



**UNODC**  
Escritório das Nações Unidas  
sobre Drogas e Crime



Iniciativa global para a educação e empoderamento  
de Jovens na área de combate à corrupção

# Ferramentas de apoio ao desenvolvimento de conhecimentos para académicos e profissionais

**Série de Módulos sobre Integridade e Ética**

## Módulo 4 Liderança Ética



## **Ferramentas de apoio ao desenvolvimento de conhecimentos para académicos e profissionais**

UNODC Série de Módulos sobre Integridade e Ética

# **MÓDULO 4**

## **LIDERANÇA ÉTICA**



**UNODC**

Escritório das Nações Unidas  
sobre Drogas e Crime

## Enquadramento

A Série de Módulos UNODC sobre Integridade e Ética oferece 14 Módulos focados numa série de questões centrais dentro destas duas áreas. Isto inclui valores universais; ética e sociedade; a importância da ética nos sectores público e privado; diversidade e pluralismo, ética comportamental; e integração da ética e do género. Os Módulos também ilustram como a integridade e a ética se relacionam com áreas críticas tais como os meios de comunicação social, as empresas, o direito, o serviço público, e várias profissões.

Os Módulos são concebidos para utilização tanto por instituições académicas como por academias profissionais em todo o mundo. Os Módulos foram desenvolvidos para ajudar os docentes e formadores a ministrar educação ética, incluindo aqueles que não são docentes e formadores dedicados a estas áreas, mas que gostariam de incorporar estas componentes nos seus cursos. Os docentes são encorajados a personalizar os Módulos antes de os integrarem nas suas aulas e cursos. Os Módulos incluem discussões sobre questões relevantes, sugestões para atividades e exercícios, recomendações para a estruturação de uma aula, propostas para avaliação dos alunos e formandos, listas de leitura recomendada (com ênfase em materiais de acesso aberto), slides em PowerPoint, materiais em vídeo e outras ferramentas de ensino. Cada Módulo fornece um esboço para uma aula de três horas, bem como orientações sobre como desenvolver um curso completo.

Os Módulos concentram-se em valores e problemas universais e podem facilmente ser adaptados a diferentes contextos locais e culturais, incluindo uma variedade de programas de graduação, uma vez que são multidisciplinares. Os Módulos procuram reforçar a consciência ética e o empenho dos formandos e estudantes em agir com integridade e equipá-los com as competências necessárias para aplicar e difundir estas normas nas suas vidas, no trabalho e na sociedade. Para aumentar a sua eficácia, os Módulos cobrem tanto perspetivas teóricas como práticas, e utilizam métodos de ensino interativos tais como a aprendizagem experimental e o trabalho em grupo. Estes métodos mantêm estudantes e formandos empenhados e ajudam-nos a desenvolver o pensamento crítico, a resolução de problemas e as capacidades de comunicação, todos eles importantes para a educação ética.

Os tópicos dos Módulos foram escolhidos após consultas a nível global com peritos académicos que participaram, em março de 2017, numa reunião de peritos convocada pelo UNODC em Viena, e em três workshops regionais realizados em diferentes partes do mundo, em Abril de 2017. Os peritos enfatizaram a necessidade de uma maior educação sobre integridade e ética a nível global e aconselharam sobre áreas centrais a serem abordadas através dos Módulos. Foi ainda considerado fundamental que os Módulos possam preparar estudantes e formandos para uma ação eficaz orientada por valores, mantenham os estudantes envolvidos, se prestem à adaptação a diferentes contextos regionais e disciplinares, e permitam aos professores e formadores incorporá-los em vários outros cursos.

Para atingir estes objetivos, os peritos recomendaram que os Módulos tenham uma série de características, podendo, em última análise, ser capazes de:

- |  |   |
|--|---|
| » Ligar a teoria à prática   | » Aproveitar as boas práticas dos estudantes e formandos  |
| » Enfatizar a importância da integridade e da ética na vida quotidiana                               | » Ligar a integridade e a ética a outras questões globais e aos ODS   |
| » Encorajar o pensamento crítico   | » Adotar uma abordagem multidisciplinar e multinível  |
| » Sublinhar não só a importância de tomar decisões éticas, mas também demonstrar como as implementar | » Focar na ética global e nos valores universais, deixando espaço para diversas perspetivas regionais e culturais |
| » Utilizar métodos inovadores de ensino interativo   | » Empregar terminologia não técnica e clara   |
| » Equilibrar a ética geral com a ética aplicada  | » Ser de fácil utilização   |

Com base nestas recomendações, o UNODC trabalhou durante mais de um ano com mais de 70 peritos académicos de mais de 30 países para desenvolver os 14 Módulos Universitários sobre Integridade e Ética. Cada Módulo foi elaborado por uma equipa central de académicos e peritos do UNODC, e depois revisto por um grupo maior de académicos de diferentes disciplinas e regiões para assegurar uma cobertura multidisciplinar e universal. Os Módulos passaram por um meticuloso processo de aprovação na sede do UNODC antes de serem finalmente publicados online como materiais de fonte aberta. Além disso, foi acordado que o conteúdo dos Módulos seria regularmente atualizado para assegurar que estão em conformidade com os estudos contemporâneos e correspondem às necessidades atuais dos educadores.

O presente instrumento de conhecimento foi desenvolvido pela Seção de Corrupção e Crime Económico do UNODC (CEB), como parte da iniciativa Educação para a Justiça no âmbito do Programa Global para a Implementação da Declaração de Doha.

## Termos de Responsabilidade

O conteúdo da Série de Módulos UNODC sobre Integridade e Ética não reflete necessariamente as opiniões ou políticas do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), Estados Membros ou organizações contribuintes, e também não implica qualquer endosso. As designações utilizadas e a apresentação de material nestes módulos não implicam a expressão de qualquer opinião por parte do UNODC relativamente ao estatuto jurídico ou de desenvolvimento de qualquer país, território, cidade ou área, ou das suas autoridades, ou relativamente à delimitação das suas fronteiras ou limites. O UNODC encoraja a utilização, reprodução e disseminação destes módulos. Salvo indicação em contrário, o conteúdo pode ser copiado, descarregado e impresso para estudo privado, investigação e ensino, ou para utilização em produtos ou serviços não comerciais, desde que seja dado o devido reconhecimento ao UNODC como fonte e detentor dos direitos de autor e que o aval do UNODC às opiniões, produtos ou serviços dos utilizadores não esteja de forma alguma implícito.

As informações disponibilizadas neste documento são fornecidas “tal como estão”, sem qualquer tipo de garantia, expressa ou implícita, incluindo, sem limitação, garantias de comerciabilidade, adequação a um determinado fim e não-infração. Especificamente, O UNODC, não oferece quaisquer garantias ou declarações quanto à exatidão ou integridade destes Materiais. O UNODC poderá, periodicamente e sem aviso prévio, adicionar, alterar, melhorar ou atualizar os Módulos.

Em nenhuma circunstância o UNODC será responsável por qualquer perda, dano ou despesa incorrida ou sofrida que se alegue ter resultado da utilização deste módulo, incluindo, sem limitação, qualquer falha, erro, omissão, interrupção ou atraso em relação ao mesmo. A utilização deste módulo é da exclusiva responsabilidade do Utilizador. Em nenhuma circunstância, incluindo, mas não se limitando, à negligência, o UNODC será responsável por quaisquer danos diretos, indiretos, acidentais, especiais ou consequentes, mesmo que o UNODC tenha sido avisado da possibilidade de tais danos.

