

ÉTICA E LIDERANÇA EM CONSULTORIA EMPRESARIAL

Daniela Bezerra Tinôco¹

Profª Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira ²

RESUMO

O presente estudo analisou a importância da ética e da liderança nas relações existentes a partir da atuação de um consultor empresarial, apontou a necessidade por resultados consistentes e que possibilitem crescimento empresarial, tendo como objetivo geral tecer comentários acerca desta relação existente entre ética e liderança na realização de consultorias. Como procedimentos metodológicos a pesquisa teve um caráter qualitativo, baseado em fontes bibliográficas. Assim, o presente estudo apontou a relação entre os temas abordados, ao mesmo tempo em que, pôs em discussão assuntos que são essenciais ao profissional seja ele de qualquer área de atuação e que não devem ficar à margem das discussões acadêmicas e, mais ainda, da prática profissional. Porém, constata-se que é um assunto ainda pouco discutido, mesmo sendo tão relevante.

Palavras-chave: Ética. Liderança. Consultoria Empresarial.

ETHIC AND LEADERSHIP IN BUSINESS CONSULTING

ABSTRACT

This study examined the importance of ethics and leadership in relationships from the performance of a business consultant, pointed to the need for consistent results and enabling business growth having with main objective to make some comments about this relationship between ethics and leadership in conducting consultancies. The methodological procedures research had a qualitative nature based on bibliographic sources. Thus, the present study showed the relationship between the topics addressed at the same time, has questioned themes that are essential to professional whether any area of performance and should not be isolated from the academic discussions and, even more, professional practice. However, it appears that is still little discussed topic, even being so relevant.

Keywords: Ethic. Leadership. Business Consulting.

¹ Acadêmico do Curso MBA em Consultoria Empresarial 2 do Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN. E-mail: tinocodaniela@gmail.com

² Professora Orientadora do Curso MBA em Consultoria Empresarial 2 do Centro Universitário do Rio Grande Norte UNI-RN. Graduada em Psicologia e Administração, Mestre em Administração e Doutora em Educação. E-mail: patriciawhebber@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o mundo dos negócios, cada vez mais, necessita de pessoas comprometidas, éticas e com capacidade para liderar. Chiavenato (2008); Fischer (2002); Moscovici (2012); Senge (2009), entre outros estudiosos da administração moderna apontam que estas vertentes são indispensáveis ao sucesso corporativo, pensando nisto, o presente estudo aponta a necessidade por resultados consistentes e que possibilitem crescimento empresarial, tendo como objetivo geral tecer comentários acerca da relação existente entre ética e liderança na realização de consultorias.

Para tanto, é importante destacar que consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com o SEBRAE (2013), a consultoria empresarial prevê: Realização da pré-avaliação empresarial feita em um de seus escritórios; Avaliação empresarial realizada por um consultor nas instalações da empresa; Formalização da proposta; Definição do escopo de trabalho a ser realizado; Cronograma e orçamento; Definição do prazo para conclusão acordados com o cliente.

Contudo, a ética e a liderança apontam a necessidade por resultados consistentes e que possibilitem crescimento empresarial. Sendo assim, vale salientar que o estudo desses componentes e a reafirmação de sua importância para a gestão e implantação das melhores soluções nas empresas são, de fato, incipientes, além de serem questões que merecem mais estudo e aprofundamento no campo teórico.

Este estudo tem por procedimentos metodológicos um caráter qualitativo, uma vez que buscou nas bases bibliográficas e em diversas fontes como a internet, artigos, entre outras informações que pudessem dar consistência ao tema escolhido para análise. Além disto, as fontes pesquisadas, em sua maioria, apontam que a ética e a liderança são (na implementação de consultorias e no papel do consultor) a chave para o sucesso de ambas as partes.

2 ÉTICA E CONSULTORIA EMPRESARIAL

De acordo com Drucker (1976), a consultoria é um tipo de serviço em que as relações entre pessoas, por mais exaustivas que às vezes pareçam, possuem ganhos significativos para o desenvolvimento dos trabalhos, de um modo geral. Pois o papel de ouvir é uma das qualidades de um bom consultor, é importante que haja uma troca de informações entre o que o cliente deseja e o que o profissional de consultoria sugere a partir da identificação da causa do problema até a solução proposta.

