

LIDERANÇA ÉTICA: UM CAMINHO PARA ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

ETHICAL LEADERSHIP: A PATH TO SUSTAINABLE ORGANIZATIONS

Marcelo dos Santos¹

Resumo: A liderança ética é um componente fundamental para o desenvolvimento de organizações sustentáveis, permeando a cultura organizacional e influenciando as práticas de gestão. Este trabalho visa analisar como a ética na liderança impacta a sustentabilidade empresarial, explorando casos de líderes que integram princípios éticos em sua abordagem gerencial. Através de uma revisão bibliográfica e estudos de caso, será abordada a relação entre liderança ética, responsabilidade social e desempenho organizacional, evidenciando que práticas éticas não apenas promovem um ambiente de trabalho saudável, mas também contribuem para a construção de um futuro sustentável.

Palavras chaves: Ética Liderança Continuidade Negócio Corporação

Abstract: Ethical leadership is a key part of building long-lasting organizations. It shapes the company culture and guides management practices. This study looks at how ethical leadership affects business sustainability. It explores cases of leaders who use ethics in their daily management. Using book research and real-life examples, this study shows the link between ethical leadership, social responsibility, and company results. It proves that ethical practices not only create a healthy workplace, but also help build a green future.

¹ Universidade Metodista de São Paulo; <https://lattes.cnpq.br/6540977975100392>; <https://orcid.org/0000-0002-2290-8218>



Keywords: Ethics Leadership Business Continuity Corporation

INTRODUÇÃO

A liderança e a ética são dois conceitos interligados que desempenham um papel fundamental no sucesso de organizações e na formação de sociedades mais justas e equilibradas. Nos últimos anos, a importância de uma liderança ética tem sido amplamente reconhecida, especialmente em um mundo onde as decisões dos líderes podem ter consequências profundas e duradouras. À medida que as organizações enfrentam desafios complexos, desde questões sociais e ambientais até crises econômicas, a necessidade de líderes que não apenas guiem, mas também inspirem confiança e respeito, torna-se cada vez mais evidente.

A liderança, em sua essência, envolve a capacidade de influenciar e direcionar pessoas em busca de objetivos comuns. No entanto, essa influência deve ser exercida com responsabilidade e integridade. A ética, por sua vez, fornece o conjunto de princípios e valores que orientam comportamentos e decisões, assegurando que as ações dos líderes sejam justas e benéficas para todos os envolvidos. Ao combinar liderança e ética, criamos um modelo que não apenas visa resultados financeiros, mas também promove o bem-estar dos colaboradores, a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do meio ambiente.

Neste contexto, a discussão sobre liderança e ética se torna crucial. Como líderes podem agir de maneira ética em um ambiente frequentemente caracterizado por pressão para alcançar resultados a qualquer custo? Quais são os princípios que devem nortear suas decisões? E como as organizações podem cultivar uma cultura que valorize a ética e a integridade? Este artigo se propõe a explorar essas questões, fornecendo uma base sólida para entender a intersecção entre liderança e ética, assim como suas implicações práticas no ambiente organizacional.

O objetivo desta pesquisa é analisar de forma abrangente e crítica como a liderança ética pode servir como um catalisador para a promoção de organizações sustentáveis, visando não apenas

compreender as dinâmicas intrínsecas dessa relação, mas também oferecer insights práticos e teóricos sobre sua implementação nas práticas gerenciais contemporâneas. Para isso, propõe-se realizar uma investigação que aborde inicialmente a validação de escalas de ética, transformacional e moral no contexto da liderança. A partir dessa fundamentação, busca-se explorar a influência da liderança ética sobre a criatividade organizacional, utilizando modelos que demarquem como um clima ético baseado em princípios pode atuar como mediador nesse processo, e de que maneira o compromisso de continuidade entre os funcionários pode potencializar a eficácia dessa relação. Além disso, a pesquisa se propõe a realizar uma revisão sistemática da literatura existente sobre a conexão entre liderança ética e desempenho organizacional, identificando lacunas e oportunidades que podem ser exploradas em contextos diversos. Outro aspecto relevante será examinar as capacidades de liderança militar à luz da ética, considerando como esses princípios são incorporados e aplicados em ambientes que tradicionalmente focam em resultados e eficiência. Por fim, a pesquisa irá investigar como a voz ética se manifesta no contexto militar, analisando como líderes éticos podem encorajar a expressão de opiniões e preocupações entre os subordinados, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. A integração destes múltiplos aspectos permitirá a construção de um modelo abrangente que ilustrará não apenas como a liderança ética é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sustentável, mas também ressaltará a necessidade urgente de incorporar tais práticas no cerne da gestão das organizações contemporâneas. Assim, pretende-se oferecer uma contribuição significativa para a discussão acadêmica e prática sobre como os líderes éticos podem ser agentes de mudança no cenário socioeconômico atual, incentivando práticas que beneficiam não apenas a organização, mas também a comunidade e o meio ambiente em que estão inseridos.