As ligações aos sítios da Internet contidos nos presentes módulos são fornecidas para conveniência do leitor e são precisas no momento da publicação (última revisão a 19 de maio de 2022). As Nações Unidas não se responsabilizam pela sua precisão contínua após a publicação deste Módulo ou pelo conteúdo de qualquer website externo.

## Reserva de imunidades

Nada neste documento constituirá ou será considerado como uma limitação ou uma renúncia aos privilégios e imunidades das Nações Unidas, que são especificamente reservados.

As Nações Unidas reservam o seu direito exclusivo, a seu exclusivo critério, de alterar, limitar ou descontinuar a página web ou quaisquer Materiais em relação a qualquer aspeto. As Nações Unidas não têm a obrigação de ter em consideração as necessidades de qualquer Utilizador em relação com o mesmo.

As Nações Unidas reservam o direito de negar, a seu exclusivo critério, o acesso de qualquer Utilizador a esta página web ou a qualquer parte da mesma sem aviso prévio.

Nenhuma renúncia por parte das Nações Unidas a qualquer disposição dos presentes Termos de Responsabilidade será vinculativa, exceto conforme estabelecido por escrito e assinado pelo seu representante devidamente autorizado.

Estes módulos não foram formalmente editados.

A versão em língua portuguesa é fruto da colaboração voluntária de professores e alunos de várias universidades dos países de língua portuguesa e reflete o carácter pluricêntrico da língua, sendo possível encontrar textos e palavras com diferentes sintaxes e grafias.

# Índice

Introdução	07
Objetivos de aprendizagem	07
Questões Chave	08
Liderança e ética	08
A importância da liderança ética	09
Dimensões éticas da liderança	10
Tornar-se um líder ético	12
Referências bibliográficas	14
Exercícios	15
Exercício 1: Visão do líder	15
Exercício 2: Cartões de decisão	17
Exercício 3: Exemplos de liderança ética da cultura pop	18
Exercício 4: Estudo de caso: Dizer a verdade	19
Exercício 5: Estudo de caso: Permanecer neutro ou não	20
Exercício 6: Converter conhecimento em prática	21
Exemplo de Estrutura de Aula	23
Leitura Essencial	24
Leitura avançada	25
Avaliação dos estudantes	26
Materiais de Ensino Adicionais	27
Apresentação em PowerPoint	27
Videos	27
Guia para desenvolver uma disciplina autônoma	28



## Introdução

---

Vivemos num mundo em que pessoas, organizações, países e sociedades estão cada vez mais interligados. Portanto, o impacto da liderança, boa e ruim, afeta todo o sistema político e econômico. Maior interligação é igual a uma maior influência, o que mudou a natureza da liderança. Líderes têm uma influência que ultrapassa suas organizações, aumentando a interligação entre ética e boa liderança.

Este módulo foi concebido para ajudar os professores a entenderem melhor os fundamentos teóricos e as aplicações práticas da liderança ética para os estudantes, levando em consideração a diversidade cultural das organizações atuais. O módulo está estruturado em torno de três perguntas principais:

- O que é liderança ética?
- Por que a liderança ética é importante?
- Como promover a liderança ética?



## Objetivos de aprendizagem

---

- Definir e dar exemplos de liderança ética.
- Compreender as responsabilidades éticas dos líderes.
- Explicar liderança ética eficaz.
- Avaliar liderança ética.
- Identificar maneiras pelas quais a liderança ética pode ser promovida.



## Questões Chave

Este módulo foi desenvolvido para ajudar os professores a familiarizar os alunos com os fundamentos teóricos e as aplicações práticas de liderança ética, levando em consideração a diversidade cultural das organizações atuais. O módulo está estruturado em torno de três perguntas principais:

- **O que é liderança ética?**
- **Por que a liderança ética é importante?**
- **Como promover a liderança ética?**

Destaca-se que a liderança, às vezes, é exercida coletivamente, por exemplo, por meio de uma organização. No entanto, este módulo concentra-se na liderança individual.

O módulo aplica-se à liderança formal e informal.

### > Liderança e ética

A liderança foi definida de diferentes modos (Fleishman et al, 1991). Uma definição comum explica-a como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum (Northouse, 2016, p. 16). Os seguintes componentes são centrais para essa definição: (a) liderança é um processo, (b) liderança implica influência; (c) liderança ocorre em grupos; e (d) liderança implica objetivos comuns.

Para propósitos atuais, o módulo refere-se a indivíduos que exercem influência como 'líderes' e àqueles que estão sendo influenciados como 'seguidores'. Embora seja útil distinguir entre líderes e seguidores para fins ilustrativos, deve-se levar em consideração que um indivíduo pode ser, ao mesmo tempo, líder em um contexto e seguidor em outro. Deve-se notar, também, que a liderança pode ser formal, como no caso de um primeiro-ministro ou CEO de uma companhia. Mas, há também casos de liderança informal, quando a influência não é derivada de uma autoridade formal, conferida por regras e procedimentos. Finalmente, é útil sublinhar que os líderes podem estar associados ao mundo dos negócios, da política, da cultura popular e outras áreas da vida.

Voltando ao conceito de liderança ética, Eisenbeiss (2012) argumenta que esse conceito implica estabelecer e perseguir objetivos éticos e influenciar os outros de maneira ética. Da mesma forma, De Hoogh e Den Hartog (2009) definem liderança ética como o processo de influenciar atividades em grupo para alcançar metas de maneira socialmente responsável. Eles se concentram muito nos meios pelos quais os líderes tentam atingir os objetivos, tal como alcançar os próprios fins.

Conforme discutido em profundidade no Módulo 1 sobre Integridade e Ética (Introdução e Estrutura Conceitual), o estudo da ética, geralmente, consiste em examinar questões sobre o que está certo e o que está errado, virtude, dever, justiça, equidade e responsabilidade para com os outros. Do ponto de vista ético, Ciulla (2014, p. 16) afirma que o objetivo mais importante para estudar a liderança é responder à pergunta: O que é uma boa liderança? A palavra "boa" tem dois significados nesse contexto: tecnicamente boa (ou eficaz) e moralmente boa. Essa abordagem do conceito de "moralmente boa" demonstra que a ética é uma questão importante nos estudos de liderança.



## ➤ A importância da liderança ética

A liderança ética é importante por duas razões principais. Primeiro de tudo, os líderes têm responsabilidades éticas porque têm uma posição especial pela qual têm maior oportunidade para influenciar os outros e, conseqüentemente, os resultados de forma significativa. A maioria das pessoas concordaria que todos temos a responsabilidade de agir eticamente, mas, é claro que os líderes estão sujeitos a padrões éticos mais elevados do que os seguidores.

Os valores dos líderes influenciam a cultura de organizações ou sociedades se elas se comportam, ou não, eticamente. Os líderes dão o tom, desenvolvem a visão, e seus valores e comportamentos moldam o comportamento de pessoas envolvidas nas organizações e na sociedade. Portanto, os líderes têm um grande impacto nas pessoas e sociedades. Alguns exemplos de líderes formais e informais de todo o mundo são Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Malala Yousafzai, Peng Liyuan (Primeira-Dama da China), Sheikh Hasina Wajed (Primeiro Ministro do Bangladesh), Yvon Chouinard (fundador da Patagônia), Melinda Gates e Angelina Jolie. No entanto, o impacto de um líder nem sempre é positivo, tal como mostrou Hitler na Alemanha nazista. O impacto de sua liderança foi desastroso para milhões de pessoas e para o mundo em geral.

