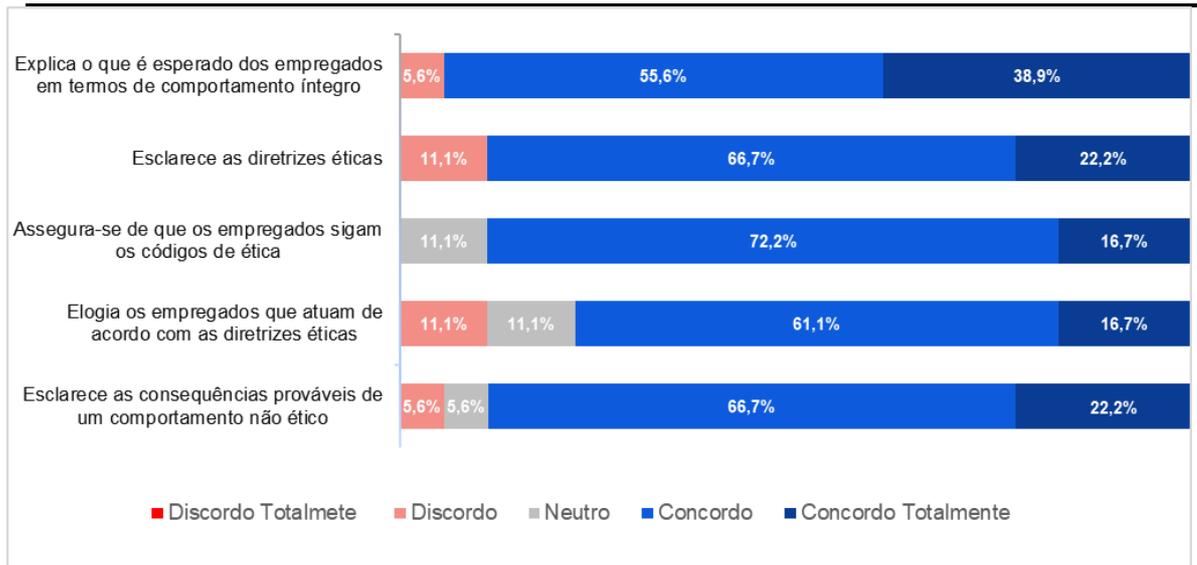
ideia de influenciar através da conduta é defendida por Dorow et al. (2015), através de um estudo sobre liderança inovadora. Isso reforça o impacto que a ausência ou a presença de um comprometimento com questões sustentáveis podem gerar nos liderados da empresa.

Orientação ética

No que diz respeito aos percentuais observados no Gráfico 5, que corresponde a quinta dimensão, percebe-se altos níveis de concordância em todos os pontos. O que se apresentou em destaque foi “Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro”, com um percentual considerável de concordância: 38,9% em concordo totalmente e 55,6% em concordo.

Os itens “Assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética” e “Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético” se apresentaram em segunda posição de destaque, ambos em um mesmo nível de concordância. O primeiro apresentou 72,2% das respostas no nível “concordo” e 16,7% em “concordo totalmente”. O segundo, recebeu 66,7% das opiniões em “concordo” e 22,2% em “concordo totalmente”. O ponto “Esclarece as diretrizes éticas”, apesar de apresentar os mesmos percentuais de concordância do quinto item “Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético”, ou seja, 66,7% em “concordo” e 22,2% em “concordo totalmente”, ficou em terceira posição, devido seu percentual de discordantes ter se apresentado mais elevado (11,1%). O menor índice de concordância foi referente ao item “Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas”, com 61,1% das respostas para “concordo” e 22,2% para “concordo totalmente”.