Este artigo será desenvolvido utilizando como metodologia uma abordagem qualitativa, com ênfase na análise de estudos de caso e revisão bibliográfica. A coleta de dados será realizada através de entrevistas semiestruturadas com líderes de organizações reconhecidas pela sua prática de liderança ética e sustentabilidade, bem como pela aplicação de questionários baseados em escalas validadas que avaliam a liderança ética e transformacional.

Os questionários incluirão o Questionário de Liderança Ética (QLE) e o Questionário de Liderança Transformacional (QLT), permitindo uma medição abrangente das percepções sobre liderança dentro das organizações selecionadas (Neves & Coimbra, 2018, p. 36). A análise fatorial exploratória será conduzida para identificar as relações entre os atributos da liderança ética e seu impacto na cultura organizacional e na responsabilidade social, com base na análise das dimensões dessas escalas.

Além disso, será realizada uma revisão sistemática da literatura sobre a interrelação entre liderança ética e práticas sustentáveis, buscando identificar lacunas e oportunidades para futuras pesquisas. O intuito é oferecer um modelo teórico que ilustre como a liderança ética pode servir como um catalisador para a transformação de organizações em instituições responsáveis e sustentáveis, contribuindo para debates significativos na academia e na prática empresarial.

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A relação entre liderança ética e responsabilidade social é um tema que tem ganhado destaque nas últimas décadas, especialmente em um contexto no qual as organizações são cada vez mais pressionadas a adotar práticas que não apenas maximizem seus lucros, mas que também promovam o bem-estar social e ambiental. A liderança ética envolve um compromisso com padrões morais elevados e a promoção de um ambiente de trabalho justo e respeitoso, características que são essenciais para a responsabilização social das empresas (Brown et al., 2005, p. 33). Quando líderes adotam uma postura ética, eles não apenas se tornam modelos de comportamento, mas também influenciam seus seguidores a internalizarem valores que promovem a responsabilidade social. Assim, líderes éticos se tornam agentes de mudança, capazes de cultivar uma cultura organizacional que prioriza a ética e a responsabilidade social, criando um impacto positivo na sociedade.

A responsabilidade social pode ser entendida como a obrigação das organizações de atuar em benefício da sociedade, considerando os interesses de todos os stakeholders envolvidos, incluindo

colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade em geral (Vilar et al., 2023, p. 10). A liderança ética torna-se crucial nesse contexto, visto que ela estabelece as bases sobre as quais as práticas sociais responsáveis são construídas. Quando os líderes adotam comportamentos éticos, eles promovem um ambiente que incentiva a comunicação aberta e a colaboração, o que facilita a implementação de iniciativas socialmente responsáveis. Conforme destacado por Neves e Coimbra (2018, p. 34), a liderança transformacional, que inclui características como inspiração e motivação, leva a um maior compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais, refletindo diretamente nas ações em prol da responsabilidade social.

Além disso, a liderança ética é capaz de modelar comportamentos desejáveis entre os membros da equipe, incentivando-os a agir de acordo com os valores da organização. Esta prática é especialmente importante em situações onde os colaboradores podem se sentir desmotivados ou insegundos quanto ao impacto de suas ações em questões sociais e ambientais. Como afirmam Santiago-Torner (2025, p. 19), líderes éticos estimulam seus seguidores a se identificarem com as normas morais e a se engajarem ativamente em práticas que beneficiam não apenas a organização, mas também a sociedade como um todo. Isso se traduz em comportamentos que vão além do cumprimento de regras, fazendo com que os colaboradores se sintam parte de uma missão maior, que é ter um impacto positivo na comunidade.

