


DA FILOSOFIA MORAL À PRÁTICA ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA ÉTICA

FROM MORAL PHILOSOPHY TO ORGANIZATIONAL PRACTICE: FOUNDATIONS OF ETHICAL LEADERSHIP

DE LA FILOSOFÍA MORAL A LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO ÉTICO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n9-220>

Data de submissão: 19/08/2025

Data de publicação: 19/09/2025

Benedito Paulo Manuel

Doutor em Ciências Económicas

Instituição: Instituto Politécnico de Saurimo, Universidade Lueji Ankonde

E-mail: beneditomanuel@yahoo.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-6709-4981>

Zacarias Samba dos Santos

Doutor em Ciências Empresariais

Instituição: Instituto Politécnico de Saurimo, Universidade Lueji Ankonde

E-mail: zacassantos@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar a liderança ética como um paradigma emergente na gestão contemporânea, a partir de uma revisão bibliográfica que articula fundamentos clássicos da filosofia moral, abordagens contemporâneas de ética aplicada e pesquisas recentes em gestão organizacional. Foi realizada uma revisão de literatura, com base em livros clássicos de filosofia (Aristóteles, Kant, Bentham, Mill), autores contemporâneos (Bauman, Cortina, Apel) e estudos empíricos recentes publicados em bases acadêmicas internacionais. A análise concentrou-se em três eixos: fundamentos da ética, ética no contexto laboral e interseção entre ética e liderança. A revisão indica que a liderança ética distingue-se de outros modelos por colocar a moralidade no centro do processo de influência. Verificou-se que líderes éticos promovem confiança, engajamento, inovação e sustentabilidade, enquanto líderes antiéticos contribuem para ambientes tóxicos, queda de desempenho e riscos institucionais. Foram identificados elementos práticos da liderança ética, como coerência entre discurso e ação, transparência, justiça e compromisso com o bem comum. Também se destacou a emergência da liderança republicana como vertente inovadora, conectando ética, participação cívica e responsabilidade social. Conclui-se que a liderança ética fortalece não apenas o desempenho organizacional, mas também a legitimidade social das instituições. O estudo sugere que os académicos desenvolvam mais estudos do género, e os profissionais tenham mais atenção ao uso do código de ética e de deontologia profissional para melhor desempenho das suas funções.

Palavras-chave: Ética. Liderança Ética. Cultura Organizacional. Filosofia Moral. Liderança Republicana.

ABSTRACT

The article aims to analyze ethical leadership as an emerging paradigm in contemporary management, based on a literature review that articulates classical foundations of moral philosophy, contemporary approaches to applied ethics, and recent research in organizational management. A literature review was conducted drawing on classical works in philosophy (Aristotle, Kant, Bentham, Mill), contemporary authors (Bauman, Cortina, Apel), and recent empirical studies published in international academic databases. The analysis focused on three axes: the foundations of ethics, ethics in the workplace, and the intersection between ethics and leadership. The review indicates that ethical leadership differs from other models by placing morality at the center of the influence process. It was found that ethical leaders promote trust, engagement, innovation, and sustainability, while unethical leaders contribute to toxic environments, declining performance, and institutional risks. Practical elements of ethical leadership were identified, such as consistency between words and actions, transparency, fairness, and commitment to the common good. The emergence of republican leadership was also highlighted as an innovative perspective, linking ethics, civic participation, and social responsibility. It is concluded that ethical leadership strengthens not only organizational performance but also the social legitimacy of institutions. The study suggests that academics further develop research of this nature and that professionals pay greater attention to the use of codes of ethics and professional deontology to improve the performance of their functions.

Keywords: Ethics. Ethical Leadership. Organizational Culture. Moral Philosophy. Republican Leadership.

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar el liderazgo ético como un paradigma emergente en la gestión contemporánea, a partir de una revisión bibliográfica que articula fundamentos clásicos de la filosofía moral, enfoques contemporáneos de ética aplicada e investigaciones recientes en gestión organizacional. Se realizó una revisión de la literatura, basada en obras clásicas de filosofía (Aristóteles, Kant, Bentham, Mill), autores contemporáneos (Bauman, Cortina, Apel) y estudios empíricos recientes publicados en bases académicas internacionales. El análisis se centró en tres ejes: fundamentos de la ética, ética en el contexto laboral e intersección entre ética y liderazgo. La revisión indica que el liderazgo ético se distingue de otros modelos al situar la moralidad en el centro del proceso de influencia. Se constató que los líderes éticos promueven confianza, compromiso, innovación y sostenibilidad, mientras que los líderes antiéticos contribuyen a ambientes tóxicos, bajo rendimiento y riesgos institucionales. Se identificaron elementos prácticos del liderazgo ético, como coherencia entre discurso y acción, transparencia, justicia y compromiso con el bien común. Asimismo, se destacó la emergencia del liderazgo republicano como una vertiente innovadora, que conecta ética, participación cívica y responsabilidad social. Se concluye que el liderazgo ético fortalece no solo el desempeño organizacional, sino también la legitimidad social de las instituciones. El estudio sugiere que los académicos desarrollen más investigaciones de este tipo y que los profesionales presten mayor atención al uso del código de ética y deontología profesional para un mejor desempeño de sus funciones.

