

Liderança ética e voz ética no contexto militar: uma revisão de escopo

Ethical leadership and ethical voice in the military context: a scoping review

Resumo: A liderança ética está positivamente associada à eficácia do líder e ao desempenho da equipe, influenciando a forma como padrões éticos são reconhecidos e aplicados por líderes. Nesse sentido, o contexto militar representa um campo relevante para este estudo, pois exige rigor na conformidade e nas normas institucionais. No entanto, a maioria das pesquisas sobre liderança ética concentra-se em organizações civis, evidenciando uma lacuna no contexto militar. Portanto, este estudo tem como objetivo mapear e analisar as evidências teóricas e empíricas sobre a influência da liderança ética na manifestação da voz ética no contexto militar, por meio de uma revisão de escopo na base Web of Science. Foram utilizadas as diretrizes do *Manual de Métodos* do Joanna Briggs Institute e o protocolo PRISMA-ScR. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão pelo sistema Rayyan, 42 artigos foram selecionados a partir de 3.471 estudos identificados. A análise dos metadados foi realizada no software VOSviewer, permitindo a construção de redes de coocorrência de palavras-chave e cocitação de autores. Os resultados revelam um enfraquecimento das pesquisas sobre o tema no Brasil, especialmente no contexto militar. Conclui-se que há oportunidades para expandir o conhecimento sobre a liderança ética e aprofundar novas perspectivas em áreas emergentes, como a voz ética, reforçando a principal contribuição desta revisão.


Palavras-chave: Liderança Ética, Voz Ética, Contexto Militar.

Abstract: Ethical leadership is positively associated with leader effectiveness and team performance, shaping how ethical standards are recognized and applied by leaders. In this sense, the military context is a relevant setting for this study, as it demands strict compliance with institutional rules and regulations. However, most research on ethical leadership focuses on civilian organizations, highlighting a gap in studies addressing military contexts. This scoping review aims to map and analyze theoretical and empirical evidence on the influence of ethical leadership on ethical voice in the military context, drawing on the Web of Science database. The review followed the Joanna Briggs Institute Methodological Manual and the PRISMA-ScR protocol. After applying inclusion and exclusion criteria via the Rayyan system, 42 articles were selected from 3,471 identified studies. Metadata analysis was conducted using VOSviewer software, enabling the construction of keyword co-occurrence and author co-citation networks. The findings indicate a lack of research on this topic in Brazil, particularly within the military context. The review concludes that there are opportunities to expand knowledge on ethical leadership and to explore emerging perspectives, such as ethical voice, thus reinforcing the primary contribution of this study.

Keywords: Ethical Leadership, Ethical Voice, Military Context.

Márcio Finamor 

Universidade do Grande Rio.
Duque de Caxias, Rio de Janeiro, Brasil.
marciofinamor@gmail.com

Nathalia Christine Santos Corrêa da Silva 

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
nathaliasilva.ped@gmail.com

Davi José de Souza da Silva 

Universidade do Grande Rio.
Duque de Caxias, Rio de Janeiro, Brasil.
pesquisador.davisilva@gmail.com

Recebido: 07 mai. 2025

Aprovado: 30 jul. 2025

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons
Attribution Licence

1 INTRODUÇÃO

O conceito de liderança ética fundamenta-se na Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977), que afirma que indivíduos aprendem ao observar o comportamento de outros e suas consequências. Brown, Treviño e Harrison (2005, p. 120, tradução nossa) definem liderança ética como “a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ação pessoal e relacionamentos interpessoais, além da promoção dessa conduta entre os seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão”.

Essa comunicação bidirecional mostra que líderes éticos não apenas reforçam valores éticos, mas também estimulam a participação equitativa dos seguidores. Por adotarem ações percebidas como justas e altruístas, como honestidade, respeito e incentivo à expressão de vozes, são vistos como modelos legítimos e confiáveis (Brown; Treviño; Harrison, 2005).

A conduta considerada “normativamente apropriada”, demonstrada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, reflete padrões como honestidade, justiça, confiabilidade e cuidado, atributos que tornam os líderes modelos legítimos e confiáveis. O conceito é propositalmente amplo, pois a noção de comportamento adequado varia conforme o contexto. Em algumas culturas organizacionais, por exemplo, questionar decisões é sinal de engajamento, enquanto em outras pode ser visto como insubordinação (Brown; Treviño; Harrison, 2005).

Embora a liderança ética tenha origens antigas e relevância reconhecida, a literatura ainda carece de estudos empíricos aprofundados. Predominam abordagens normativas, indicando a necessidade de investigar mais profundamente seus antecedentes e efeitos na cultura organizacional (Brown; Treviño, 2006; Shakeel; Krueger; van Thiel, 2019).