Em uma escala menor, até mesmo um líder de equipe pode ter efeitos profundos sobre membros de sua equipe e organização. Todos os líderes, não importa quantos seguidores tenham, exercem o poder. Exercer poder sobre os outros acarreta uma responsabilidade ética. O poder é a capacidade que uma pessoa (ou um departamento) possui de, num determinado meio ou organização, influenciar outras pessoas para alcançar resultados desejados. Quanto maior o poder, maior é a responsabilidade do líder. Portanto, líderes de todos os níveis têm a responsabilidade de criar um ambiente ético e atuar como modelos para os outros.

Hoje, a prática e a literatura contemporânea estão desviando a atenção dos estilos tradicionais de liderança, como liderança carismática e transacional, concentrando-se, cada vez mais, em estilos de liderança que enfatizem uma dimensão ética, como liderança transformadora, de serviço, autêntica ou baseada em valores. Em outras palavras, o que é considerado hoje como um “bom líder” é uma pessoa que, realmente, conduza a resultados éticos e não alguém que seja bom, simplesmente, em liderar (como muitos demagogos com más intenções). Essa mudança ressalta fortes vínculos entre a ética e a liderança eficaz (Ng & Feldman, 2015).

Dois modelos podem ser usados para explicar a relação entre liderança ética e liderança eficaz: o modelo de “confiança interpessoal” (“interpersonal trust” model) e o modelo de “poder social” (“social power” model). O primeiro é atribuído a Schindler e Thomas (1993), que argumentam que a confiança interpessoal é baseada em cinco componentes: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura (“integrity, competence, consistency, loyalty, and openness”). Integridade refere-se a honestidade e autenticidade; a competência está associada ao conhecimento e às competências técnicas e interpessoais; consistência é definida como confiabilidade, previsibilidade e bom senso; lealdade refere-se à vontade de proteger e “salvar-a-face” de uma pessoa; e abertura é a vontade de compartilhar ideias e informações livremente. Esse modelo reflete a ideia de que os seguidores que confiam em um líder estão dispostos a ficar vulneráveis às ações do líder, porque confiam que seus direitos e interesses não serão violados.

O modelo “poder social” foi desenvolvido por French e Raven (1959), que identificaram as cinco bases de poder mais comuns e importantes: legítimo, coercitivo, recompensador, especialista e de referência (“legitimate, coercive, reward, expert, and referente”). Poder legítimo refere-se ao direito de uma pessoa de influenciar outra pessoa, associado à obrigação desta última aceitar essa influência; o poder coercitivo deriva da capacidade de penalizar ou punir os outros; poder recompensador refere-se à capacidade de recompensar os outros; o poder dos especialistas baseia-se na percepção dos seguidores sobre a competência do líder; e o poder de referência deriva da identificação e simpatia pelo líder. Cada uma dessas bases de poder aumenta a capacidade do líder de influenciar as atitudes, valores ou comportamentos dos demais.

Segundo French e Raven (1959), existem três maneiras pelas quais um seguidor pode reagir a essas formas de poder. Primeiro, quando os líderes usam com sucesso o poder legítimo, coercitivo ou de recompensa (coletivamente conhecido como poder de posição), poderão gerar conformidade (“compliance”). Essa conformidade significa que as pessoas seguem as instruções da pessoa com poder, independentemente de concordarem com ela. A segunda maneira pela qual os seguidores podem reagir ao uso do poder, especialmente ao uso de coerção que excede o nível que as pessoas consideram legítimo, é resistir (“to resist”) à tentativa de influência do líder. Resistir significa que os funcionários tentam, deliberadamente, evitar a execução de instruções ou tentarão desobedecer a ordens. O terceiro tipo de reação ao poder é a dedicação (“commitment”), que é a resposta mais comumente gerada pelo poder especializado ou de referência (coletivamente referido como poder pessoal). Dedicação significa que os seguidores adotam o ponto de vista do líder e executam entusiasticamente as instruções. Embora conformidade, por si só, possa ser suficiente para os assuntos do dia-a-dia, a dedicação é particularmente importante se o líder estiver promovendo mudanças (Daft, 2008, p. 365). Em geral, as pessoas tendem a se identificar com um líder ético. A liderança ética não é a única fonte de poder de referência, mas, é importante, principalmente, em um mundo cada vez mais dinâmico, globalizado e transparente.

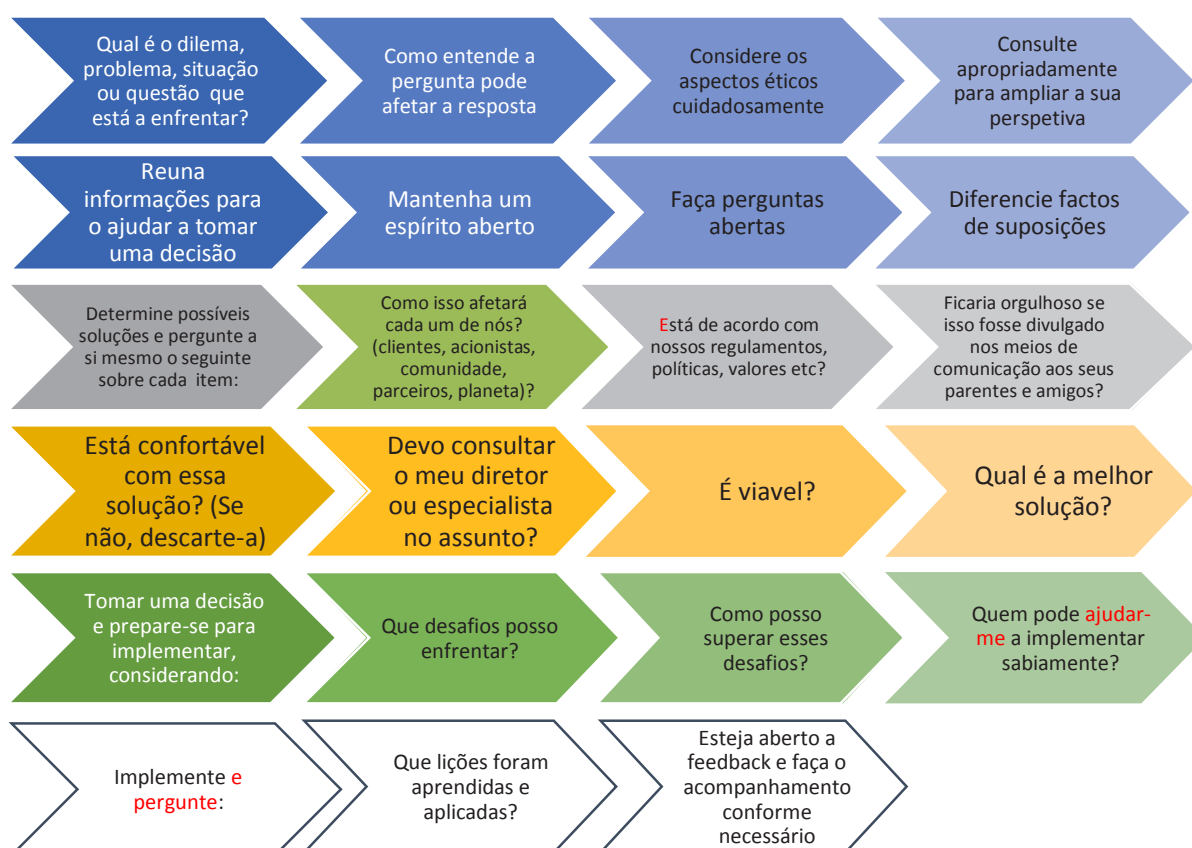
## ➤ Dimensões éticas da liderança

A avaliação da liderança do ponto de vista ético é influenciada por teorias e princípios éticos da liderança ética e por questões práticas. As teorias éticas oferecem um sistema de regras ou princípios que nos guiam na tomada de decisões sobre o que é certo ou errado e o que é bom ou ruim em uma situação específica (Northouse, 2016).