A consultoria é uma espécie de psiquiatria não licenciada. Em primeiro lugar ouve-se uma quantidade inaudita de coisas a respeito das vidas particulares do cliente, muitas das quais de fato não se escuta, porém em alguns casos os fatos são tão espantosos que sem que se perceba já se está tendo um relacionamento pessoal com o cliente o que é de grande valia, pois se estabelece uma relação confiante e agradável. (DRUCKER, p 310, 1976).

A estreita relação do papel do consultor com os princípios éticos incita tecer conhecimentos baseados na perspectiva empresarial. Além disso, de acordo com o Dicionário Aurélio (1993), se entende por ética a postura adotada pelos indivíduos diante da vida e do outro, abrangendo fatores internos e externos ao homem, ou melhor, a ética entendida pelo senso comum como ciência da moral, é um fator que depende de características e ações próprias para acontecer.

Este conceito está intrinsicamente ligado à forma como cada ser humano se relaciona com o mundo e com si próprio, o que acarreta na percepção de uma gestão responsável como algo extremamente complexo num mundo capitalista e individualista como o que vivemos.

Por sua vez, Lalande (1996) discorre sobre Ética como: “A ciência que toma por objetivo imediato os juízos de apreciação sobre os atos qualificados como bons ou maus”. Para Maximiano (2000):

Muito da discussão sobre a ética na administração tem sua origem na opinião de que as organizações têm responsabilidades sociais – elas têm a obrigação de agir no melhor interesse da sociedade. [...] **Se cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as organizações. Ética, portanto, é uma questão de qualidade das relações humanas e indicador do estágio de desenvolvimento social.** (MAXIMIANO, p 435, 2000).

Schuler (2005) acredita que a ética torna a comunicação verdadeira, com finalidades evolutivas, e não simplesmente instrumental, persuasiva, como seria

próprio de uma organização ainda no nível mental. Entretanto, ela aponta o consultor nesse contexto, enfatizando que:

Para um consultor, substituir o julgamento pelo discernimento é um fator muito importante, pois é somente assim que ele consegue lidar com as situações de seus clientes de forma tranquila, amorosa e ética, mostrando-lhes a inadequação de certas formas de agir, de acordo com os objetivos organizacionais que lhe foram apresentados, mas preservando as pessoas e as organizações intactas, sem rótulos ou pechas, valorizadas e confiantes para repensar e redirecionar suas ações com a dignidade de seres livres. Individualmente, possibilita equilibrar a autoestima com a autocrítica, condição indispensável para atingir-se a sabedoria. (Schuler, p 29, 2005).

No campo empresarial, é preciso entender que os agentes transformadores de mudanças são bem vindos, a exemplo da presença de um consultor. No entanto, para realizar um trabalho com um indivíduo externo à empresa e que possua boa conduta é comum que haja confiança e cautela desde a seleção da empresa de consultoria até a negociação final dos trabalhos, pois este pode ser considerado um fator de risco já que a ética empresarial não é algo fácil de identificar em empresas, menos ainda em pessoas.

A presença humana é capaz de alterar o comportamento de uma pessoa e principalmente da organização que deverá modificar seu modo de ser e agir e que é o consultor empresarial que tem essa responsabilidade. É ele que após apresentações, entrevistas e acompanhamentos, identifica as dificuldades, as necessidades, os pontos fortes e fracos e sugere as mudanças a serem implementadas na organização. (BELFORT, 2004).

Por esta razão, o consultor deve ser alguém com boa descrição e possuir determinadas características que não se apresentam com clareza num currículo, já que vão além da mera aparência, se configuram como uma questão social e moral.

Corroborando com Belfort (2004), sabe-se que a consultoria é a prestação de serviço que mais tem se destacado e tem sido objeto de estudo devido controvérsias, principalmente por se tratar de matéria não regulamentada e de vulnerabilidade quanto a princípios, filosofias e controle.