A liderança ética apresenta variações conforme o contexto cultural e organizacional, sendo associada à satisfação no trabalho, dedicação, disposição para relatar problemas, justiça interacional e eficácia percebida do líder. Diante disso, destaca-se a necessidade de aprimorar processos de seleção, desenvolvimento e retenção de líderes éticos (Brown; Mitchell, 2010; Brown; Treviño, 2006; Brown; Treviño; Harrison, 2005).

Essa forma de liderança contribui diretamente para o desempenho da equipe ao estimular a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, a motivação e o comprometimento. Além de promover eficácia, ela fortalece ambientes organizacionais éticos ao incentivar comportamentos alinhados a normas morais por meio de sistemas de reforço que asseguram justiça, responsabilidade e respeito (Kalshoven; Den Hartog; De Hoogh, 2011; Piccolo *et al.*, 2010; Toor; Ofori, 2009; Treviño *et al.*, 2006).

Os efeitos da liderança ética não são uniformes em todos os contextos. Embora estimule a conformidade com padrões morais, pode restringir a autonomia em ações coletivas. Um estudo com equipes do Exército da República da Coreia identificou um efeito moderador do clima ético, evidenciando variações em sua influência mesmo em ambientes altamente hierarquizados (Kim; Vandenberghe, 2020).

Essas variações podem estar ligadas à ambiguidade na interpretação dos padrões éticos pelos líderes. Assim, os efeitos da liderança ética tendem a variar conforme os códigos morais formais e as leis integradas ao clima ético, que atua como uma construção independente moldada pelas regras da organização militar (Brown; Treviño, 2006; Kim; Vandenberghe, 2020; Treviño; Brown; Hartman, 2003).

Em organizações militares, a hierarquia rígida reforça a ordem e o clima ético institucional, promovendo a adesão a valores, normas e condutas éticas (Arnaud; Schminke, 2012; Brown; Treviño, 2006; Schaubroeck *et al.*, 2012). Embora líderes éticos influenciem diretamente esse clima (Mayer; Kuenzi; Greenbaum, 2010), múltiplos fatores institucionais também exercem impacto, especialmente nesse contexto (Kim, 2016; Kim; Vandenberghe, 2020; Lee, 2018).

Por isso o ambiente militar se mostra propício ao estudo da liderança ética, pois exige conformidade com códigos éticos não apenas para manter o clima organizacional sob condições extremas, mas também para limitar comportamentos discricionários da equipe (Hannah *et al.*, 2014; Kim; Vandenberghe, 2020; Lemoine; Hartnell; Leroy, 2019; Mayer *et al.*, 2013; Sosik *et al.*, 2019).

Seguidores tendem a se inspirar em líderes que defendem padrões e regras, oferecendo clareza e segurança em contextos organizacionais (liderança ética, deontologia). Como diferentes abordagens morais coexistem, líderes éticos podem adotar posturas mais rígidas quanto às normas, o que exige investigar os fatores que influenciam sua flexibilidade, especialmente em contextos transculturais (Lemoine; Hartnell; Leroy, 2019).

Esses líderes buscam integrar normas e deveres ao cotidiano das equipes (Treviño; Hartman; Brown, 2000), institucionalizando-os na cultura organizacional (Treviño; Brown; Hartman, 2003). No entanto, podem desestimular questionamentos às normas, sendo menos receptivos a críticas organizacionais e menos tolerantes à não conformidade, mesmo que incentivem a voz como expressão de justiça na liderança moral (Brown; Treviño; Harrison, 2005; Hannah *et al.*, 2014; Lam *et al.*, 2016; Mayer *et al.*, 2013; Walumbwa; Schaubroeck, 2009).

A tensão entre a promoção da justiça e a resistência ao questionamento das normas organizacionais levantam um ponto central na teoria da liderança ética, que parte da premissa de que líderes éticos “dão voz aos seguidores” (Brown; Treviño; Harrison, 2005, p. 120): até que ponto ocorre esse incentivo? Nesse sentido, a **voz** é entendida como a “comunicação verbal discricionária de ideias, sugestões ou opiniões com a intenção de melhorar o funcionamento organizacional ou da unidade” (Morrison; Wheeler-Smith; Kamdar, 2010, p. 3, tradução nossa), sendo a **voz ética** um subconjunto voltado à melhoria das decisões e comportamentos éticos com base nas percepções de certo e errado (Huang; Paterson, 2017).