Palabras clave: Ética. Liderazgo Ético. Cultura Organizacional. Filosofía Moral. Liderazgo Republicano.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo corporativo enfrenta um debate crescente sobre crises de confiança em instituições e líderes. Escândalos de grande repercussão revelaram que a ética não deve ser tratada apenas como conformidade normativa, mas sim como elemento vital da cultura organizacional. Como destacam Rodrigues e colaboradores (2023), "a cultura ética organizacional composta por normas, valores e práticas é preditora crucial do comportamento moral nas empresas" (Rodrigues et al., 2023, p. 102). Essa perspectiva recente ultrapassa visões meramente reativas de prevenção, sinalizando que a ética pode impulsionar confiança e desempenho.

Além disso, a liderança ética tem ganhado evidência como catalisadora de ambientes de trabalho mais criativos e inovadores. Um estudo de Lee e colaboradores (2023) encontrou que a liderança baseada em princípios éticos promove segurança psicológica e comportamento inovador nos colaboradores, especialmente quando apoiada por mecanismos como a "*voice behavior*" (comportamento de expressão de ideias e preocupações). Esse dinamismo coloca a liderança ética não apenas como moralmente desejável, mas também como estratégia efetiva de inovação.

A liderança ética se define como aquela orientada por respeito às crenças e valores éticos, à dignidade e aos direitos das pessoas, envolvendo atributos como honestidade, justiça e consideração (Oladimeji et al., 2022). A partir de teorias como a Aprendizagem Social (Bandura, 1977) e a Troca Social (Blau, 1986), há entendimento de que líderes agindo eticamente inspiram seguidores a imitarem esse comportamento, criando um ciclo virtuoso de moralidade e reciprocidade.

Empiricamente, estudos recentes mostram que essa liderança influencia positivamente o bem-estar, o engajamento no trabalho e o comportamento inovador dos empregados. Por exemplo, Jia et al. (2022) demonstraram que a liderança ética impacta positivamente o bem-estar e o engajamento, e estes aumentam o comportamento inovador (Jia et al., 2022). Outro estudo reforça essa conexão: líderes éticos promovem bem-estar psicológico, reduzindo estresse e fomentando criatividade informal ("*bootlegging innovation*"), especialmente quando há percepção de justiça e apoio (Yang et al., 2025).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desses contextos, o problema de pesquisa se cristaliza na seguinte questão:

Como integrar consistentemente a ética ao exercício da liderança de modo a fomentar ambientes organizacionais saudáveis, inovadores e produtivos?

Essa pergunta orienta o desenvolvimento deste artigo como uma revisão teórico-empírica, que busca articular fundamentos filosóficos da ética com evidências modernas sobre ética organizacional e liderança.

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo geral

Realizar uma revisão bibliográfica que explore os fundamentos da ética, a ética no ambiente de trabalho, e a liderança ética, até culminar com uma análise da liderança ética na prática.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar os fundamentos filosóficos da ética, incluindo clássicos e perspectivas contemporâneas.
- Analisar o papel da ética no ambiente organizacional e em sua cultura.
- Examinar a tipologia e os determinantes da liderança ética.
- Discutir impactos organizacionais decorrentes de práticas éticas e antiéticas de liderança.
- Apresentar uma análise da liderança ética na prática.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica, complementada por elementos de revisão sistemática para garantir maior rigor. A escolha desse delineamento se justifica porque o objetivo central é compreender e discutir a relação entre ética, ambiente organizacional e liderança, de modo que permita apresentar uma análise da liderança na prática.

Isto permitiu identificar lacunas, sistematizar o conhecimento existente e gerar novas perspectivas teóricas, o que se alinha ao propósito deste artigo.

2.2 SELEÇÃO DE FONTES

A revisão baseou-se em duas vertentes principais de fontes:

1. **Obra de referência:** O capítulo *Liderança Ética: Reflexão Prática* do livro *Liderança Organizacional* do próprio autor de esta pesquisa.
2. **Literatura complementar:** artigos científicos indexados em bases como Scopus, Web of Science, Scielo, PubMed e Google Scholar, publicados preferencialmente nos últimos 10 anos.

3 FUNDAMENTOS DA ÉTICA

3.1 ETIMOLOGIA E CONCEITO DE ÉTICA

O termo “ética” provém do grego antigo *éthos* (hábito, costume) e *êthos* (caráter, modo de ser). Tradicionalmente, refere-se à reflexão racional sobre os costumes, buscando compreender como os indivíduos e as sociedades devem agir para viver bem. Assim, a ética é mais do que regras externas: é a investigação filosófica sobre o que é moralmente correto ou incorreto (Trigo, 1999; Dias, 2004).