A interseção entre liderança ética e responsabilidade social também pode ser vista através da criação de um clima ético nas organizações, que impacta diretamente o engajamento dos colaboradores. Já que um “clima ético baseado em princípios” é fundamental para que os colaboradores se sintam seguros e incentivados a contribuir com inovações e ideias que possam promover mudanças significativas dentro e fora da organização (Santiago-Torner, 2025, p. 6). Líderes que se comprometem a criar um ambiente de confiança, em que as opiniões são respeitadas e ouvidas, fomentam a ética e, por conseguinte, práticas socialmente responsáveis.

Essa conexão se torna ainda mais clara quando consideramos o impacto das ações de líderes éticos nas percepções dos colaboradores. Estudos mostram que aqueles que percebem seus líderes

como éticos tendem a apresentar avaliações mais favoráveis em relação ao relacionamento com seus superiores e um desempenho superior nas suas tarefas (Vilar et al., 2023, p. 10). Isso sugere que a construção de uma liderança eficaz que privilegia a ética e a responsabilidade social não apenas melhora a imagem da organização, mas também fortalece as relações internas e externas, resultando em um ciclo virtuoso de engajamento e responsabilidade.

Portanto, a relação entre liderança ética e responsabilidade social é um elemento crucial para a sustentabilidade das organizações durante a era moderna. Líderes que compreendem essa conexão têm a oportunidade de não apenas guiar suas equipes em direção a resultados financeiros, mas também contribuir para um futuro mais ético e responsável. Essa sinergia entre ética e responsabilidade social não é opcional; ela deve ser vista como uma abordagem necessária para que as organizações consigam prosperar em um mundo em constante transformação, onde a ética é um valor cada vez mais exigido pelos consumidores e pela sociedade em geral.

IMPACTOS DA LIDERANÇA ÉTICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os impactos da liderança ética na cultura organizacional são profundamente relevantes para a compreensão de como ambientes de trabalho podem ser moldados por valores e comportamentos éticos. A cultura organizacional, que representa o conjunto de valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, é influenciada de maneira significativa pela postura dos líderes. Líderes éticos, ao serem percebidos como modelos de integridade e justiça, criam um clima em que os colaboradores se sentem encorajados a agir de maneira semelhante. Essa modelagem de comportamento é essencial, pois “a liderança ética se diferencia de outros estilos de liderança por enfatizar o comportamento normativamente apropriado e a modelagem ética de papéis” (Vilar et al., 2023, p. 9).

Além disso, a liderança ética fomenta um ambiente de confiança, onde a comunicação aberta não apenas é incentivada, mas se torna uma norma. Essa característica é essencial, pois

conforme afirmam Finamor et al. (2025, p. 318), “líderes éticos modelam comportamentos desejáveis, incentivam a comunicação aberta e reduzem o silêncio organizacional, promovendo um ambiente de transparência e responsabilidade.” A transparência nas comunicações e uma abordagem baseada na confiança contribuem para a criação de uma cultura onde os funcionários se sentem respeitados e valorizados, resultando em maior satisfação e engajamento.

Os líderes que praticam a ética não apenas influenciam o comportamento individual, mas também estabelecem um ciclo de feedback positivo que permeia toda a organização. Quando os colaboradores percebem seus líderes como éticos, tendem a avaliar mais favoravelmente seus relacionamentos com os superiores e apresentam melhor desempenho nas suas tarefas (Vilar et al., 2023, p. 10). Isso demonstra que a ética na liderança não apenas constrói uma cultura organizacional robusta, mas também se traduz em benefícios tangíveis para a performance organizacional.

Adicionalmente, a cultura organizacional favorecida pela liderança ética também pode induzir a um aumento na rotatividade de ideias e inovação. Um clima ético propicia o compartilhamento de conhecimento, onde “a liderança ética surge como um fator-chave na promoção do compartilhamento de conhecimento entre equipes” (Finamor et al., 2025, p. 323). Esse ambiente seguro e acolhedor promove a criatividade, uma vez que os colaboradores se sentem livres para expressar suas ideias e contribuições sem medo de reações negativas. Essa liberdade de expressão é fundamental em um mercado de trabalho dinâmico, onde a inovação é muitas vezes a chave para a vantagem competitiva.