Gráfico 5 - Subescala: Orientação Ética



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Através destes dados, nota-se que a dimensão se mostra com uma maior concentração das opiniões nos níveis de concordância. Os números apresentados na no gráfico 5, reforçam essa afirmação. Em se tratando dos desvios, estes se apresentam entre baixos e moderados. Os itens que indicaram variabilidade média nas respostas foram: “Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas”, e “Esclarece as diretrizes éticas”, com 0,83 e 0,82 de desvio padrão, respectivamente. Demonstrando, assim, a necessidade de um pouco de atenção nesses aspectos.

Os demais itens apresentaram uma baixa variação nas respostas, sendo a menor delas referente a “Assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética”, com 0,52; “Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético” e “Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro”, se apresentaram com 0,70 e 0,73, respectivamente. Desse modo, os dados mostram que a liderança apresenta uma atenção quanto ao comportamento ético dos seus liderados. Isso indica que há um entendimento sobre a necessidade de uma conduta íntegra para todo o corpo organizacional, mesmo que o foco maior recaia sobre a própria liderança, conforme Dias (2014) defende.

Uma vez posta em prática, os benefícios da orientação ética são refletidos através de um ambiente de relações mais fortes e saudáveis. Entretanto, é importante que os gestores se certifiquem que as diretrizes éticas estejam claras para todos

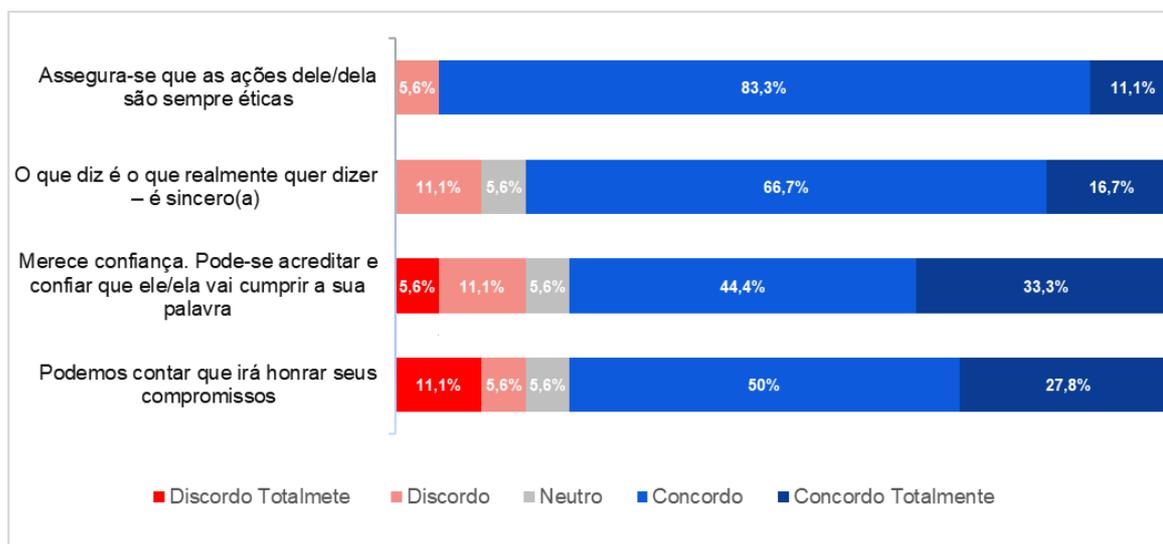
funcionários, bem como, que haja um reconhecimento de um comportamento pautado nessas diretrizes.

Integridade

Os dados apresentados no Gráfico 6, referente à dimensão “integridade”, mostram percentuais predominantemente positivos. O ponto destaque, com maior percentual de concordância e menor índice de discordância foi “Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas”, com 83,3% referente a concordo, além de 11,1% para concordo totalmente, e apenas 5,6% de discordância.