Autores contemporâneos reafirmam essa dimensão de reflexão crítica. Por exemplo, Laasch (2018) destaca que a ética deve ser entendida como “uma prática integradora que conecta virtudes pessoais, normas sociais e responsabilidades organizacionais” (p. 212).

Quadro 1 - Perspectivas Contemporâneas da Ética Clássica.

Autor (Ano)	Abordagem	Interpretação	Aplicação
Aristóteles (Ética a Nicômaco; Broadie & Rowe, 2020)	Ética das Virtudes	A ética consiste em cultivar virtudes (como justiça, coragem, prudência) adquiridas pela prática habitual. O objetivo final é a eudaimonia (felicidade plena), alcançada pelo equilíbrio entre razão, emoção e ação.	Relevante para a formação de caráter em líderes e profissionais, estimulando cultura organizacional baseada em valores, hábitos virtuosos e equilíbrio nas decisões.
Immanuel Kant (1724–1804; Korsgaard, 2018)	Ética Deontológica	A moralidade não depende das consequências, mas do cumprimento do dever pelo imperativo categórico: agir apenas de modo que a conduta possa ser universalizada. Centraliza dignidade e respeito como princípios universais.	Aplicável a códigos de ética, compliance, governança e políticas de integridade em organizações, garantindo respeito à dignidade humana e regras justas.
Jeremy Bentham (1748–1832) & John Stuart Mill (1806–1873); Driver (2014), Crisp (2019)	Utilitarismo (Consequencialismo)	O valor moral da ação é medido por suas consequências, buscando maximizar a felicidade do maior número. Introduce noções de justiça distributiva e responsabilidade social.	Essencial em sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e políticas públicas, orientando decisões voltadas ao bem-estar coletivo e impacto social positivo.

Fonte: Autores.

Autores contemporâneos como Bauman, Apel e Cortina demonstram que tais fundamentos ainda são essenciais, mas precisam ser reinterpretados em um mundo caracterizado por complexidade, diversidade cultural e interdependência global.

Quadro 2 - Perspectivas Contemporâneas da Ética.

Autor	Abordagem	Interpretação	Aplicação
Zygmunt Bauman (1998; 2015)	Ética em tempos de modernidade líquida	A sociedade contemporânea vive em constante mudança, dissolvendo normas sólidas e criando relações frágeis e efêmeras. A ética, nesse contexto, exige responsabilidade individual mesmo sem referenciais fixos.	Aplicável na análise das relações de trabalho e gestão organizacional, onde a flexibilidade e a volatilidade exigem líderes capazes de manter princípios éticos estáveis diante de mudanças rápidas.
Karl-Otto Apel (1990); Forst (2021)	Ética discursiva	Normas válidas emergem do consenso construído no diálogo racional entre os participantes. O valor ético depende da participação equitativa no processo discursivo.	Essencial em ambientes organizacionais que valorizam a governança participativa, mediação de conflitos e decisões coletivas. Pode ser aplicada em comitês, conselhos e processos de negociação.
Adela Cortina (2003; 2016)	Ética da razão cordial (ética dialógica).	Integra razão e emoção, promovendo uma ética baseada em responsabilidade, consciência e identidade coletiva.	Aplicável à gestão de pessoas e à cultura organizacional, promovendo práticas de liderança humanizada, responsabilidade social corporativa e construção de ambientes éticos e inclusivos.

Fonte: Autores.

4 A ÉTICA NO CONTEXTO LABORAL

4.1 A ÉTICA COMO MORAL EM AÇÃO

A ética, quando aplicada ao ambiente de trabalho, manifesta-se como a moral em ação isto é, a tradução dos valores e princípios universais em práticas concretas de convivência profissional. Enquanto a moral estabelece regras sociais de conduta, a ética questiona e fundamenta o porquê dessas regras. Como explica Cortina (2016), a ética profissional é inseparável da vida cotidiana, pois “a ética aplicada não é algo alheio, mas sim o modo como decidimos conviver e organizar as instituições” (p. 54).

No ambiente organizacional, a deontologia profissional atua como guia normativo que define padrões mínimos de comportamento, mas é a ética reflexiva que garante o engajamento genuíno dos indivíduos (Malloy & Fennell, 1998; Neves et al., 2016). Estudos recentes indicam que empregados tendem a avaliar a legitimidade de suas organizações pela forma como estas aplicam valores éticos em decisões diárias, e não apenas pela adesão formal a códigos de conduta, (Mayer, 2018).

4.2 SUPERAÇÃO DO TAYLORISMO E DO NEOTAYLORISMO

O debate sobre ética laboral também passa pela superação dos modelos mecanicistas de gestão, como o taylorismo e o chamado “neotaylorismo”. O primeiro reduzia o trabalhador a mero fator de produção, priorizando eficiência acima de dignidade e sentido do trabalho. O segundo, embora tenha

incorporado avanços tecnológicos e organizacionais, ainda mantém resquícios de uma visão instrumental do ser humano.