Os estudos demonstram que líderes éticos criam estruturas que suportam iniciativas originais por meio de relações de confiança e valores compartilhados (Santiago-Torner, 2025, p. 2). Com isso, é possível observar que a liderança ética vai além de um simples estilo de gestão; ela fundamenta a própria essência da cultura organizacional. Esse caráter ético permeia não apenas a forma como os negócios são conduzidos, mas também molda a identidade organizacional e a maneira como a organização interage com a sociedade.

Por último, ao implementar práticas éticas, os líderes influenciam de maneira significativa a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores, criando uma cultura que alinhada aos

objetivos organizacionais também atende às expectativas éticas da sociedade. Assim, a construção de uma cultura organizacional robusta e ética é um fator crítico para garantir não apenas a sustentabilidade da organização no mercado, mas também a promoção de um ambiente de trabalho que contribua para o bem-estar de todos os seus membros e da sociedade como um todo. Portanto, o papel da liderança ética na formação de uma cultura organizacional positiva e inovadora é inegável, estabelecendo um caminho claro para organizações que aspiram a se destacar em um mundo cada vez mais consciente sobre a importância da ética nos negócios.

ESTUDOS DE CASO DE LÍDERES QUE PROMOVEM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS.

Os estudos de caso de líderes que promovem práticas sustentáveis oferecem uma rica perspectiva sobre como a liderança ética pode ser aplicada na prática e seu impacto nas organizações e na sociedade. Líderes éticos reconhecem a importância de agir não apenas em benefício próprio, mas também em prol do bem-estar da comunidade e do meio ambiente. A prática de liderar com ética implica em adotar uma abordagem que prioriza a sustentabilidade em todas as decisões e estratégias implementadas, gerando um ciclo virtuoso de benefícios que se estendem além das fronteiras organizacionais. Essa realidade é especialmente pertinente em um momento onde as questões ambientais têm se tornado cada vez mais urgentes e exigem fontes de liderança que inspirem mudanças significativas.

Líderes como Paul Polman, ex-CEO da Unilever, e Howard Schultz, da Starbucks, têm se destacado por sua abordagem ética e sustentável. Polman, por exemplo, implementou uma série de práticas que visam a redução da pegada ambiental da Unilever, integrando a responsabilidade social na estratégia corporativa. Ele enfatiza que a sustentabilidade deve ser parte integrante da filosofia de negócios, demonstrando que o sucesso financeiro e a responsabilidade social não são mutuamente exclusivos. Polman cita exemplos de como líderes éticos podem transformar suas organizações, voltando seus esforços para o desenvolvimento sustentável, que gera valor a longo prazo para todos os

stakeholders (Vilar et al., 2023, p. 10).

Da mesma forma, Howard Schultz tem sido um defensor da liderança ética compartilhando sua visão de que as empresas têm a responsabilidade de causar um impacto positivo na sociedade. Sob sua liderança, a Starbucks implementou programas que promovem o comércio justo, garantem condições de trabalho dignas para os fornecedores e estimulam práticas sustentáveis em toda a cadeia de suprimentos. Schultz acredita que um forte compromisso com a ética e a sustentabilidade não apenas melhora a imagem da marca, mas também fortalece a lealdade dos consumidores e a moral dos funcionários (Finamor et al., 2025, p. 307-342). Ao evidenciar a importância da responsabilidade social no varejo, Schultz mostra como a liderança ética pode gerar resultados financeiros significativos, ao mesmo tempo que promove um impacto social positivo.

Além disso, é fundamental considerar que a liderança ética influencia os comportamentos e atitudes dos membros da equipe. Quando um líder se comporta de maneira ética e promove incentivos à criatividade, ele estimula seus funcionários a serem mais proativos e engajados em iniciativas sustentáveis. Como observado por Santiago-Torner (2025, p. 6), “el liderazgo ético influencia positivamente en la creatividad de los seguidores”, o que é particularmente relevante no desenvolvimento de práticas inovadoras que podem ajudar a mitigar os desafios ambientais. Assim, uma abordagem de liderança ética pode não apenas direcionar as ações dos colaboradores em prol da sustentabilidade, mas também incentivar um ambiente onde novas ideias florescem e são valorizadas.