Quanto a “O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a)”, e “Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra”, se apresentaram no mesmo nível. O primeiro recebeu maior percentual em concordo (66,7%), além de 16,7% em concordo totalmente. Sua taxa de discordância foi 11,1% e a de neutralidade 5,6%. O segundo, apresentou 44,4% em concordo, além de um expressivo percentual de concordância total (33,3%). Em última posição, o ponto “Podemos contar que irá honrar seus compromissos”, apresentou 50% em concordo e 27,8% em concordo totalmente. Seu percentual de discordância foi de 5,6% para discordo e 11,1% referente a discordo totalmente, além de 5,6% de neutralidade.

Gráfico 6 - Subescala: Integridade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Apesar da dimensão apresentar bons percentuais de concordância, ela manifesta altos níveis de variabilidade das respostas em parte dos aspectos. O maior desvio foi de (1,23) e se refere a “Podemos contar que irá honrar seus compromissos”, sendo esse o aspecto que apresentou a menor média. Outro ponto que também apresentou alta variabilidade, apesar de apresentar uma média razoável foi “Merece confiança”. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra”, com 1,15. Quanto a “O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a)”, mostrou além de uma média razoável, um desvio também razoável (0,81). O ponto mais homogêneo, com um desvio de 0,58, foi “Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas”, sendo também o que apresentou a melhor média.

Essa análise demonstra que apesar da maioria dos funcionários não identificarem um caráter duvidoso na liderança do setor, sendo algo considerado muito positivo, que indica que os gestores demonstram na prática a integridade, e que segundo Bordin *et al.*, (2018) tende a despertar os mesmos comportamentos nos liderados, verifica-se a existência de uma percepção de credibilidade falha por parte de um grupo, quanto ao cumprimento da palavra e compromissos assumidos pelos líderes. Outro ponto que também pede atenção, é quanto a sinceridade e transparência não visíveis por alguns colaboradores. Desse modo, é necessário que a gestão do setor investigue os possíveis motivos dessa percepção negativa e passe a adotar comportamentos que revertam esse cenário, entendendo que isso pode refletir diretamente na confiança dos liderados, como evidenciam Ribeiro et al.(2017).