Cortina (2005), critica essa limitação ao afirmar que organizações não podem restringir-se ao “como fazer”, mas devem refletir sobre o “por quê” e o “para quê” de suas práticas. Essa visão é corroborada por estudos atuais em ética empresarial, que defendem a substituição de modelos mecanicistas por paradigmas baseados em responsabilidade social, participação e bem-estar coletivo (Verhezen, 2019).

4.3 ÉTICA EMPRESARIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações contemporâneas são cada vez mais pressionadas a adotar culturas éticas fortes como forma de construir legitimidade e vantagem competitiva. Segundo Treviño, den Nieuwenboer e Kish-Gephart (2021), a cultura ética vai além de códigos formais: trata-se de valores compartilhados, símbolos e práticas que moldam percepções de certo e errado no cotidiano organizacional.

A abordagem da ética empresarial como ética dialógica, proposta por Adela Cortina, ganha relevância nesse contexto, pois sustenta que decisões organizacionais devem ser construídas por meio do diálogo entre diferentes stakeholders, equilibrando valores em conflito. Tal perspectiva evita posturas extremadas e reforça a corresponsabilidade ética de líderes e colaboradores (Cortina, 2016).

Pesquisas recentes reforçam essa visão. Um estudo de Kish-Gephart et al. (2019) mostra que culturas éticas consistentes reduzem comportamentos antiéticos e aumentam o comprometimento organizacional. Do mesmo modo, pesquisas conduzidas por Kaptein (2017), demonstram que a percepção de integridade organizacional está fortemente associada a melhores indicadores de desempenho e reputação corporativa.

A análise da ética no contexto laboral revela um duplo movimento: por um lado, a necessidade de institucionalizar princípios éticos em códigos, normas e estruturas de compliance; por outro, a urgência de construir uma cultura ética genuína, vivida na prática cotidiana. Organizações que conseguem alinhar essas duas dimensões estrutural e cultural alcançam maior legitimidade social e sustentabilidade a longo prazo.

5 LIDERANÇA E ÉTICA

5.1 LIDERANÇA COMO PROCESSO DE INFLUÊNCIA SOCIAL

A liderança é tradicionalmente definida como um processo de influência social em que um indivíduo mobiliza pessoas ou grupos para atingir objetivos comuns (Northouse, 2021). Essa influência, no entanto, não é neutra: envolve sempre dimensões morais e éticas, uma vez que líderes

não apenas orientam tarefas, mas também moldam valores, comportamentos e culturas organizacionais, (Yukl, 2013).

Pesquisas recentes confirmam que o impacto de um líder vai além do desempenho imediato, afetando a confiança, a identidade moral e até a saúde psicológica dos colaboradores, (Hoch et al., 2018). Assim, a liderança ética surge como uma resposta à necessidade de integrar a dimensão normativa da conduta no exercício da liderança.

5.2 CONCEITO DE LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética pode ser definida como a demonstração de comportamentos moralmente adequados por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, além da promoção desses comportamentos nos seguidores através de comunicação, tomada de decisão justa e reforço (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Essa definição clássica foi expandida por Brown & Treviño (2006), que identificaram dois eixos fundamentais: o líder como pessoa moral (caráter, honestidade, justiça) e o líder como gestor moral (capacidade de comunicar, reforçar e institucionalizar padrões éticos). Essa visão continua sendo central em pesquisas atuais (Ko et al., 2018; Bedi, Alpaslan & Green, 2016).

Mais recentemente, Kalshoven *et al.* (2020) desenvolveram instrumentos para mensurar a liderança ética, demonstrando empiricamente sua correlação com maior engajamento, redução de comportamentos antiéticos e fortalecimento da confiança organizacional.

5.2.1 Modelos relacionados

A literatura reconhece que a liderança ética dialoga com outras abordagens próximas, mas possui características próprias:

- **Liderança autêntica:** enfatiza transparência, autoconhecimento e coerência de valores (Avolio & Gardner, 2005).
- **Liderança transformacional:** inspira seguidores com visão e carisma, mas pode ser neutra quanto à ética (Bass & Riggio, 2006).
- **Liderança espiritual:** foca em propósito, fé e sentido de transcendência (Fry & Nisiewicz, 2013).
- **Liderança transacional:** orienta-se por recompensas e punições, sem necessariamente considerar princípios éticos (Burns, 1978).
- **Liderança Republicana:** Diferente de outros modelos, a liderança republicana coloca a República (o bem comum) como centro da ação, defendendo práticas organizacionais que

priorizam justiça, equidade, cidadania e sustentabilidade social. Essa vertente aproxima-se da ética aristotélica das virtudes, mas aplicada ao espaço político-organizacional, promovendo líderes comprometidos com valores universais de liberdade, igualdade e solidariedade.