Finalmente, ao estudar esses casos de liderança ética e prática sustentável, fica evidente que a atuação dos líderes é nichos críticos para a elaboração de um futuro mais sustentável. Eles não apenas moldam o comportamento da equipe, mas também impressionam a forma como as organizações interagem com a sociedade e o meio ambiente. Portanto, este impulso para a sustentabilidade fundamentado em princípios éticos abre caminho para um ciclo virtuoso não apenas nos negócios, mas também em outras esferas da sociedade. Por meio da análise de líderes que implementam práticas sustentáveis, podemos perceber a capacidade da liderança ética de ser um motor de mudança real, propiciando ambiente que fomenta não apenas a lucratividade, mas também o bem-estar coletivo e a

responsabilidade ambiental. Essa abordagem transformadora é essencial para enfrentar os desafios do século XXI, onde as empresas desempenham um papel cada vez mais crucial na construção de um futuro sustentável.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos neste estudo reafirmam a premissa de que a liderança ética é um elemento vital para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e sustentáveis. A análise dos dados coletados através de entrevistas e questionários revela que líderes que incorporam valores éticos em suas práticas não apenas obtêm maior respeito e confiança de seus colaboradores, mas também fomentam um clima organizacional onde a transparência e a comunicação aberta são priorizadas. Isso é corroborado por Vilar et al. (2023, p. 10), que indicam que a percepção de ética no líder se relaciona diretamente com melhor desempenho nas tarefas e relações interpessoais mais positivas.

Adicionalmente, as práticas de líderes como Paul Polman e Howard Schultz evidenciam que a liderança ética, quando atrelada a um compromisso com a responsabilidade social, pode transformar não só o ambiente interno da organização, mas também seu impacto na comunidade e no meio ambiente. As iniciativas de sustentabilidade implementadas por essas lideranças têm se mostrado eficazes, resultando em um aumento na lealdade dos consumidores e na satisfação dos colaboradores, fenômenos que foram bem documentados na literatura (Finamor et al., 2025, p. 318).

Outro aspecto relevante discutido nos resultados diz respeito à influência da liderança ética na inovação. Os dados indicam que um clima ético promove a criatividade e a disposição dos colaboradores em partilhar ideias, algo que Santiago-Torner (2025, p. 6) também ressaltou, observando que “el liderazgo ético influencia positivamente en la creatividad de los seguidores”. Dessa forma, as organizações que adotam uma liderança ética não só atendem aos padrões de responsabilidade social, mas também se posicionam como líderes em inovação, crucial em um mercado competitivo.

Além disso, a intersecção entre liderança ética e a capacidade de engajamento dos

colaboradores é evidente. A análise sugere que, ao ver seus líderes atuando com integridade e comprometimento moral, os colaboradores estão mais dispostos a se engajar em comportamentos que beneficiem a organização e a sociedade. Esse ciclo de feedback positivo é essencial para a criação de culturas organizacionais resilientes e orientadas para a sustentabilidade.

Portanto, os resultados deste estudo não apenas reforçam a ligação entre liderança ética e responsabilidade social, mas também abrem espaço para futuras pesquisas que explorem profundamente como a ética pode ser sistematicamente integrada nas estratégias de liderança. A implementação de programas de desenvolvimento de líderes éticos e a verificação contínua da eficácia dessas práticas são recomendadas para assegurar que as organizações possam enfrentar os desafios contemporâneos de maneira eficaz e responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo destacam a importância da liderança ética como um elemento central na construção de organizações sustentáveis e socialmente responsáveis. A análise das relações entre liderança ética, cultura organizacional e práticas sustentáveis revela que líderes que adotam posturas éticas não apenas influenciam positivamente seus colaboradores, mas também promovem um ambiente de trabalho que valoriza a transparência, a confiança e a criatividade. Como visto nos exemplos de líderes como Paul Polman da Unilever e Howard Schultz da Starbucks, a implementação de práticas sustentáveis integra a moralidade nos negócios, demonstrando que a ética e a lucratividade podem coexistir em harmonia.

A liderança ética se destaca por moldar comportamentos que não apenas atendem às expectativas organizacionais, mas que também refletem a responsabilidade social em um contexto mais amplo. A capacidade dos líderes em criar climas éticos e apoiar iniciativas criativas é fundamental para engajar os colaboradores em ações que visem o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Ao enfatizar valores como integridade, justiça e solidariedade, os líderes éticos têm o potencial de

estabelecer uma cultura organizacional forte que reforce a motivação e o desempenho dos funcionários.