No Módulo 1, três das principais teorias ocidentais foram discutidas: utilitarismo (a moralidade depende se a ação maximiza a ‘utilidade’ social ou felicidade em geral), deontologia (a moralidade depende de sua conformidade com princípios ou deveres morais, independentemente das consequências) e ética da virtude (a moralidade depende do aperfeiçoamento do próprio caráter). Diferentes acadêmicos criaram diretrizes práticas para o exercício da liderança ética. Por exemplo, Eisenbeiss (2012) destaca quatro princípios de liderança ética: orientação humana (“humane orientation”), orientação de justiça (“justice orientation”), orientação de responsabilidade e sustentabilidade (“responsibility and sustainability orientation”) e orientação de moderação (“moderation orientation”). Outra abordagem é a de Northouse (2016), que sugere cinco princípios de liderança ética: respeito, serviço, justiça, honestidade e comunidade (“respect, service, justice, honesty, and community”). Esses princípios são o foco do Exercício 5 do módulo.

Embora as teorias e os princípios da liderança ética sejam relevantes, questões práticas também são importantes para dilemas éticos, especialmente porque a análise teórica detalhada nem sempre é viável antes de tomar uma decisão. Nesse sentido, pode ser útil usar uma lista de verificação para orientar a tomada de decisão. Às vezes, isso é designado “testes rápidos de ética” ou modelos éticos de tomada de decisão, e ambos surgiram sob várias formas, como os códigos de conduta de grandes empresas. O exemplo a seguir de um modelo de tomada de decisão ética vem de Hodges e Steinholtz (2018):

## MODELO DE TOMADA DE DECISÃO ÉTICA



@AretéWork LLP 2017

Outro exemplo é o teste rápido ético fornecido pelo Ethics Center, uma organização sem fins lucrativos, sediada na Austrália. O Ethics Center propõe que façamos as seguintes seis perguntas antes de tomar uma decisão:

1. Ficaria feliz se esta decisão aparecesse nas notícias de amanhã?
2. Existe uma regra universal que se aplica neste caso?
3. A ação proposta trará um bom resultado?
4. O que aconteceria se todas as pessoas fizessem isso?
5. Que efeito essa ação terá no meu caráter ou no caráter da minha organização?
6. A ação proposta é compatível com meus valores e princípios?

Líderes eficazes, geralmente, enfrentam dilemas complexos para os quais não há solução ideal. Nessa situação, os líderes precisam tomar decisões difíceis que envolvem sacrificar coisas boas em troca de outras.

Um exemplo clássico é a decisão de entrar em guerra, sabendo que muitas pessoas, incluindo civis, vão morrer. Às vezes, um dilema é chamado de “problema das mãos sujas” ( “dirty hands problem”<sup>1</sup>. O tema da liderança ética é antigo. Por exemplo, Aristóteles argumentou que uma pessoa ética, em posição de liderança, incorpora as virtudes da coragem, temperança, generosidade, autocontrole, honestidade, sociabilidade, modéstia, equidade e justiça.

## ➤ Tornar-se um líder ético

Para Confúcio, sabedoria, benevolência e coragem são as virtudes fundamentais. Aplicando ética à liderança e à administração, Velásquez (1992) sugeriu que os gestores desenvolvessem virtudes, tais como: perseverança, espírito público, integridade, veracidade, fidelidade, benevolência e humildade. A liderança ética também está associada ao conceito africano dos sábios. Henry Odera Oruka (1944-1995), do Quênia, pesquisou as tradições sobre os sábios da África subsariana e ofereceu uma descrição clara da sabedoria africana. O autor sul-africano contemporâneo Reul Khoza, oferece relatos de liderança ética desde a perspectiva dos Ubuntu que, entre outras coisas, oferecem uma crônica comunitária da virtude originada na África. O filósofo Al-Farabi (872-950) nos oferece ideias sobre liderança ética de uma perspectiva islâmica. Ele nasceu algures no território da atual Ásia Central e viajou pelas grandes cidades do mundo islâmico, como Bagdá e Damasco. Sua filosofia era ampla e suas ideias sobre liderança podem ser encontradas em suas obras sobre ética e política. Nessas obras, incluindo seu famoso livro *The Virtuous City* (A Cidade Virtuosa), Al-Farabi argumentou que os líderes também devem ser filósofos, uma ideia extraída de Platão, filósofo da Grécia antiga. Entendia Al-Farabi que um líder não deveria ser apenas uma pessoa de ação e poder, mas também uma pessoa que reflete sobre o que é melhor para sua comunidade. No entanto, ao contrário de Platão, ele argumentou que a cidade ideal não deve ser monocultural e sim aquela que acolha a diversidade, e na qual os líderes mais sábios possibilitem que pessoas de diferentes raças e crenças vivam juntas. Outros pensadores sublinharam outros grupos de virtudes, mas as diferenças não são tão grandes quanto se possa pensar. De fato, existem pessoas de diferentes culturas que passam a ter pontos de vista bastantes semelhantes sobre as virtudes essenciais.

Quanto ao desenvolvimento das virtudes, segundo o método aristotélico, quando as virtudes são praticadas ao longo do tempo, da juventude à idade adulta, bons valores tornam-se hábitos e passam a integrar o caráter de uma pessoa. Ao dizer a verdade, as pessoas tornam-se sinceras; compartilhando com os pobres, as pessoas tornam-se benevolentes; por ser justo com os outros, as pessoas tornam-se justas. A maneira confucionista de se cultivar começa com a compreensão profunda de como o mundo funciona, progride passando por determinadas ações e termina com o objetivo mais ambicioso: exemplificar a virtude em todo o mundo. Isso está fortemente relacionado com a ideia de que “saber”, “fazer” e “ser” são três componentes interrelacionados de uma pessoa ética. Em *O Grande Conhecimento*, escrito por volta de 500 a.C., e o primeiro de quatro livros selecionados por Zhu Xi durante a dinastia Song, como introdução fundamental ao confucionismo, Confúcio<sup>2</sup> descreveu o processo do seguinte modo:

<sup>1</sup> Website da Stanford Encyclopedia of Philosophy. Conteúdo em língua inglesa, disponível em <https://plato.stanford.edu/entries/dirty-hands/>.

<sup>2</sup> Website “The Great Learning”. Conteúdo em língua inglesa, disponível em <http://classics.mit.edu/Confucius/learning.html>.

Os antigos, que desejavam exemplificar virtudes ilustres em todo o reino, primeiro ordenaram bem seu próprio Estado. Desejando ordenar bem seus estados, eles primeiro regularam suas famílias. Desejando regular suas famílias, eles primeiro cultivaram suas pessoas. Desejando cultivar suas pessoas, eles primeiro retificaram seus corações. Desejando retificar seus corações, primeiro procuraram ser sinceros em seus pensamentos. Desejando ser sinceros em seus pensamentos, primeiramente estenderam ao máximo seu conhecimento. Tal extensão de conhecimento era o resultado da investigação das coisas.