Líderes éticos incentivam a comunicação bidirecional e, ao alinhar discurso e conduta a princípios éticos, encorajam os liderados a se expressarem com mais frequência (Walumbwa; Schaubroeck, 2009). Segundo Bashshur e Oc (2015), essa expressão favorece a criatividade, aprimora decisões e acelera a adaptação organizacional, reforçando a importância da voz para o desempenho organizacional e a compreensão da liderança ética.

Pesquisas em administração apontam que o medo de retaliação e a percepção de inutilidade são os principais fatores que impedem os liderados de reportarem preocupações às autoridades (Kish-Gephart *et al.*, 2009; Morrison; Milliken, 2000). Assim, recomenda-se considerar relatos de colegas ou supervisores para avaliar a manifestação da voz e sua relação com a rotatividade. A liderança ética, por sua vez, contribui para um ambiente mais receptivo a sugestões, promovendo benefícios organizacionais (Lam *et al.*, 2016).

Esses líderes estimulam a voz e reduzem a intenção de saída ao engajar cognitivamente os liderados. Sua abertura ao diálogo também pode moderar a relação entre a manifestação da voz e o apoio gerencial (Lam *et al.*, 2016). Além disso, favorecem comportamentos de denúncia e

expressão ética, motivados por emoções morais positivas, fundamentais para enfrentar condutas inadequadas (Farooq; Khan, 2024). Apesar de a maioria das pesquisas sobre liderança ética ter sido realizada em organizações civis, os estudos confirmam sua eficácia e seus efeitos positivos no bem-estar dos liderados (Avey; Wernsing; Palanski, 2012; Brown; Treviño; Harrison, 2005; Piccolo *et al.*, 2010; Schaubroeck *et al.*, 2012).

Compreender sua influência torna-se ainda mais relevante em estruturas hierárquicas rígidas, como nas instituições militares, nas quais o impacto das ações dos líderes é potencializado por três fatores: a obediência formalizada à autoridade, a concentração do poder decisório em patentes superiores e a cultura organizacional pautada na disciplina e conformidade. Nesse cenário, as atitudes dos líderes moldam diretamente o comportamento dos subordinados, sendo essenciais para a gestão de dilemas éticos e a prevenção de condutas desviantes.

Liderar pelo exemplo, nesse contexto, exige reconhecer dimensões éticas nas decisões cotidianas e identificar formas de desengajamento moral em si e na equipe. No meio militar, a competência moral¹ é fundamental, pois comportamentos eticamente corretos não bastam para conter práticas antiéticas ou violações às normas sociais (Graaff *et al.*, 2017).

A pesquisa de Graaff e colaboradores (2017) mostra que o treinamento ético nas Forças Armadas, como no Exército Holandês, tem sido insuficiente: os alunos enfrentam dificuldades para aplicar na prática os conhecimentos adquiridos. A formação, especialmente de suboficiais, ainda privilegia conteúdos teóricos e normas em detrimento do desenvolvimento da competência moral individual e coletiva. Embora se alegue que organizações militares diferem das civis, um estudo recente não encontrou distinções relevantes quanto à liderança ética, reforçando a importância de pesquisas nesse campo (King *et al.*, 2023).

A liderança ética no meio militar afeta aspectos individuais e organizacionais, como confiança, ambiente, relações hierárquicas e competência (King *et al.*, 2023). Por isso, dilemas éticos cotidianos devem ser valorizados no treinamento, pois influenciam diretamente a tomada de decisões em cenários extremos, como conflitos armados. Ignorar essas questões pode gerar consequências organizacionais, pessoais e emocionais. Assim, a ética deve ser incorporada de forma contínua à formação militar, indo além do campo de combate (Graaff; Zalm, 2023).

Embora os militares reconheçam a importância dos dilemas éticos, Graaff (2020) destaca que a autorreflexão crítica e a autoavaliação ainda são pouco desenvolvidas. Esse aprofundamento é essencial para enfrentar o “desengajamento moral”, processo pelo qual ações eticamente questionáveis são justificadas para evitar desconforto emocional. Pesquisas reforçam a necessidade de entender melhor como militares lidam com esses dilemas e racionalizam decisões em contextos adversos (Graaff; Giebels; Verweij, 2020).