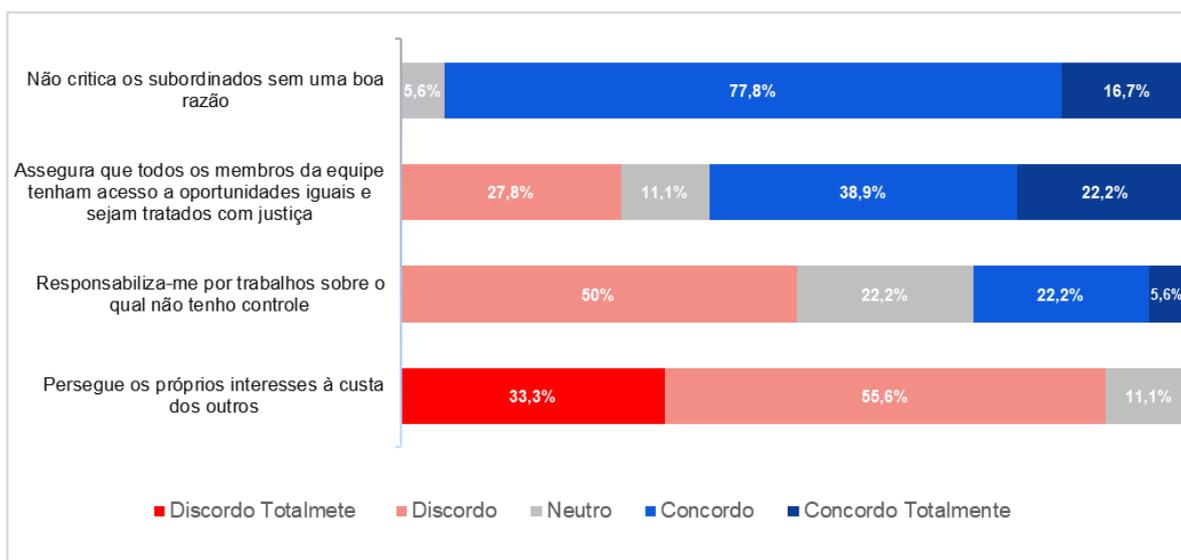
Tratamento justo

No que se refere a “Tratamento Justo” observa-se uma dimensão que se apresenta entre um nível moderado a elevado de opiniões. No gráfico, verifica-se pontos que se destacam como “Não critica os subordinados sem uma boa razão”, com 77,8% de concordância e 16,7% de concordância total, além de 5,6% de neutralidade. De igual modo, sendo este invertido, “Persegue os próprios interesses à custa dos outros”, também se apresenta em evidência, com a inexistência de percentuais de concordância, 55,6% de discordância e 33,3% de discordância total, além de 11,1% de neutralidade.

Em contrapartida, os outros dois itens apresentaram índices mais baixos de avaliação positiva. Na afirmativa “Assegura que todos os membros da equipe tenham

acesso a oportunidades iguais e sejam tratados com justiça”, 38,9% concordam, e 22,2% concordaram totalmente, mas 27,8% percebem que esse cenário não se aplica a realidade do departamento, e 11,1% não expressaram opinião. Além dele, o item “Responsabiliza-me por trabalhos sobre o qual não tenho controle”, que também é apresentado invertido, recebeu 50% de discordância, porém 22,2% concordaram e 5,6% concordaram totalmente com a afirmativa. Os restantes 22,2% ficaram neutros.

Gráfico 7 - Subescala: Tratamento Justo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Conforme apresentado, nota-se que a dimensão apresenta uma avaliação equilibrada das opiniões. No que diz respeito à variação das respostas, elas se comportaram de forma semelhante, com metade dos aspectos exibindo altos desvios e a outra parte, ele se mantém baixo. Observa-se que os pontos com avaliações mais baixas se apresentam também com mais variabilidade de opiniões. São eles: “Assegura que todos os membros da equipe tenham acesso a oportunidades iguais e sejam tratados com justiça”, com 1,12 de desvio padrão, e “Responsabiliza-me por trabalhos sobre o qual não tenho controle”, com 0,96. Os itens com médias mais elevadas, apresentaram também mais similaridade nas opiniões: “Não critica os subordinados sem uma boa razão”, se apresentou com 0,46 de desvio e “Persegue os próprios interesses à custa dos outros”, com 0,63.

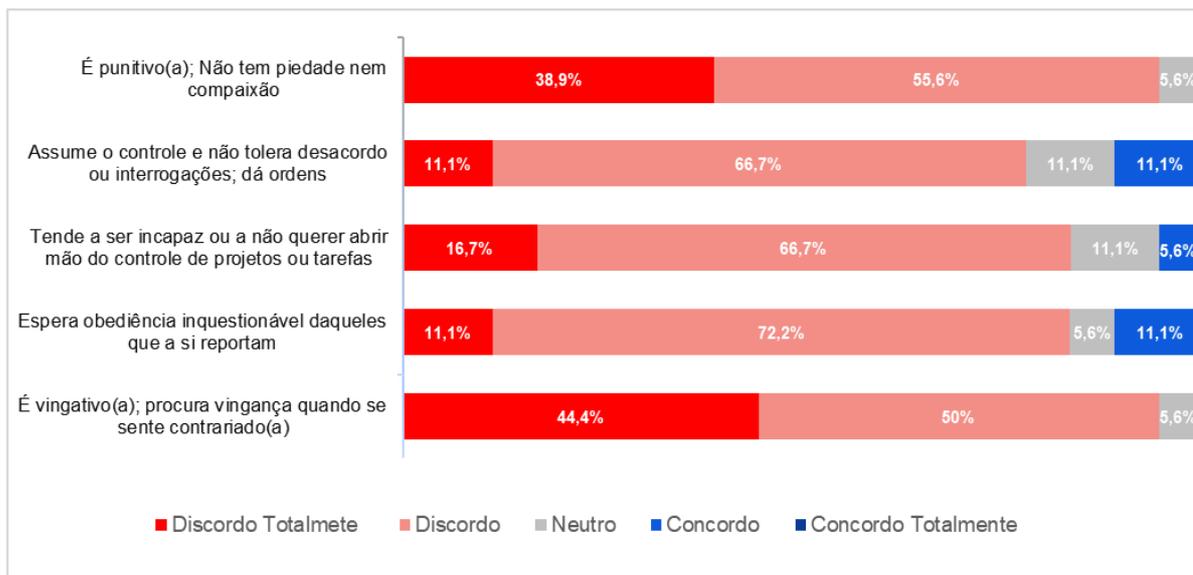
Desse modo, conclui-se que a manifestação de uma liderança justa se dá através de alguns aspectos, entretanto, se mostra em falta em outros. Algo que pode ferir a imagem do líder (Almeida et al., 2018) e aos poucos pode refletir em um clima de insatisfação e de desvalorização por parte de alguns, o que mais tarde pode afetar a própria permanência de funcionários na empresa (Pereira et al., 2021).