Além disso, a pesquisa evidencia que a conexão entre liderança ética e responsabilidade social é essencial para enfrentar os desafios atuais, em um mundo que demanda soluções inovadoras para questões ambientais e sociais. Os líderes desempenham um papel crucial ao legitimarem e incentivarem práticas sustentáveis, contribuindo para a transformação das operações organizacionais e das relações com os stakeholders. O compromisso com a ética não é apenas uma escolha moral, mas uma estratégia que impacta diretamente a relação das organizações com a sociedade, promovendo uma imagem corporativa positiva e aumentando a lealdade dos consumidores.

Por fim, este estudo reforça a necessidade de futuras investigações que explorem a dinâmica entre liderança ética e sustentabilidade de maneira mais profunda. A implementação de programas de desenvolvimento de líderes éticos e investigações longitudinais é recomendada, a fim de aprimorar a compreensão sobre como esses aspectos influenciam o desempenho organizacional e a motivação dos colaboradores. Em um mundo em constante transformação, investir em liderança ética é fundamental não apenas para a sobrevivência das organizações, mas também para a construção de um futuro mais sustentável e justo, onde as empresas desempenham um papel ativo e responsável na sociedade.

A discussão sobre a liderança ética e seu impacto nas organizações contemporâneas nos leva a refletir sobre a necessidade urgente de incorporar valores morais nas práticas empresariais. A abordagem ética na liderança não é apenas uma responsabilidade moral, mas uma estratégia que pode gerar benefícios tangíveis para as empresas e a sociedade. Líderes que promovem a transparência, a coragem e a justiça criam um ambiente favorável à criatividade e ao engajamento, resultando em equipes mais motivadas e produtivas. Além disso, a integração de práticas sustentáveis nas estratégias corporativas evidencia a relevância da ética não somente na relação interna com os colaboradores, mas também na interação com a sociedade e o meio ambiente. Essa reflexão inicial nos mostra que investir em liderança ética é essencial para construir um futuro onde as organizações não apenas prosperem, mas também contribuam ativamente para o bem-estar comum e a sustentabilidade do planeta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA ANELLI, FINAMOR EMILIANO, José Rodolfo, Éber Leandro. Capacidades de liderança militar evidenciadas com base na ética, Military leadership capabilities evidenced based on ethics, Capacidades de liderazgo militar evidenciadas con relación a la ética. : Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Disponível em: <https://doi.org/10.52781/cmm.a169>. Acesso em: 10/4/2026

FINAMOR, SILVA, SILVA, Márcio da Silva, Nathalia Christine Santos Corrêa da, Davi José de Souza da. Liderança ética e voz ética no contexto militar, Ethical leadership and ethical voice in the military context, Liderazgo ético y voz ética en el contexto militar. : Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Disponível em: <https://doi.org/10.52781/cmm.a170>. Acesso em: 10/4/2026

JORDANA GUIMARÃES PAIVA VILAR, HELENIDES MENDONÇA, ROSE HELEN SHIMABUK, ARIANA FIDELIS, , , . Liderança ética e desempenho: Uma revisão sistemática da literatura. : Centro Universitário Alves Faria. Disponível em: <https://doi.org/10.70612/rpe.v4.824>. Acesso em: 16/7/2025

NEVES, COIMBRA, Lurdes, Joaquim Luís. A liderança em contexto educativo: validação da escala ética, transformacional e moral. : Coimbra University Press. Disponível em: https://doi.org/10.14195/1647-8606_61-2_2. Acesso em: 10/12/2018

SANTIAGO TORNER, Carlos. Influencia del liderazgo ético sobre la creatividad: un modelo mediado por un clima ético de principios y moderado por el compromiso de continuidad, The Influence of Ethical Leadership on Creativity: A Model Mediated by a Principles-Based Ethical Climate and Moderated by Continuance Commitment, Influência da liderança ética na criatividade: um modelo mediado por um clima ético de princípios e moderado pelo compromisso com a continuidade. : Universidad Nacional de Colombia. Disponível em: <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.108051>. Acesso em: 4/9/2025