Segundo Eisenbeib & Brodbeck (2014), a liderança ética distingue-se por colocar explicitamente a moralidade como centro do exercício da liderança, evitando tanto os riscos da neutralidade transformacional quanto os excessos da liderança carismática.

5.3 DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO ÉTICO DO LÍDER

O comportamento ético do líder resulta de uma combinação de fatores individuais e contextuais.

- **Traços individuais:** moralidade interna, julgamento ético e orientação para valores (Hannah et al., 2011).
- **Contexto organizacional:** cultura ética, pressão competitiva e políticas internas (Treviño et al., 2021).
- **Processos de aprendizagem social:** de acordo com a teoria de Bandura (1977), líderes atuam como modelos observados e imitados pelos seguidores.
- **Teoria da Troca Social:** conforme Blau (1986), comportamentos éticos reforçam relações de reciprocidade, criando ciclos de confiança e cooperação.

Pesquisas recentes reforçam que líderes éticos têm maior impacto quando operam em culturas organizacionais que valorizam integridade e transparência (Den Hartog, 2015; Ko *et al.*, 2018).

5.3.1 A influência do comportamento antiético do líder

Os líderes têm a capacidade de influenciar de forma positiva ou negativa os seus liderados, desta forma, a repercussão é o seu efeito que pode prejudicar ou ajudar o ambiente organizacional, a este comportamento de influenciar negativamente é considerado antiético. Normalmente, os líderes, devido a natureza das suas funções, relações de poder e prestígio da posição que ocupam na estrutura da organização, são considerados exemplos a seguir e o seu comportamento tende a ser reproduzido pelos subordinados. Por esta razão, cada vez mais, as organizações consideram o tipo de liderança das suas chefias, no sentido de mobilizar os colaboradores e a comprometê-los com os objetivos organizacionais, preparando-os para novos desafios. O alcance de objetivos em grupo, para o sucesso da organização, depende da capacidade de influência que o líder tem sobre os seus subordinados.

É possível definir a liderança antiética como os “comportamentos realizados e decisões tomadas pelos líderes organizacionais que são ilegais e/ou violam as normas morais” e que “impõem

processos e estruturas que promovam a conduta inadequada dos subordinados” (Brown & Mitchell, 2010, pág. 588). A literatura sobre a liderança antiética é ainda reduzida. No entanto, é possível afirmar que se trata de uma liderança destrutiva e que se sobrepõe ao domínio da liderança ética, uma vez que retrata a forma como o comportamento do líder prejudica os seus subordinados, (Hartog, 2015).

Para ajudar na percepção do que deve ser feito, é necessário tomar como referente principal à teoria ética de Kant que dá um princípio da moral que pode ser aplicado a todas as questões morais. Kant enuncia-o de várias maneiras com o objetivo de esclarecer as suas implicações.

5.3.2 Síntese crítica

A literatura evidencia que a liderança ética não é apenas uma virtude individual, mas um fenômeno relacional e contextual. Ela requer líderes íntegros, mas também organizações que cultivem culturas éticas. O verdadeiro desafio é transformar a ética em prática organizacional contínua, e não apenas em discurso.

6 IMPACTO DO COMPORTAMENTO ÉTICO E ANTIÉTICO NA LIDERANÇA

6.1 CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS DA LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética tem efeitos diretos e indiretos no ambiente organizacional. Ela contribui para o fortalecimento da confiança entre líderes e liderados, melhora o clima de trabalho e aumenta a motivação e o engajamento dos colaboradores (Bedi, Alpaslan & Green, 2016). Além disso, promove maior retenção de talentos, redução de conflitos e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Estudos recentes mostram que líderes éticos geram bem-estar psicológico e maior criatividade nos colaboradores. Jia et al. (2022) confirmam que a liderança ética estimula o engajamento e o comportamento inovador, criando equipes mais colaborativas e resilientes. Da mesma forma, Yang et al. (2025) identificaram que líderes éticos reduzem o estresse organizacional e aumentam a propensão dos funcionários a apresentar soluções criativas não convencionais (*bootlegging innovation*).

Em síntese, o comportamento ético do líder reforça um ciclo virtuoso de reciprocidade: colaboradores, inspirados por esse exemplo, tendem a reproduzir condutas éticas, fortalecendo a cultura organizacional (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

6.2 LIDERANÇA ANTIÉTICA E SEUS EFEITOS DESTRUTIVOS

Em contraste, a liderança antiética se caracteriza por comportamentos e decisões que violam normas morais e legais, além de criar processos e estruturas que incentivam a conduta antiética dos

subordinados (Brown & Mitchell, 2010). Essa forma de liderança não apenas mina a confiança, mas também promove a insegurança psicológica, o cinismo organizacional e, em casos extremos, a evasão de talentos qualificados.