Treviño, Hartman e Brown (2000) argumentam que a liderança ética compreende dois aspectos: a “pessoa ética” e o “gestor ético”. Você deve ser uma pessoa ética primeiro, para depois tornar-se um gestor ético. O aspecto de gestão refere-se aos esforços intencionais de um líder para influenciar os outros e guiar o comportamento ético dos seguidores, de modo a transmitir padrões éticos e disciplinares aos funcionários que se comportam de maneira não ética. A liderança ética baseia-se na capacidade do líder de concentrar a atenção da organização em ética e valores e de incutir na organização os princípios que guiarão as ações de todos os funcionários. Treviño e outros também identificam três medidas que, geralmente, os gestores éticos eficazes conseguem tomar. Primeiro, servem como modelo visível de conduta ética a ser seguido pelos funcionários. Segundo, comunicam de maneira regular e persuasiva sobre padrões éticos, princípios e valores com os empregados. Terceiro, usam o sistema de recompensa de forma consistente para responsabilizar todos os funcionários segundo padrões éticos.

O contexto em que os líderes estão operando não deve ser ignorado. Até as pessoas éticas com intenções éticas, podem comportar-se de maneira antiética como resultado de dimensões e pressões comportamentais ou sistêmicas. Esses problemas são explorados em profundidade nos Módulos 6, 7 e 8. Além disso, a liderança ética pode variar de cultura para cultura, inclusive em termos de estilo e valores, e nas maneiras pelas quais o líder influencia os seguidores.

## ➤ Referências bibliográficas

Ciulla, Joanne B. (2014). *Ética, o coração da liderança*. 3 rd ed. Santa Barbara, Califórnia: Praeger.

Daft, Richard L. (2008). *A experiência de liderança*. 4ª ed. Stamford, CT: Cengage.

de Hoogh, Annebel HD e Deanne N. den Hartog (2009). Liderança ética: o uso positivo e responsável do poder. Em *Poder e interdependência nas organizações*, Dean Tjosvold e Barbara Wisse, orgs. Cambridge: Cambridge University Press.

Eisenbeiss, Silke Astrid (2012). Repensando a liderança ética: uma abordagem integrativa interdisciplinar. *The Leadership Quarterly*, vol. 23, n.º 5, pp. 791-808.

Fleishman, Edwin A. e outros (1991). Esforços taxonômicos na descrição do comportamento do líder: uma síntese e interpretação funcional. *The Leadership Quarterly*, vol. 2, n. 4, pp. 245-287.

French, John RP, Jr. e Bertram Raven (1959). As bases do poder social. Em *Estudos de poder social*, ed. Dorwin Cartwright. Ann Arbor, MI: Instituto de Pesquisa Social.

Hodges, Christopher e Ruth Steinholtz (2018). *Prática e regulamentação ética nos negócios: uma abordagem comportamental e baseada em valores para conformidade e aplicação*. Oxford: Hart Publishing.

Ng, Thomas WH e Daniel C. Feldman (2015). Liderança ética: evidência meta-analítica de validade incremental e relacionada a critérios. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, No. 3, pp. 948-965.

Northouse, Peter G. (2016). *Liderança: Teoria e prática*. 7th ed. Los Angeles: SAGE.

Schindler, Paul L. e Cher C. Thomas (1993). A estrutura da confiança interpessoal no local de trabalho. *Relatórios Psicológicos*, vol. 73, No. 2, pp. 563-573.

Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman e Michael E. Brown (2000). Pessoa moral e gerente moral: como os executivos desenvolvem uma reputação de liderança ética. *California Management Review*, vol. 42, n. 4, pp. 128-142.

Velasquez, Manuel G. (1992). *Ética nos Negócios: Conceitos e Casos*. 3 rd ed. Penhascos de Englewood, NJ: Prentice Hall.



## Exercícios

Esta seção contém sugestões para exercícios educacionais em sala de aula e de preparação da aula, enquanto uma tarefa pós-aula para avaliar a compreensão do módulo pelo estudante é sugerida em uma seção separada.

Os exercícios desta seção são mais apropriados para turmas de até 50 estudantes, para que os estudantes possam ser facilmente organizados em pequenos grupos, nos quais discutem casos ou realizam atividades antes que os representantes dos grupos forneçam feedback para toda a turma. Embora seja possível ter a mesma estrutura de pequenos grupos em turmas grandes, com poucas centenas de estudantes, é mais desafiador e o professor pode querer adaptar técnicas de facilitação para garantir tempo suficiente para as discussões em grupo, além de fornecer feedback para toda a turma. A maneira mais fácil de lidar com o requisito para discussões em pequenos grupos em uma classe grande é pedir aos estudantes que discutam os problemas com os quatro ou cinco estudantes sentados perto deles. Dadas as limitações de tempo, nem todos os grupos poderão fornecer feedback em cada exercício. Recomenda-se que o professor faça seleções aleatórias e tente garantir que todos os grupos tenham a oportunidade de fornecer feedback pelo menos uma vez durante a sessão. Se o tempo permitir, o professor poderá facilitar uma discussão em plenário depois de cada grupo fornecer feedback.

Todos os exercícios desta seção são adequados para estudantes de graduação e pós-graduação. No entanto, como o conhecimento prévio dos estudantes e a exposição a esses problemas variam amplamente, as decisões sobre a adequação dos exercícios devem ser baseadas em seu contexto educacional e social. O professor é incentivado a relacionar e interligar cada exercício às questões-chave do Módulo.

### > Exercício 1: Visão do líder

Os líderes diferem na maneira como veem a natureza humana e quanto às táticas que usam para fazer as coisas através dos outros. Este exercício tem como objetivo incentivar os estudantes a refletirem cuidadosamente sobre suas visões atuais sobre liderança e estimular seu interesse em aprender mais sobre liderança ética. O professor pede ao estudante que complete o seguinte questionário, em sala de aula ou antes de chegar à sala de aula, e deve promover uma discussão em sala de aula sobre as perguntas. O questionário foi adaptado da obra *A Experiência de Liderança* de Richard Daft (p. 166; consulte a seção Referências nas Questões Chave do módulo).

Pense com cuidado em cada item abaixo e indique se concorda ou discorda. Indique também se acha que os seus colegas de classe concordariam ou não com cada item.

	Eu (Concordo / Discordo)	Os colegas de classe (Concordam/ discordam)
1. No geral, é melhor ser humilde e honesto a ser bem-sucedido e desonesto.		
2. Se você confia em alguém completamente, está querendo arranjar problemas		
3. Um líder deve agir somente quando é moralmente correto.		
4. Uma boa maneira de lidar com as pessoas é dizer-lhes o que elas gostam de ouvir.		
5. Não há desculpa para contar uma mentira inofensiva a alguém.		
6. Faz sentido lisonjear pessoas importantes.		
7. A maioria das pessoas que se destacam como líderes levam uma vida moralmente correta e inatacável		
8. É melhor não contar às pessoas a verdadeira razão pela qual você fez alguma coisa, a menos que isso o beneficie.		
9. A maioria das pessoas é corajosa, boa e gentil.		
10. É difícil chegar ao topo sem, às vezes, cortar caminhos.		

### Diretrizes para o professor

Lecturers Os professores devem incentivar os estudantes a compartilhar as suas respostas e as razões que as fundamentam. Os estudantes podem fazer isso em pequenos grupos ou simplesmente recorrendo ao estudante ao lado deles. Os professores não devem avaliar ou criticar as respostas dos estudantes; em vez disso, devem incentivar os estudantes a compartilhar o que realmente acreditam e levá-los a pensar profundamente. Espera-se que ambiguidade e diferenças apareçam nos argumentos dos estudantes. Os professores podem e devem resumir a discussão e explicar aos estudantes que, para resolver a ambiguidade e as diferenças expressas, poderiam obter mais conhecimento sobre liderança ética, incluindo a responsabilidade ética do líder, a importância da liderança ética para tornar um líder eficaz, como tomar decisões éticas e maneiras de promover a liderança ética.