Liderança despótica

No que se refere à última dimensão, seus aspectos foram todos avaliados de forma invertida, conforme o Gráfico 8 apresenta. Nessa avaliação, cabe destaque, com os mais elevados percentuais de discordância, para dois itens: “É punitivo(a); Não tem piedade nem compaixão”, com 38,9% para discordo totalmente e 55,6% para discordo, e “É vingativo(a); procura vingança quando se sente contrariado(a)”, com 44,4% em discordo totalmente e 50% em discordo. Ambos também não apresentaram percentuais de concordância e apenas 5,6% de neutralidade.

Em terceira posição, “Tende a ser incapaz ou a não querer abrir mão do controle de projetos ou tarefas” recebeu 66,7% no nível “discordo” e 16,7% no nível “discordo totalmente”. Em seguida, o item “Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam” apresentou uma avaliação bem semelhante ao item anterior, com 72,2% no nível de “discordo” e 11,1% no nível “discordo totalmente”, mas se mostra com um percentual mais elevado de concordância (11,1%). O índice de avaliação mais baixo se mostrou no item “Assume o controle e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens”, com 66,7% de discordância e 11,1% discordância total, além de 11,1% de neutralidade e 11,1% concordância.

Gráfico 8 - Subescala: Liderança Despótica



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Conforme observado, os dados se apresentam predominantemente positivos. Quanto ao nível de variabilidade das respostas, ele também apresenta um bom cenário, se mostrando entre baixa e média elevação. Os aspectos “É punitivo(a); Não tem piedade nem compaixão” e “É vingativo(a); procura vingança quando se sente contrariado(a)”, além de apresentarem as melhores médias, se apresentaram como os pontos mais homogêneos, com 0,58 e 0,59 de desvio, respectivamente. O ponto “Tende a ser incapaz ou a não querer abrir mão do controle de projetos ou tarefas”, também se mostrou com baixa variabilidade (0,70). Os aspectos que merecem um pouco de atenção, com números médios de desvio são: “Assume o controle e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens” e “Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam”, com 0,79 e 0,78 respectivamente.

Através destes resultados, verifica-se que predominantemente os liderados não percebem um comportamento autoritário e vingativo por parte dos gestores. Um aspecto que pode ser considerado muito favorável, considerando o poder de influência que o líder exerce na cultura organizacional, conforme Machado et al. (2016) destaca. Nesse contexto, vale enfatizar que na análise do perfil dos respondentes, observa-se que os níveis de retenção e rotatividade do departamento se mantêm equilibrados, algo que também pode ser um indicador dessa percepção positiva, proporcionado pela liderança. Entretanto, é necessário averiguar a