Esta é uma das razões para que os profissionais que atuam ou almejam atuar neste ramo busquem, cada vez mais, atuar com princípios éticos e levantar junto aos seus clientes uma relação sólida e que angarie resultados positivos do ponto de vista da construção e consolidação da própria história e/ou continuidade dos serviços de consultoria como ferramenta essencial no campo empresarial.

Porém, é importante atentar para algumas questões, mas primeiro pode-se conceituar o profissional consultor da seguinte forma:

O consultor, nome dado ao profissional que presta o serviço tem a função de identificar as origens e propor soluções para os problemas, dificuldades e necessidades de uma organização em muitos casos não possui a qualificação apropriada para exercer a função. E, como tem sido crescente a prática desta função por não especialistas e não credenciados, os interessados, o consumidor, o cliente, o usuário junto a quem os consultores atuam, ou seja, empresários, executivos e funcionários em geral, precisam estar atentos para não contratar mão-de-obra não qualificada e entregar sua organização nas mãos de qualquer curioso. Do latim *consultare*, “aconselhar” é aquilo que um consultor realiza. É um processo interativo e um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Embora, no início muitos não se considerassem consultores, a verdade é que diariamente, um número cada vez maior de profissionais resolvem atuar nesta área. (BELFORT, p 02, 2004).

Neste interim, vale salientar que profissionais da área apontam diversas variáveis que compõem ou devem compor a atitude de um consultor em atividade e que se inter-relacionam com posturas éticas, segue algumas listadas abaixo:

- ❖ A existência de uma relação de confiança torna-se imprescindível entre o consultor e a empresa em que está atuando. Este, não pode falar para um cliente sobre o outro, sob pena de quebra de sigilo, além de ser considerada uma atitude antiética;
- ❖ O consultor não pode impor convicções, pois no mundo empresarial as características mutável, flexível e adaptável, estão presentes em vários processos no dia a dia dos negócios;
- ❖ É importante que haja uma interação clara e verdadeira entre o cliente e o consultor para que os trabalhos não se desvinculem da proposta entre o que se quer e o que foi aplicado;
- ❖ A proposição de soluções para melhorias apontadas pelo consultor não pode advir de ideias impossíveis, mas sim interessantes e cabíveis de acordo com a realidade de cada empresa;
- ❖ Vale salientar que o consultor é tido como um agente de mudanças e, esse papel, deve ficar claro na empresa para que não haja rejeição à implantação dos trabalhos ou desvios de função;
- ❖ A empatia é outro item que se faz necessária no consultor, especialmente quando da venda de ideias. O consultor é, ainda, um vendedor de ideias que deve saber quando, onde e como aplica-las para gerar resultados satisfatórios numa organização;

- ❖ Por fim, o consultor somente pode propor trabalhos que possa assumir, caso não possua disponibilidade, competências técnicas ou conhecimento acerca do que propõe, é melhor não assumir os serviços, pois pode causar prejuízos à empresa contratante.

A partir da análise dos pontos listados anteriormente, pode-se inferir que a ética nos trabalhos de consultoria é uma ferramenta que pode fazer a diferença no contexto empresarial, especialmente, no apontamento e na aplicação dos modelos de gestão e que o consultor, agente transformador desse processo pode e deve conduzir todo o trâmite da melhor forma possível.

Dessa forma, o quadripé de sustentação de uma consultoria especializada, conforme proposto por Oliveira (2007) aponta os eixos principais desse tipo de serviço. Vale salientar que o item Forma e Postura de atuação incidem claramente sobre a questão da ética empresarial associada aos trabalhos dos consultores nas organizações, conforme figura 01.

Figura 01: Quadripé de sustentação



Fonte: OLIVEIRA, 2007.

As formas e posturas de atuação de um consultor exigem ética, mas também responsabilidade, antes de quaisquer outras coisas. Sabendo disto, Zanelli (1997) discorre sobre esta questão da seguinte maneira:

O conceito de responsabilidade está vinculado ao de autocontrole, à ideia de que somos responsáveis por nossas ações, de que nossos atos têm consequências, de fazermos o melhor uso possível de nossos potenciais, de dividir o crédito do sucesso com quem merece, de sermos verdadeiros conosco e com os outros. Estas ideias, sem dúvida, estão interligadas a conceitos mais amplos, como o poder pessoal ou a maturidade. (ZANELLI, p 123, 1997).