## ➤ Exercício 2: Cartões de decisão

Este exercício envolve a distribuição de cartões aos estudantes, pedindo que eles decidam em que “caixa” os cartões serão colocados e considerem as escolhas feitas pelos colegas.

O professor fornece aos estudantes as seguintes instruções:

1. Leia os cartões de decisão que lhe foram distribuídos e decida em qual das quatro caixas gostaria de colocar cada cartão. As caixas têm o seguinte título: “em todos os casos”, “na maioria dos casos”, “em alguns casos” e “nunca”.
2. Depois de decidir em que caixa colocar cada cartão de decisão, escreva o número do cartão na caixa selecionada.
3. Depois de concluir a tarefa, compare as seleções do estudante sentado ao seu lado com as suas próprias e identifique as diferenças.
4. Concentrando-se nas diferenças em suas seleções, discuta com seus colegas os motivos de suas respectivas decisões de seleção.
5. Após a discussão, fique à vontade para alterar suas seleções. Mostre suas alterações desenhando uma seta na nova caixa.
6. Anote o número de cartões que você alterou.

### Cartões de Decisão:

<b>Cartão de Decisão 1:</b> É errado os líderes aceitarem presentes de seguidores.	<b>Cartão de Decisão 2:</b> Os líderes devem considerar as consequências de suas ações e os efeitos que elas terão.	<b>Cartão de Decisão 3:</b> Os líderes devem sempre ser modelos para todos os seguidores.
<b>Cartão de Decisão 4:</b> Sob todas as condições, os líderes devem garantir que todos os seguidores participem da tomada de decisão.	<b>Cartão de Decisão 5:</b> É suficiente que os líderes se tornem especialistas, pois as relações humanas não importam.	<b>Cartão de Decisão 6:</b> Os líderes devem agir de acordo com o princípio da igualdade.

**Caixas:**

	<b>Casa 1: nunca</b>	<b>Caixa 2: em alguns casos</b>	<b>Caixa 3: na maioria dos casos</b>	<b>Caixa 4: em todos os casos</b>
<b>Cartão de Decisão 1</b>				
<b>Cartão de Decisão 2</b>				
<b>Cartão de Decisão 3</b>				
<b>Cartão de Decisão 4</b>				
<b>Cartão de Decisão 5</b>				
<b>Cartão de Decisão 6</b>				

**Diretrizes para o professor**

O objetivo deste exercício é incentivar os estudantes a tomarem decisões em determinadas situações e avaliarem as dimensões éticas das decisões do ponto de vista de outras pessoas. Os professores podem criar seus próprios cartões e adaptar o exercício em conformidade.

**> Exercício 3: Exemplos de liderança ética da cultura pop**

Os estudantes devem pesquisar, durante a aula, ou antes dela, exemplos de liderança ética entre figuras da cultura pop e celebridades da atualidade. Peça a cada estudante que forneça uma explicação sobre porque essa figura ou celebridade demonstra liderança ética.

Como alternativa, peça a cada estudante que prepare um vídeo de dois minutos apresentando o líder ético da cultura pop de sua escolha.

**Diretrizes para o professor**

O objetivo deste exercício é incentivar os estudantes a avaliar como a liderança ética afeta e se relaciona com suas próprias vidas, e a articular o que significa liderança ética em seus próprios termos. Os estudantes devem se sentir à vontade para selecionar qualquer figura da cultura pop como exemplo de liderança ética, mas o professor pode estimular os estudantes fornecendo alguns exemplos bem conhecidos de sua região, como Bono, Oprah Winfrey, Beyoncé, o cantor de reggae da Costa do Marfim Alpha Blondie, o rapper nigeriano Falz ou o jogador de basquete chinês Yao Ming.

## ➤ Exercício 4: Estudo de caso: Dizer a verdade

Peça aos estudantes que considerem o seguinte caso, retirado de Robbins, Stephen P. e David A. De Cenzo (1998). Fundamentos de gestão: Conceitos e aplicações essenciais (2ª ed.). Nova Jersey: Prentice-Hall, p. 28:

Um de seus funcionários acaba de ser diagnosticado com uma forma tratável de câncer. Ele contou a você sobre tal problema e lhe pediu que não divulgasse o fato para ninguém, pois considera isso um problema de ordem pessoal. Nos próximos meses, esse funcionário se afastará de suas atividades, principalmente durante os tratamentos com radiação. Suas ausências não são um grande problema para a empresa, porque seus deveres envolvem trabalho direto com computadores, que ele pode fazer em casa. No entanto, alguns dos seus outros funcionários passam a fazer perguntas sobre o que se passa com ele. Você recusa-se, educadamente, a discutir a situação dele. Como resultado, os outros funcionários pensam que o colega está recebendo tratamento especial e estão prontos para ir ao seu chefe para reclamar. Você está confiante de que, se eles souberem da doença do funcionário, irão compreender. Mas, você prometeu ao colega doente não revelar o motivo da ausência dele. Ao mesmo tempo, isso pode vir a criar problemas desnecessários e inúteis para ele se os outros funcionários se queixarem.

Peça aos estudantes que discutam as seguintes perguntas:

- Deve revelar aos seus funcionários o motivo da ausência do colega de trabalho? Sim ou não? Por quê?
- Deve explicar ao seu chefe o que realmente está acontecendo?
- Como você lidaria com essa situação?

### Diretrizes para o professor

Dê aos estudantes alguns minutos para lerem o caso e prepararem as respostas individuais a três perguntas. Peça aos estudantes que discutam as suas respostas em pequenos grupos e elejam um porta-voz para dar feedback ao grupo na aula. Peça aos porta-vozes dos grupos que compartilhem feedback. Resuma, explicando o dilema (escolhendo entre dizer a verdade e ser leal a um amigo) e destacando como a aplicação de diferentes teorias éticas pode levar a diferentes ações.

### ➤ Exercício 5: Estudo de caso: Permanecer neutro ou não

Você é o CEO de uma grande plataforma on-line que permite transações comerciais C2C (transações diretamente entre clientes). Durante uma cimeira de liderança, o CEO de uma empresa de jogos vídeo aproxima-se de você para expressar sua preocupação por ter descoberto que está em sua plataforma uma versão pirata de um jogo que ele produz. O CEO acrescenta que a empresa dele parou a produção do jogo depois de receber muitas críticas sobre o grau de violência do jogo. Ele pergunta se estaria disposto a remover o jogo, não apenas por ser uma versão pirata, mas, também, por ser violenta. Até então, você nunca avaliou os produtos vendidos em sua plataforma, pois sua empresa está protegida pelo DMCA (Digital Millennium Copyright Act). A DMCA declara que uma plataforma on-line, como a sua, não pode ser responsabilizada pela venda de qualquer produto específico, uma vez que a empresa que o produz não verifica seletivamente seu site. Se sua empresa remover esse produto da plataforma, segundo DMCA ela teria que rever todos os produtos que estão à venda. Isso exigiria a contratação de uma nova equipe, além do risco adicional de transações significativamente reduzidas em sua plataforma. Se você permanecer neutro e deixar o produto ativo, poderá arriscar críticas do público por permitir a venda de um jogo tão violento.