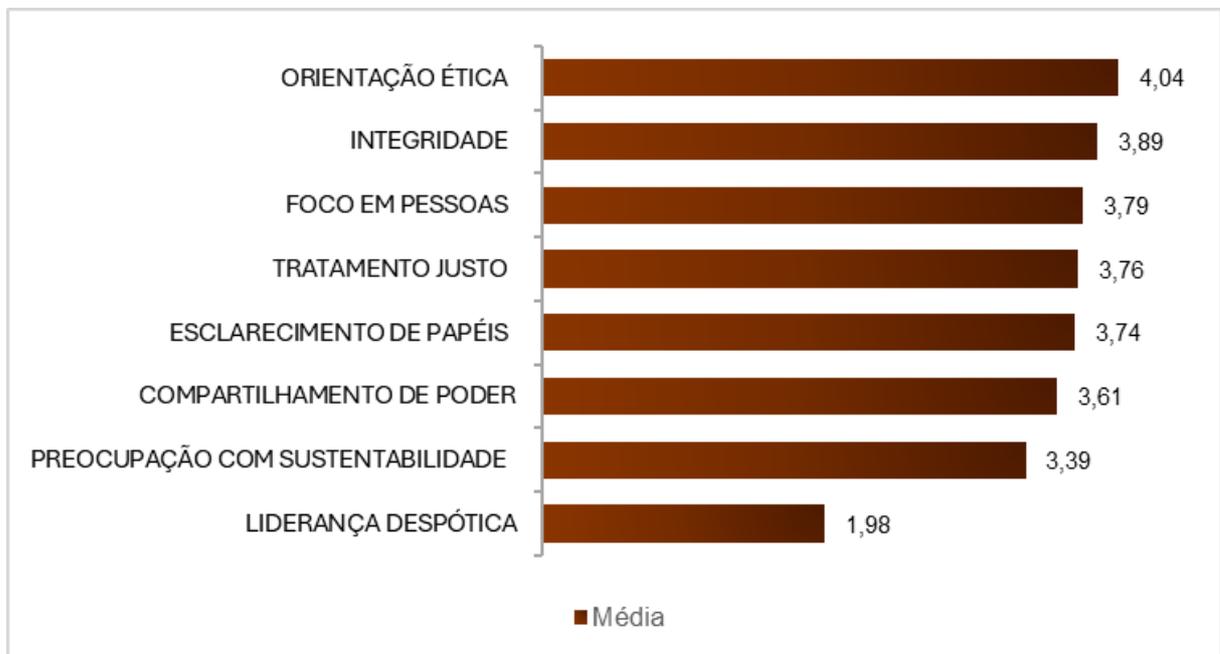
manifestação da percepção de um pequeno grupo que diverge do predomínio, para que assim, haja a existência de um clima saudável para todos, com o prevaecimento do respeito, conforme Almeida et al. (2018) mencionam que o líder ético proporciona para sua equipe.

ANÁLISE GERAL DA ESCALA DE LIDERANÇA ÉTICA

Conforme se observa no Gráfico 9, as médias que se sobressaem são referente às dimensões “Orientação ética” e “Liderança despótica”. A primeira se apresenta com 4,04 e a segunda com 1,98. Quanto a “Liderança despótica”, ela também apresenta uma média considerável, já que sua análise foi realizada de forma invertida. Sendo assim, o valor baixo pode ser considerado positivo.

“Integridade”, “Foco em pessoas”, e “Tratamento Justo”, apresentaram valores médios: 3,89, 3,79 e 3,76 respectivamente. As médias menos satisfatórias foram referentes a três dimensões: “Preocupação com sustentabilidade”, com 3,39, “Compartilhamento de poder”, com 3,61 e “Integridade”, com 3,74.