Ao que se infere, os trabalhos de consultoria e, sobretudo, a atuação do consultor de forma ética parecem determinar um modelo adequado das relações entre profissional e empresas na solicitação e execução de tais serviços.

É tida como uma questão intrínseca, porém complexa e que merece estudos mais aprofundados com o intuito de disseminar essa cultura, visando minimizar, ou mesmo, profissionalizar ainda mais esse mercado que tanto carece de pessoas comprometidas, responsáveis e especialmente que possuam condutas éticas baseadas nos princípios morais rumo a um contexto de sucesso no âmbito das relações empresariais e de trabalho com foco em resultados.

3 LIDERANÇA E ÉTICA NO MUNDO CORPORATIVO

Liderar pode ser entendido como o ato de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de objetivos, ou ainda como a articulação de visões, personificação de valores e criação de um ambiente de realizações (ROBBINS, 2002; HESSELBEIN et al, 2001).

Ao realizar ações de consultoria um profissional nesse ramo precisa ter liderança, capacidade e entusiasmo para liderar pessoas, além de praticar a empatia. Com base nesta afirmação, sabe-se que a liderança é uma ferramenta que pode fazer parte do círculo de aprendizagem numa organização. Porém, não é imposta e sim conquistada, para se ter resultados eficientes e eficazes junto aos liderados e, conseqüentemente, a execução das tarefas cotidianas.

Kotler (1997) acredita que a liderança define como deve ser o futuro, alinha as pessoas da organização a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

Ainda nessa perspectiva, há um consenso em que as três principais funções da liderança em uma organização são: estabelecimento da orientação, alinhamento de pessoal e motivação e inspiração.

Nesse contexto, Lustri e Miura (p 07, 2004) complementam que:

De central importância para a liderança eficaz é o poder – habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Uma das abordagens mais antigas e ainda úteis para entender o poder sugere que os líderes têm cinco fontes potenciais importantes de poder nas organizações. Essas fontes incluem a autoridade, o controle sobre as recompensas, o controle sobre as punições, características pessoais atrativas, e finalmente, o conhecimento e a perícia (FRENCH; RAVEN, 1959). No setor de serviços, a figura do líder assume crucial importância, dada a relação mais próxima entre a motivação e empenho do funcionário e a satisfação do cliente. Estudos conduzidos por Hartline e Ferrel (1996) sobre gerenciamento do contato entre os prestadores de serviços e seus clientes indicaram que os gerentes, ou, o estilo da liderança, pode influenciar as reações dos funcionários, no sentido de aumentar a qualidade do serviço, comprovando que as reações do funcionário influenciam a percepção do cliente em relação a qualidade do serviço, positiva ou negativamente. Os autores concordam ainda que funções tradicionais de gerenciamento devem se adequar às características peculiares que envolvem os negócios de serviços. A gerência deve envolver os funcionários no planejamento e na organização das atividades dos serviços e deve reconhecer que o ambiente de trabalho dos funcionários influencia fortemente a maneira que o cliente vai receber o serviço.

Dessa forma, as autoras reforçam que o trabalho dos profissionais de serviços exige muito mais que habilidades físicas e mentais, demandando grande trabalho emocional. Finalizando o raciocínio dessa vertente, as autoras inferem que:

A capacidade de um funcionário de adaptar-se às diferentes necessidades e desejos específicos também afeta positivamente a percepção do cliente, aumentando sua confiança no serviço. A adaptabilidade pode ser definida como uma habilidade dos funcionários de ajustar seu comportamento às demandas interpessoais durante o contato com o cliente. (LUSTRI & MIURA, p 08, 2004).

Por sua vez, Arruda & Navran (2000) informam que a liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. As ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou as políticas escritas. Quando as mensagens não são congruentes, os funcionários ficam ponderando qual delas deve

ser considerada. A sinceridade dos líderes acima do supervisor imediato é posta em dúvida. As pessoas são forçadas a se apoiar nas opiniões de seus pares ou em suas próprias crenças para descrever os limites de um comportamento eticamente adequado. Então, têm que contrabalançar essas visões com aquilo que acreditam ser o que a organização realmente quer ou espera.