Peça aos estudantes que discutam a decisão que tomariam se estivessem na posição desse líder e os motivos dessa decisão.

#### Diretrizes para o professor

Este estudo de caso envolve um conflito ético um pouco mais complexo para um líder em comparação com o anterior. As diretrizes para a realização deste exercício são semelhantes às anteriores: depois de conceder aos estudantes alguns minutos para lerem o caso e prepararem respostas individuais, peça-lhes que discutam suas respostas em pequenos grupos e elejam um porta-voz para dar feedback ao grupo plenário. Peça aos porta-vozes dos grupos que forneçam feedback. Resuma, explicando o dilema e destacando como a aplicação de diferentes teorias éticas pode levar a diferentes ações.

## ➤ Exercício 6: Converter conhecimento em prática

O objetivo deste exercício é transformar o conhecimento sobre liderança ética em diretrizes práticas. Os estudantes são incentivados a examinar cuidadosamente as dez atividades que a Daft associa a um líder moral e, em seguida, a rever os cinco princípios de liderança ética sugeridos por Northouse (consulte a seção Questões Chave deste Módulo).

**Daft resume as dez atividades seguintes de um líder moral:**

1. Desenvolver, articular e defender altos princípios morais.
2. Concentrar-se no que é certo para a organização e para todas as pessoas envolvidas.
3. Definir o exemplo pelo qual você deseja que outras pessoas vivam.
4. Ser honesto consigo mesmo e com os outros.
5. Afastar o medo e eliminar problemas que não podem ser discutidos.
6. Estabelecer e comunicar políticas de ética.
7. Desenvolver uma diretriz fundamental e mostrar tolerância zero a violações éticas.
8. Recompensar a conduta ética.
9. Tratar todos com justiça, dignidade e respeito, do nível mais baixo ao mais alto da organização.
10. Fazer a coisa certa na sua vida privada e profissional, mesmo que ninguém esteja olhando.

**Os cinco princípios de liderança ética da Northouse são os seguintes:**

**1. Líderes Éticos Respeitam os Outros:** fazê-lo significa sempre tratar os outros como fins em si mesmos e nunca como meios para fins. Respeito significa que um líder ouve atentamente os seguidores, é empático e tolerante com pontos de vista opostos. Significa tratar os seguidores de maneira a confirmar suas crenças, atitudes e valores.

**2. Líderes Éticos Servem os Outros:** os líderes que servem são altruístas. Eles colocam o bem-estar de seus seguidores em primeiro lugar em seus planos. Ao praticar o princípio do serviço, os líderes éticos devem estar dispostos a se concentrar no acompanhamento, colocar os interesses de outras pessoas em primeiro lugar e devem agir de forma a beneficiar os outros.

**3. Líderes Éticos são Justos:** os líderes éticos estão preocupados com questões de equidade e justiça. Eles priorizam o tratamento de todos os seus seguidores de maneira igual. Como regra, ninguém deve receber tratamento especial ou consideração especial, exceto quando a sua situação particular exigir. Quando os indivíduos são tratados de maneira diferente, os motivos para um tratamento diferente devem ser claros e razoáveis, e devem ser baseados em valores morais.

**4. Líderes Éticos São Honestos:** Ser honesto não é apenas dizer a verdade. Tem a ver com ser aberto com os outros e representar a realidade o mais completa e integralmente possível.

**5. Líderes Éticos Constroem Comunidade:** a liderança ética exige atenção a uma virtude cívica. Líderes e seguidores precisam cumprir mais do que seus próprios objetivos mutuamente determinados. Eles precisam de atender aos objetivos e pretensões da comunidade. Um líder ético está preocupado com o bem comum, no sentido mais amplo, prestando atenção em como as mudanças propostas por um líder e seguidores afetarão a organização maior, a comunidade e a sociedade.

Depois de considerar cuidadosamente as abordagens de Northouse e Daft, os estudantes devem ser incentivados a avaliar criticamente essas abordagens e elaborar seu próprio conjunto de diretrizes práticas para liderança ética.

#### Diretrizes para o professor

O professor fornece uma visão geral dessas duas abordagens e alguns exemplos de como isso pode funcionar na prática. Peça aos estudantes que estudem as listas de atividades individualmente e, depois, discutam sobre elas em pequenos grupos. Os estudantes também devem considerar essas abordagens criticamente. Eles concordam com as listas? Convide os estudantes a priorizar itens nas listas (por exemplo, escolhendo os três primeiros) e a sugerir novas atividades que possam ser adicionadas às listas. Cada grupo pequeno tem a oportunidade de apresentar sua lista dos três primeiros para toda a turma e indicar as razões em que baseiam suas escolhas. O professor registra isso em um quadro branco para poder identificar atividades comuns entre os grupos. Após todos os grupos terem apresentado suas listas, o professor resume e faz a conclusão do exercício.



## Exemplo de Estrutura de Aula

Esta seção contém recomendações para uma sequência de ensino e um cronograma destinado a obter resultados de aprendizagem em uma aula de três horas. O professor pode querer ignorar ou reduzir alguns dos segmentos abaixo, a fim de dedicar mais tempo a outros elementos, incluindo introdução, quebra-gelo, conclusão ou pausas curtas.

### Introdução (5 minutos)

- Destacar a importância da liderança, dada a complexidade e a variação cultural das organizações em todo o mundo.
- Introduza as três perguntas a serem abordadas no módulo: o que é a liderança ética, por que é importante a liderança ética e como promover a liderança ética.

### Exercício de visão do líder (20 minutos)

- Realize o exercício 1. Distribua uma folha para todos os estudantes e peça que eles respondam às perguntas (5 minutos).
- Peça aos estudantes que compartilhem as suas respostas e razões que fundamentem as suas escolhas (10 minutos).
- Resuma as respostas e os motivos e explique que a ambiguidade e as diferenças descobertas na discussão podem ser melhor resolvidas com a obtenção de mais conhecimento sobre liderança ética (5 minutos).

### Definição de liderança e liderança ética (5 minutos)

- Apresentar as definições de liderança, dando destaque aos componentes centrais do fenômeno: (a) liderança é um processo, (b) liderança envolve influência, (c) liderança ocorre em grupos e (d) liderança envolve valores comuns e metas.
- Apresentar as definições de liderança ética e explicar brevemente as diferenças entre liderança ética e ética da liderança.

### Por que os líderes têm responsabilidade ética? (10 minutos)

- Discutir a importância da liderança ética baseando-se na discussão relevante da seção Questões Principais do Módulo.
- Utilizar razões teóricas e casos reais, com ênfase em casos reais relevantes para os estudantes na abordagem da responsabilidade ética de um líder.

### A importância da liderança ética para uma liderança eficaz (25 minutos)

- apresentar o modelo de “confiança interpessoal” desenvolvido por Schindler e Thomas (2 minutos).
- Facilitar uma discussão sobre a importância da liderança ética para uma liderança eficaz com base no modelo de confiança interpessoal (10 minutos).
- Apresentar o modelo de “poder social” desenvolvido por French e Raven (3 minutos).
- Facilitar uma discussão sobre a importância da liderança ética para uma liderança eficaz com base no modelo de poder social. Dar destaque às características de indivíduos, organizações e ao mundo contemporâneo e seus impactos no papel da liderança ética como poder de referência (10 minutos).

**Exercício com cartões de decisão (20 minutos)**

- Realize o exercício 2. Consulte as diretrizes na seção Exercícios do Módulo.