Gráfico 9 - Média por dimensão



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Com base nos resultados apresentados, entende-se que a liderança do setor de controladoria da empresa investigada se apresenta eticamente mais ligada ao direcionamento ético que seus liderados recebem, além da prevalência de um ambiente colaborativo, flexível e não autoritário que proporciona para seus liderados. Além disso, seus aspectos éticos que se apresentam moderadamente, estão ligados a integridade, ao foco em pessoas, e ao tratamento justo dos funcionários. E através das menores médias, a ética da gestão se mostrou mais deficiente quanto a aspectos sustentáveis, ao compartilhamento de poder e ao esclarecimento de papéis.

É importante destacar, que quando se observa as opiniões dos respondentes em todas as dimensões, verifica-se que as percepções positivas se concentram predominantemente no nível “concordo” e não se percebe expressivos percentuais de concordância total, ou seja, da manifestação da certeza, sem a ausência de ressalvas. Isso sugere que mesmo as dimensões com médias mais altas, embora se apresentarem como os pontos mais fortes da ética no ambiente em questão, não podem ser consideradas suficientemente sólidas e isentas de desenvolvimento, uma vez que não representam o ponto mais alto de avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa do segmento industrial em relação à prática da ética por seus líderes. Através da análise, constatou-se que a ética da gestão do setor investigado, se manifesta, principalmente através das instruções éticas que os colaboradores recebem dos seus líderes, e por meio de um ambiente onde predominantemente não se percebe a existência do autoritarismo. As dimensões que se referem a esses aspectos, além de terem recebido as melhores médias, foram também as que apresentaram os níveis mais baixos de variabilidade.

A ética também se faz presente, de forma moderada, através da preocupação que os gestores expressam com os seus liderados, bem como, por meio de um tratamento imparcial e correto para com eles. Além disso, se percebeu que moderadamente a liderança também apresenta uma conduta íntegra. Esses pontos,

estão dentro das dimensões que exibem médias e variabilidade das opiniões de forma regular.

A maneira mais tímida de manifestação da ética se apresenta através dos aspectos sustentáveis, por meio da participação dos subordinados na tomada de decisão, e através da comunicação sobre o espaço que cada um deve ocupar e o desempenho que se espera das atribuições que possuem. Essas dimensões apresentaram as menores médias e uma alta variabilidade nas opiniões.

É importante destacar, que quando se observa as opiniões dos respondentes em todas as dimensões, verifica-se que as percepções positivas se concentram predominantemente no nível “concordo” e não se percebe expressivos percentuais de concordância total, ou seja, da manifestação da certeza, sem a ausência de ressalvas. Isso sugere que mesmo as dimensões com médias mais altas, possuem espaço para desenvolvimento.

Nesse sentido, percebe-se que embora verificado a manifestação da ética, há um cenário que ilustra a constatação de outros estudos, no que diz respeito a escassez de profissionais que possuem domínio sobre habilidades sociais e que apresentam a ética como base para gestão.

Dessa forma, essa investigação apresenta uma contribuição na ampliação e no fomento de discursões que envolvem a ética e o ambiente empresarial, essa ampliação é necessária para que haja o despertar da importância dessa temática para as organizações. A pesquisa representa também uma valiosa contribuição para o desenvolvimento de gestores atuais, bem como de acadêmicos e gestores futuros, que sejam dispostos a fazer diferença nas suas funções e desempenhar bem o papel ao qual lhes foi confiado.

Na execução desta pesquisa, as principais limitações foram encontradas na abertura de empresas ao tema e a aplicação da pesquisa. Estima-se que falar sobre liderança ética no ambiente empresarial, embora tão essencial, é complexo e representa um desafio. Na sua implementação, percebeu-se algumas resistências em compartilhamento de informações por parte de alguns, no entanto, não comprometeu o atendimento do objetivo proposto.