Den Hartog (2015) classifica a liderança antiética como uma forma de liderança destrutiva, pois prejudica diretamente os subordinados e compromete a legitimidade do líder. Pesquisas posteriores ampliaram esse conceito, introduzindo expressões como liderança tóxica e liderança abusiva, que evidenciam práticas de manipulação, exploração e assédio (Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood *et al.*, 2018).

Além de afetar negativamente os colaboradores, a liderança antiética também gera riscos organizacionais mais amplos: aumento de comportamentos oportunistas, maior rotatividade, perda de reputação e até implicações legais (Treviño, den Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2021).

6.3 COMPARAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ÉTICA E ANTIÉTICA

A análise comparativa no quadro a seguir mostra que:

Quadro 3 - Comparação entre liderança ética e antiética.

Dimensão	Liderança Ética	Liderança Antiética
	Gera confiança e respeito mútuo entre líderes e liderados.	Gera desconfiança, medo e relações de poder abusivas.
	Cria ambiente de engajamento, cooperação e segurança psicológica.	Produz clima tóxico, marcado por cinismo, insegurança e conflitos.
	Estimula inovação, criatividade e produtividade sustentável.	Provoca queda de desempenho, desmotivação e turnover elevado.
	Promove bem-estar psicológico, motivação e sentido de propósito.	Gera estresse, adoecimento psicológico e perda de sentido no trabalho.
	Contribui para a sustentabilidade, reputação positiva e legitimidade social.	Aumenta os riscos institucionais, legais e reputacionais.

Fonte: elaborado a partir de Brown & Mitchell (2010); Den Hartog (2015); Bedi *et al.* (2016); Treviño *et al.* (2021) e Jia *et al.* (2022).

Assim, enquanto a liderança ética fortalece a organização como comunidade moral, a liderança antiética mina as bases de legitimidade, tornando-se insustentável a médio e longo prazo.

O impacto do comportamento ético ou antiético do líder ultrapassa o âmbito individual: ele molda toda a cultura organizacional. Líderes éticos consolidam valores que inspiram reciprocidade e confiança; líderes antiéticos geram ciclos destrutivos que corroem as relações e a reputação institucional. Reconhecer essa dualidade é essencial para que organizações desenvolvam sistemas de formação, monitoramento e responsabilização ética.

7 A LIDERANÇA ÉTICA NA PRÁTICA

A seguir se faz uma análise dos conceitos apresentados sobre liderança ética com base numa observação de um caso, aplicando a cada análise o entendimento de vários teóricos para ajudar na compreensão:

A liderança ética deve imprimir: transparência, valorização, respeito e cordialidade na relação líder e liderado, permitindo que se verifique a aplicação das normas, dos regulamentos e dos procedimentos que norteiam as suas limitações e as suas interações. Com base no conteúdo exposto, torna-se claro que o líder seja um pilar para o desenvolvimento de uma organização. Para que se consiga se manter e impor no mercado e tornar-se reconhecido dentre os demais é interessante optar sempre pela ética e transparência, além disso, os colaboradores devem seguir os bons exemplos e transparecer para o público alvo; gratidão e confiança, desta forma, pode ocorrer a simplificação na obtenção de sucesso. É bom que os trabalhadores compreendam que o relacionamento com o seu líder tem de ser sempre favorável.

De acordo com a teoria da ética de Kant, diz que o líder deve focar-se somente na promoção daquilo que é correto fazer, independentemente da consequência. Neste contexto, percebe-se que o líder tem de ser versátil, pois poderá encontrar na sua equipa pessoas com diversidades de problemas que podem influenciar no desempenho laboral dos funcionários dentro da organização.

Na visão de Kant, os princípios da ética são imperativos categóricos. São imperativos porque a lei moral manda, não aconselha. São categóricos porque são juízos absolutos e não hipotéticos, ou seja, são incondicionados. Com base às análises feitas, não pode haver indícios de falta de respeito do líder, dos liderados ou entre pares, pois os trabalhadores devem sentir-se bem respeitados e valorizados.

Alencastro (2012), explica que é na convivência e no desenvolvimento dos valores adquiridos no decorrer da vida do ser humano que se faz a construção da ética, mas tal, deve decorrer de uma análise e definição profunda da conduta de uma vida correta que o indivíduo deve seguir. A convivência com os outros indivíduos faz com que a pessoa estabeleça juízos de valor sobre o seu modo de ser e também em relação as atitudes dos seus companheiros.

De acordo com Azevedo (2015), o comportamento ético constrói-se no dia-a-dia, na reflexão das pessoas sobre a forma como agem, sobre o seu comportamento, a sua conduta humana e a sua postura no meio social mediante as escolhas boas ou más que possam afetar a terceiros. O dilema da ética sempre surge quando há necessidade de se realizar difíceis escolhas e princípios desagradáveis que possam interferir na moral.