**Exemplos da cultura ética de liderança ética (20 minutos)**

- Realize o exercício 3. Consulte as diretrizes na seção Exercícios do Módulo.

**Estudos de caso (20 minutos)**

- Realize os exercícios 4 ou 5. Consulte as diretrizes na seção Exercícios do Módulo.

**AAplicação de teorias éticas, princípios e modelos à liderança (30 minutos)**

- Apresentar as principais teorias éticas do utilitarismo, deontologia e virtude e aplicá-las ao estudo de caso (15 minutos).
- Introduzir os princípios de liderança ética propostos por Eisenbeiss e Northouse e aplicá-los ao estudo de caso (10 minutos).
- Discutir modelos éticos de tomada de decisão e testes rápidos de ética e aplique-os ao estudo de caso (5 minutos).

**Transformando conhecimento em prática (25 minutos)**

- Discutir o exercício 6. Consulte as diretrizes na seção Exercícios do Módulo.
- Discuta questões como: Você adiciona, exclui ou modifica algum item? Por quê? (10 minutos)
- Discutir sobre virtudes que os líderes devem possuir. O professor apresenta as virtudes sugeridas por pensadores como Aristóteles, Confúcio ou outros que influenciam os estudantes (5 minutos).
- Discussão sobre o que um gestor de ética deve fazer para infundir a organização com princípios que guiarão as ações de todos os funcionários e construirão uma organização ética (10 minutos).



## Leitura Essencial

As seguintes leituras devem ser concluídas antes da sessão.

***O que é liderança ética?***

» Este recurso da Universidade Villanova define liderança ética como uma “forma de liderança na qual os indivíduos demonstram conduta para o bem comum que é aceitável e apropriado em todas as áreas de sua vida”. O artigo discute as características e os impactos da liderança. Disponível em: <https://www.villanovau.com/resources/leadership/what-is-ethical-leadership/#.WsZCAWaB01g>.

***O que é um líder?***

» Este artigo descreve o conceito de líder e o distingue do conceito de gerente. Disponível em: <http://www.leadership-central.com/what-is-a-leader.html#axzz5Bo39Ro00>

***O que é ética?***

» breve introdução à tomada de decisão ética e uma discussão dos “testes rápidos de ética” mencionados na seção Questões Chave deste Módulo. Disponível em: <http://www.ethics.org.au/about/what-is-ethics>.





## Leitura avançada

---

Para os interessados em explorar o tópico com mais detalhes, recomenda-se a leitura adicional a seguir.

Bazerman, Max H. e Ann E. Tenbrunsel (2011). *Avárias éticas*. Harvard Business Review, vol. 89, n. 4, pp. 58–65.

Bing, Stanley (2000). *O que Maquiavel faria? Os fins justificam a maldade*. Nova York: Harper Business.

Ciulla, Joanne B. (2005). *O estado da ética da liderança e o trabalho que está diante de nós*. Ética nos Negócios: Uma Revisão Européia, vol. 14, n. 4, pp. 323-335.

Ciulla, Joanne B. (2014). *Ética, o coração da liderança*. 3rd ed. Santa Barbara, Califórnia: Praeger.

Coles, Robert (2000). *Vidas de liderança moral*. Nova York: Random House.

Daft, Richard L. (2008). A experiência de liderança. 4th ed. Stamford, CT: Cengage. de Hoogh, Annebel H.D. e Deanne N. den Hartog (2009). Liderança ética: o uso positivo e responsável do poder. Em Poder e interdependência nas organizações, Dean Tjosvold e Barbara Wisse, orgs. Cambridge: Cambridge University Press.

Gentile, Mary C. (2012). Desenvolvimento de liderança orientada por valores: onde estivemos e para onde podemos ir. *Organization Management Journal*, vol. 9, n. 3, pp. 188–196.

Johnson, Craig E. (2011). *Enfrentar os desafios éticos da liderança: lançar luz ou sombra*. 4th ed. Mil Carvalhos, CA: SAGE.

Northouse, Peter G. (2016). *Liderança: Teoria e prática*. 7th ed. Mil Carvalhos, CA: SAGE.

Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman e Michael E. Brown (2000). *Pessoa moral e gerente moral: como os executivos desenvolvem uma reputação de liderança ética*. California Management Review, vol. 42, n. 4, pp. 128-142.

Watkins, Michael D. (2012). *Como os gerentes se tornam líderes*. Harvard Business Review, vol. 90, n. ° 6, pp. 64-72.



## Avaliação dos estudantes

---

Uma tarefa a ser concluída no espaço de duas semanas após o Módulo:

Selecione um líder e escreva um ensaio sobre a liderança ética da pessoa selecionada, concentrando-se em uma ou mais das seguintes perguntas:

- Na sua opinião, o que caracteriza um bom líder? Você acha que o líder é um bom líder? Por quê?
- Como ser um bom líder difere de ser um líder ético?
- Essa pessoa enfrentou algum dilema ético durante sua carreira ou vida?
- Como ele reagiu a esses dilemas?
- É possível identificar uma teoria ética específica que informe as escolhas feitas por essa pessoa?

Extensão: entre 2500 e 3000 palavras.



## Materiais de Ensino Adicionais

---

Esta seção inclui links para auxiliares de ensino relevantes, como slides do PowerPoint e materiais em vídeo, que podem ajudar o professor a ensinar os assuntos abordados pelo módulo. Os professores podem adaptar os slides e os materiais em vídeo às suas necessidades.

### > Apresentação em PowerPoint

PowerPoint Módulo 4: Liderança ética, disponível em <https://grace.unodc.org>

### > Material em vídeo

*Por que bons líderes fazem você se sentir seguro? (11: 56min)*

» Disponível em: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe)

*Você é doador ou comprador? (13: 29min)*

» Disponível em: [https://www.ted.com/talks/adam\\_grant\\_are\\_you\\_a\\_giver\\_or\\_a\\_taker](https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker)

*Liderança diária (6: 11min)*

» Disponível em: [https://www.ted.com/talks/drew\\_dudley\\_everyday\\_leadership](https://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership)



## Guia para desenvolver uma disciplina autônoma

Este módulo fornece um esboço para uma aula de três horas, mas há potencial para desenvolver o tópico em um curso autônomo. O escopo de um curso será determinado pelas necessidades específicas de cada contexto, mas uma possível estrutura é apresentada aqui como sugestão.

Sessão	Tópico	Descrição resumida
1	Introdução à liderança	Definição de liderança, introdução à importância da liderança
2	Liderança ética	Definição de ética, definição de liderança ética, o relacionamento entre liderança ética e ética de liderança e o relacionamento entre liderança ética e liderança transformacional, liderança autêntica e liderança servil
3	Responsabilidade ética	Discussão sobre os motivos pelos quais os líderes geralmente têm mais responsabilidade ética do que os seguidores
4	Liderança eficaz	Discussão sobre a eficácia da liderança com base no relacionamento entre líderes e seguidores e na construção da cultura organizacional
5	Teorias éticas	Utilitarismo, deontologia, ética da virtude
6	Princípios de liderança ética	Discussão sobre princípios de liderança ética
7	Tomada de decisão ética	Aplicação de teorias éticas, princípios a casos de liderança
8	virtudes da ética	Discussão sobre as virtudes que uma pessoa ética deve possuir
9	Liderança ética na prática	Discussão sobre as medidas que um gestor ético eficaz deve adotar



# UNODC

Escritório das Nações Unidas  
sobre Drogas e Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria  
Tel.: +43-1-26060-0, Fax: +43-1-26060-5866, [www.unodc.org](http://www.unodc.org)