Mediante este discurso, nota-se claramente que a figura de um líder, especialmente, aquele em que desenvolve ou mesmo solicita trabalhos de consultoria deve se respaldar em princípios éticos para que deem o norte necessário aos colaboradores e/ou envolvidos diretamente na organização.

Em consequência dos recentes escândalos corporativos, executivos e pesquisadores voltaram sua atenção para questões de gestão ética. Identificamos cinco mitos comuns sobre ética nos negócios e fornecemos respostas fundamentadas em teoria, pesquisa e exemplos executivos. Embora o estudo científico da ética nos negócios seja relativamente novo, a teoria e a pesquisa existentes podem orientar os executivos que estão tentando gerenciar melhor o comportamento ético de seus empregados e o deles próprios. Recomendamos que a conduta ética seja gerenciada de maneira proativa, por meio de uma liderança explicitamente ética e uma gestão consciente da cultura ética da organização. (TREVIÑO & BROWN, p 63, 2005).

Os autores recomendam que a liderança com ética deve ser algo comum adotado pelas empresas nos dias atuais, para tanto relatam que é preciso compreender a cultura ética existente; comunicar a importância de se ter padrões éticos na organização; focar no sistema de recompensas e, por fim; promover a liderança ética em toda a empresa. Estes são itens indispensáveis ao gestor que busca administrar com prudência e eficácia os negócios evitando futuros problemas de ordem ética em suas corporações.

Eles complementam, ainda, que:

Grande parte da conduta antiética é resultado não apenas de maças podres, mas também de uma liderança e culturas negligentes, que enviam mensagens ambíguas sobre o que é importante e o que é esperado. Não é fácil ser ético. (TREVIÑO & BROWN, p 78, 2005).

A responsabilidade social corporativa se encontra, de certa forma, ligada à este entendimento da ética no mundo dos negócios, assim como, com a responsabilidade social de mercado, pois engloba com mais teor os *stakeholders*, principais atores envolvidos em todo o processo. Esse grupo inclui, além da comunidade e dos empresários, os colaboradores que fazem parte da localidade e que consequentemente prestam serviços para essas empresas privadas. Por essa

razão, é tida como uma alternativa intermediária no advento da responsabilidade social, sendo bem aceita e trazendo reais e consistentes benefícios a ambos os públicos.

Por conseguinte, vale mencionar que o Instituto ETHOS (2013) que é uma entidade não-governamental promove essa prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no País e tem como missão: mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Possui 1261 associados – empresas de diferentes setores e portes – têm faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro e emprega cerca de 2 milhões de pessoas, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente.

Foi idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, e é tido como um pólo de organização de conhecimento troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

A Partir da análise do *site* do Instituto Ethos, pôde-se extrair algumas considerações de relevância a esse trabalho e que possuem forte ligação com os princípios éticos adotados em empresas e por profissionais de diversas áreas (entre elas, os de consultoria empresarial), tais como as cinco linhas de atuação do Instituto, a saber:

- ❖ Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial;
- ❖ Aprofundamento de práticas em RSE;
- ❖ Influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE;
- ❖ Produção de informação;
- ❖ Articulação do movimento de RSE com políticas públicas:
 - Desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legais;

- Promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos;
- Fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética;
- Divulgação da RSE em espaços públicos e eventos;
- Estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia.

No entanto, deve-se esclarecer que além dessas importantes contribuições, o Instituto Ethos desenvolveu em 2000, uma ferramenta denominada “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social”. Este trabalho é revisado anualmente e procura servir de parâmetro para a adoção de políticas e ações que as empresas venham a desenvolver para aprofundar seu comprometimento com a responsabilidade social empresarial.