Nota-se que o desempenho dos trabalhadores é motivado pelo comportamento do líder, quanto maior for o grau de motivação e satisfação dos trabalhadores, maiores serão os resultados, por isso, o líder deve sempre suprir a necessidade dos colaboradores e da organização como um todo. Deve, sempre, buscar e almejar o sucesso de cada um.

A ética está presente, praticamente, em todos os assuntos referentes à actividade humana, seja ela em decisões entre o bem e o mal, o certo e o errado, o permitido e o proibido, enfim, tudo o que venha a ser pertinente no comportamento humano e suas ações. Segundo Alencastro (2012), o interesse maior da ética é compreender como se dá a formação dos hábitos, dos costumes e até mesmo das regras e leis que regem uma determinada sociedade.

Aristóteles afirma que ser ético é ser virtuoso, ter carácter. Para ser virtuoso, é necessário ter controlo das emoções e executar a reflexão antes das ações. Para ele, não somente com a teoria é possível tomar conhecimento da virtuosidade, mas com os hábitos frequentes do dia-a-dia. Deve-se desenvolver dia após dia a virtude de cada um, já que a virtuosidade moral não pode ser totalmente entendida pela teoria e sim por experiências, transformando-as em qualidades que nos ajudem a viver bem e em plena felicidade. Assim, o viver para Aristóteles envolve o equilíbrio entre as escolhas e as ações versus os relacionamentos em meio às pessoas e às situações.

Prosseguindo um salto histórico, voltando a atenção à importância da Ética Deontológica que veio a surgir no período do Iluminismo Moderno com o filósofo Immanuel Kant (1724-1804). Ele indicou em sua teoria que o ato moral é o cumprimento do dever, que atitudes individuais devem ser praticadas ou evitadas levando em conta somente as intenções e não as consequências. Kant considera que é preciso avaliar na moral somente o motivo que a pessoa teve para praticar essa ação.

Enquadrando esta análise de acordo com a escola moderna, que afirma que a doutrina da ética kantiana, utilitária, imparcial e o egoísmo ético. No pensamento moderno existe três abordagens: a abordagem deontológica, teleológica e ética das virtudes. Estas três abordagens têm em comum o facto de o bem e o mal serem definidos por normas absolutas, normas estas que assentam nos deveres morais dos indivíduos e na utilidade das suas ações.

Ainda deu para perceber que os trabalhadores esperam da liderança ética a educação, a sinceridade, a boa comunicação, o respeito, a objetividade, a valorização do ser humano, o comprometimento, a vontade, a superação, a responsabilidade, a competência e amor ao trabalho.

Quadro 4 – Prática da Liderança ética.

Elementos da Liderança Ética	Descrição	Aplicação Prática
Virtude e Caráter (Aristóteles)	A liderança deve basear-se em hábitos virtuosos (justiça, prudência e coragem), visando equilíbrio entre razão, emoção e ação.	Formação de líderes íntegros que cultivam valores estáveis, inspiram confiança e promovem um ambiente de respeito e desenvolvimento humano.
Dever e Dignidade (Kant)	O líder age a partir do dever moral, respeitando princípios universais de justiça, dignidade e respeito às pessoas, independentemente das consequências imediatas.	Aplicação em governança corporativa, códigos de conduta, políticas de compliance e processos de tomada de decisão transparentes e justos.
Consequências e Bem-Estar Coletivo (Bentham/Mill)	O líder considera o impacto de suas decisões na coletividade, buscando maximizar o bem-estar e reduzir danos.	Gestão orientada para sustentabilidade, responsabilidade social e justiça distributiva, priorizando o bem comum sobre interesses individuais.
Responsabilidade em Tempos de Incerteza (Bauman)	A ética exige compromisso moral mesmo em contextos líquidos, sem estruturas fixas, onde relações são frágeis.	Líderes resilientes e conscientes, capazes de manter princípios éticos estáveis diante da volatilidade e das pressões externas.
Diálogo e Consenso (Apel)	A legitimidade ética decorre do diálogo racional e inclusivo, construindo normas a partir do consenso coletivo.	Liderança participativa em conselhos, equipes e comunidades, fortalecendo transparência, cooperação e confiança organizacional.
Razão Cordial e Identidade Ética (Cortina)	A ética integra razão e emoção, reconhecendo a responsabilidade e identidade coletiva nas decisões.	Práticas de liderança humanizada, gestão de pessoas baseada em empatia, inclusão, diversidade e responsabilidade social.

Fonte: Autores.

8 CONCLUSÃO

A investigação desenvolvida neste artigo permitiu cumprir integralmente os objetivos estabelecidos. A revisão bibliográfica realizada apresentou os fundamentos filosóficos da ética, desde a tradição clássica: Aristóteles, Kant, Bentham e Mill até às perspectivas contemporâneas de Bauman, Apel e Cortina, revelando a permanência e a atualidade destes referenciais para compreender a moralidade como base da convivência humana e organizacional. No mesmo sentido, foi analisado o papel da ética no ambiente laboral, confirmando que ela atua como eixo estruturante da cultura organizacional, influenciando normas, valores e comportamentos coletivos.