Recomenda-se como estudos futuros que pesquisas apresentem uma análise entre diferentes setores de uma mesma empresa, bem como que seja averiguado o impacto no longo prazo da liderança ética no desempenho da instituição. A exploração de outros ambientes, como o do contexto público, também pode se apresentar como uma interessante proposta. Ademais, sugere-se aplicação de outros métodos além da Escala de Liderança Ética, para investigação do mesmo contexto, e a realização de estudos com base na perspectiva dos próprios líderes, realizando um confronto com a dos liderados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Juliana; HARTOG, Deanne den; PORTO, Juliana B. Escala de liderança ética no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 430-440, 2018.
- BARROS, Ana R. H. M. **Inteligência emocional e liderança ética: efeitos no comprometimento organizacional**. 2020. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- BIANCHI, Eliane M. P. G.; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 41-61, 2017.
- BORDIN, Vanessa; ALMEIDA, Maria L.; ZILLY, Adriana; JUSTINO, Eveline T.; SILVA, Nelise D. V.; FALLER, Jossiana W. Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 71, 2018.
- COSTA, Nadiane A. C.; COSTA, Robson A. T. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Aplicada**, v. 1, n. 2, p. 84-100, 2015.
- CURVO, Luciana A. G. F.; CURVO SOBRINHO, Ademar M. C. Ética – O princípio para uma liderança saudável. In: **SINGEP-CIK**, 11., 2023, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: UNINOVE, 2023.
- BARRETO, Leilianne M. T.; KISHORE, Angeli; REIS, Germano G.; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- DIAS, Maria O. Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 22, p. 89-113, 2014.

DOROW, Patricia F.; WILBERT, Julieta; JENOVEVA, Roseli; DANDOLINE, Gertrudes. O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 209-225, 2015.

FÁVERO, Luiz P.; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Elsevier Brasil, 2017.

FERNANDES, Ivânia F. J. **Liderança Ética e Marketing Interno: Contributos explicativos para o engagement dos colaboradores**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade do Algarve (Portugal).

HARTOG, Deanne N. D. Ethical leadership. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 2, n. 1, p. 409-434, 2015.

MACHADO, Filipe C. L.; MARANHÃO, Carolina M. S. A.; PEREIRA, Jussara J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. **REUNA**, v.21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MATOS, Daniel A. S.; JARDILINO, José R. L. Os conceitos de concepção, percepção, representação e crença no campo educacional: similaridades, diferenças e implicações para a pesquisa. **Educação & Formação**, v. 1, n. 3, p. 20-31, 2016.

MUNIZ, Emily D. A.; ROCHA, Regina F. IMPACTO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES.: Estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça. **Revista Eletrônica e-Fatec**, v. 9, n. 1, 2019.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018.

NEVES, Maria de Lurdes Gomes *et al.* Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. **Análise Psicológica**, v. 34, n. 2, p. 165-176, 2016.

PARO, Débora S.; SPERETTA, Janaina A.; JOVILIANO, R. D. A influência da liderança na motivação. **Revista Fafibe Online**, v. 8, n. 1, p. 441-450, 2015.

PEREIRA, Gracilene; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **Enciclopédia Biosfera**, v. 18, n. 37, 2021.

PERIDES, MARIA P.; VILELA, Nagila G. S.; BASTOS, Carine; DUTRA, Joel S.; CASADO, Tania. Cultura organizacional e gestão por competências: Caso GERDAU. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 26-46, 2020.

RIBEIRO, Amanda F. G.; OLIVEIRA, Letícia C.; ANDRADE, Claudia C. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 14, n. 14, 2017.

SAKAMOTO, Cleusa K.; SILVEIRA, Isabel O. **Como fazer projetos de iniciação científica**. Pia Sociedade de São Paulo-Editora Paulus, 2019.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez Editora, 2014.

SILVA, J. B. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. **UNOPAR Científica**, v. 15, n. 1, p. 119-127, 2014.

VERSIANI, Fernanda; CAEIRO, Mariana L.; CARVALHO NETO, Antonio. Líder versus liderado? Percepções a partir do GRID gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 87-104, 2017.

VIEIRA, Rafaella A.; PUENTE-PALACIOS, Katia E. O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 39, [s. n.], 2023.