Trata-se de um processo de auto avaliação empresarial, que engloba sete grandes temas: Valores e transparência; Relacionamento com o público interno; Meio ambiente; Relação com fornecedores; Relação com consumidores e clientes; Relação com a comunidade; Relação com o Governo e sociedade. Enfim, compreende-se que se trata de estabelecer uma relação com os *stakeholders* dentro e fora da organização, instituindo uma política corporativa adequada às posturas consideradas éticas nas relações com esses atores.

No mundo corporativo, muito tem se discutido acerca da inserção de valores e princípios éticos, mas a contribuição dada no campo teórico ainda parece ser insuficiente diante de um tema tão complexo e, mesmo, polêmico.

Destarte isso, empresas que prestam serviços de consultoria devem estar atentas com essa temática, uma vez que atua com pessoas e para pessoas no objetivo maior de construir e/ou orientar organizações rumo ao sucesso num mundo cada vez mais competitivo. Por fim, deve ser capaz de reter talentos que possuam além de competências técnicas, valores que subsidiem sua atuação nesse mercado instável.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho se propôs a tecer comentários acerca da relação existente entre ética e liderança na realização de consultorias. Com isto, autores como Oliveira (2007), Drucker (1980) e o próprio Instituto ETHOS foram consultados a fim de estabelecer a importância dessas vertentes para as atividades do consultor no mercado empresarial local.

Diversas fontes foram consultadas em periódicos e na internet, com o intuito de analisar artigos científicos e demais produções que pudessem contribuir com o referencial teórico e a pesquisa em questão, porém, ficou claro que o assunto ainda é pouco discutido conforme proposto no presente trabalho: abordando a importância e inter-relação entre a ética e a liderança na condução dos trabalhos de consultoria empresarial.

Contudo, sabe-se que alguns autores, conforme mencionado anteriormente, já buscam abordar estes conceitos e tratam do tema com mais afinco. Assim, o presente estudo apontou a relação entre os temas abordados, ao mesmo tempo em que, pôs em discussão assuntos que são essenciais ao profissional (especialmente o consultor) seja ele de qualquer área de atuação e que não devem ficar à margem das discussões acadêmicas e, mais ainda, da prática profissional.

Quanto às recomendações práticas, a mensagem passada pelo estudo aos profissionais que já atuam ou pretendem atuar no mercado com foco em consultoria empresarial é que busque os valores éticos e pratique a liderança no trabalho, a segurança do profissional consultor é essencial à sua consolidação neste ramo. Por fim, vale salientar que o quadripé de sustentação de uma consultoria especializada engloba estas vertentes, quais sejam: Base conceitual, Conhecimento de metodologias e técnicas, Forma e postura de atuação e Experiência profissional. Acredita-se que o conjunto destas características pode gerar uma vantagem competitiva ao consultor de empresas no mundo atual.

No que se refere às recomendações teóricas, ressalta-se que há poucos estudos abordando a importância da ética nas relações de consultoria, bem como há uma carência em artigos que abordem a liderança sob a ótica do trabalho do consultor e como este é um assunto abrangente e decisório para a realização de

bons trabalhos com resultados exequíveis e consistentes. Portanto, sugere-se que este tema seja mais bem abordado em estudos posteriores, a fim de aprofundar informações sobre o tema aqui proposto.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília C.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. AO, 11.3, p.26-35, jul./set. 2000.

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. *Modelos de Gestão: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DRUCKER, Peter. *Administração em Tempos Turbulentos*. São Paulo, Pioneira, 1980;

ETHOS - **Instituto de Responsabilidade Social**. Disponível em: <www3.ethos.org.br> Acesso em: 25 out. 2013.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LUSTRI, Denise; MIURA, Irene. Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria. In. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 18, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, metodologia, práticas*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/quero-melhorar-minha-empresa/consultoria-empresarial>> Acesso em: 02 de nov. 2013.

SCHULER, Maria. Excelência humana nas comunicações organizacionais. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Bernardo do Campo, UMESP, n. 5, jun. 2005.

TREVIÑO, Linda K; BROWN, Michael E. Managing to be ethical: debunking five business ethics myths, na The Academy of Management Executive, v. 18 n. 2, p. 69-81, Maio 2004. (FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management.)

ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de uma equipe de consultores. Revista de Administração Contemporânea, 1997. Volume 1, n.1.