A reflexão também permitiu examinar a tipologia e os determinantes da liderança ética, demonstrando que esta se distingue de outras formas de liderança ao integrar virtudes, deveres e consequências na orientação do processo de influência. Além disso, discutiram-se os impactos organizacionais decorrentes da liderança ética e antiética: enquanto a primeira promove confiança, engajamento, inovação e legitimidade institucional, a segunda gera ambientes tóxicos, queda de desempenho e riscos de reputação. Finalmente, apresentou-se uma análise prática da liderança ética, evidenciando sua relevância em contextos complexos e globalmente interdependentes.

Com base nessas análises, conclui-se que a integração consistente da ética ao exercício da liderança ocorre quando princípios morais orientam as decisões estratégicas e operacionais, garantindo coerência entre discurso e ação, transparência nos processos e compromisso com o bem comum. Dessa forma, líderes éticos são capazes de fomentar ambientes organizacionais saudáveis, inovadores e produtivos, que não apenas asseguram resultados econômicos, mas também reforçam a legitimidade social das instituições.

Recomendações:

- Para líderes: cultivar virtudes e agir em conformidade com princípios éticos universais, assegurando decisões justas, transparentes e orientadas ao desenvolvimento humano;
- Para acadêmicos: ampliar a produção científica sobre liderança ética em diferentes contextos, explorando metodologias mistas que combinem análise filosófica, estudos de caso e evidências empíricas;
- Para organizações: institucionalizar códigos de ética vivos e participativos, investir em programas de formação ética e valorizar a liderança republicana como modelo que une ética, participação cívica e responsabilidade social.

Em síntese, este estudo confirma que a liderança ética é um paradigma emergente e indispensável para o futuro da gestão, integrando filosofia moral e prática organizacional de modo a transformar a autoridade formal em autoridade moral e a promover organizações simultaneamente mais eficientes, inovadoras e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

- Apel, K.-O. (1990). *Diskurs und Verantwortung: Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral*. Suhrkamp.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.00>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bauman, Z. (1998). *Postmodern Ethics*. Blackwell Publishers.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidade Líquida* (tradução brasileira, revisada). Zahar.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Broadie, S., & Rowe, C. (2020). *Aristotle: Nicomachean Ethics* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa: Claves para una cultura empresarial*. Trotta.
- Cortina, A. (2016). *Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Nobel.
- Crisp, R. (2019). *Routledge handbook of the philosophy of well-being*. Routledge.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Driver, J. (2014). *The history of utilitarianism*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/utilitarianism-history/>

Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1740-0>

Forst, R. (2021). *Normativity and Power: Analyzing Social Orders of Justification*. Oxford University Press.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. <https://doi.org/10.5840/beq201121436>

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). *The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: The empirical evidence from the higher education sector of China*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>

Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: A struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 209–232. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2780-5>

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2019). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 467–500. <https://doi.org/10.1037/apl0000370>

Kish-Gephart, J. J.; Treviño, L. K., & Nieuwenboer, N. A., (2021). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 72, 525–549. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-051101>

Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 12(1), 222–258. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

Korsgaard, C. M. (2018). *Fellow creatures: Our obligations to the other animals*. Oxford University Press.

Laasch, O. (2018). Sustainability and business ethics. In M. Painter-Morland & R. Ten Bos (Eds.), *Routledge handbook of sustainability and business ethics* (pp. 201–216). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/327763178_Routledge_Handbook_of_Sustainability_and_Business_Ethics

Lee, et al. (2023). *How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience*. *Sustainability*, 15(4), 3452. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3452>

Malloy, D. C., & Fennell, D. A. (1998). Codes of ethics and tourism: An exploratory content analysis. *Tourism Management*, 19(5), 453–461. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00037-9)

Mayer, D. M. (2018). A review of the literature on ethical climate and culture. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 559–582.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>

Neves, P., Story, J., & Leal, C. (2016). Ethical leadership and organizational commitment: The mediating role of moral identity. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 107–119.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2362-3>

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., Akindele, I. T., & Adejumo, A. (2022). *Impact of ethical leadership on employee performance in the public sector: Does leader–member exchange matter? Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*. https://en.wikipedia.org/wiki/Ethical_leadership

Rodrigues, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). *Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research*. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138.
<https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward multilevel theory. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 96–112. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.00>

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2021). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 72, 525–549. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-051101>

Trigo, T. (1999). *Ética: fundamentos e perspectivas*. Almedina.

Yang, J., Wang, H., Li, Y., & Zhang, S. (2025). How can ethical leadership increase employees' bootlegging innovation behavior in China? *Frontiers in Psychology*, 16, 1506906.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1506906>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.