Investir na autorreflexão crítica dos militares pode ajudar a prevenir o estresse moral e aprimorar o julgamento ético, especialmente ao estimular a análise de princípios como a priorização do bem coletivo, um valor central da *bildung* militar que, embora amplamente ensinado,

1 A competência moral é a capacidade de agir de forma ética e responsável, considerando os interesses envolvidos após análise criteriosa dos fatos. Vai além do conhecimento técnico, exigindo atitude ética e habilidades práticas. No contexto militar, é um traço de caráter essencial, crítico para o sucesso das missões e o desempenho profissional. Em operações que envolvem dilemas éticos, como decidir entre proteger a equipe e respeitar a vida do oponente, decisões devem seguir padrões éticos reconhecidos, não apenas normas operacionais. A ausência dessa competência pode gerar riscos significativos à missão, ao grupo e à sociedade. Por isso o Exército Real Holandês a classifica como indispensável para o desenvolvimento militar e o cumprimento das missões (Graaff *et al.*, 2017).

raramente é questionado (Graaff; Giebels; Verweij, 2020; Graaff *et al.*, 2017). Integrar questões éticas ao treinamento fortalece a bússola moral do grupo e encoraja a correção de condutas inadequadas. O foco, portanto, deve ser o desenvolvimento da competência moral, e não apenas a conformidade normativa ou a internalização teórica de preceitos éticos (Graaff *et al.*, 2017).

Finalmente, o desenvolvimento contínuo da liderança pública ética em serviços e academias militares deve ocorrer tanto em nível metodológico quanto substantivo (Graaff *et al.*, 2017; King *et al.*, 2023). Isso inclui a gestão de pessoal, a estrutura organizacional e o relacionamento líder-seguidor, além da educação, do treinamento e do desenvolvimento. Essas áreas são críticas não apenas para o setor público civil, mas também para as instituições militares.

Nesse contexto, a liderança ética exerce um papel central na promoção da voz ética, alinhando-se à cultura organizacional e aos princípios da aprendizagem social. A voz ética atua como instrumento estratégico para identificar e enfrentar questões morais, funcionando como os “olhos e ouvidos” da organização (Huang; Paterson, 2017). Além de ampliar a influência da liderança e fortalecer os grupos, incentiva a expressão responsável de preocupações. Para Huang e Paterson (2017), essa prática permite detectar falhas e agir de forma preventiva. Morrison (2023) destaca que ela é essencial para enfrentar condutas indevidas e promover ambientes justos e inclusivos, mesmo diante de pressões gerenciais conflitantes.

A voz ética diz respeito à expressão de preocupações e à contestação de comportamentos eticamente inadequados, adotadas por líderes e liderados para enfrentar práticas imorais e propor melhorias no ambiente de trabalho (Chen; Treviño, 2022; Huang; Paterson, 2017). Sua importância reside na capacidade de identificar condutas antiéticas precocemente, permitindo respostas eficazes (Zheng *et al.*, 2021).

Dada sua relevância, é necessário empregar métodos mais refinados, como revisões de escopo, para mapear tendências e categorias emergentes na literatura sobre liderança ética (King *et al.*, 2023). Este artigo busca suprir uma lacuna acadêmica no Brasil, onde ainda não há estudos que relacionem liderança ética e voz ética no contexto militar, sendo a revisão de escopo o ponto de partida para esse avanço.

Diante do exposto, surge a seguinte questão: **De que forma a liderança ética influencia a manifestação da voz ética no contexto militar?** O objetivo deste estudo é mapear e analisar, por meio de uma revisão de escopo, as evidências teóricas e empíricas sobre a influência da liderança ética na manifestação da voz ética no contexto militar. Além disso, busca-se identificar os principais fatores que facilitam ou restringem essa relação, considerando as particularidades do ambiente organizacional militar.

2 LIDERANÇA ÉTICA: O DESAFIO DE FAZER OS LIDERADOS SE SENTIREM OUVIDOS

A liderança ética estimula condutas apropriadas por meio de ações pessoais, relacionamentos interpessoais e comunicação bidirecional, reforçando comportamentos éticos entre os seguidores (Ren; Chade, 2020; Siddiquei *et al.*, 2021; Wang; Feng; Lawton, 2015). Também influencia positivamente o desempenho social, especialmente quando combinada com uma orientação de justiça por parte do líder (Fatoki, 2019; Javed *et al.*, 2021).

A distância física ou social entre líderes e liderados afeta a percepção de liderança e seus efeitos organizacionais. Na liderança ética, o papel do líder moral envolve ações ativas para promover comportamentos éticos e coibir desvios, por meio da comunicação clara de valores, modelagem de conduta e uso de recompensas e disciplina. Assim, a ética torna-se um pilar da liderança, distinguindo-se em contextos organizacionais eticamente neutros (Brown; Treviño, 2006; Treviño; Brown; Hartman, 2003; Treviño; Hartman; Brown, 2000).

A liderança ética fortalece a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, a motivação, a satisfação no trabalho e o comprometimento. Estimula comportamentos éticos, responsabilidade social, inovação, participação nas decisões, além de garantir tratamento justo e respeito no ambiente organizacional (Bandura, 1977; Brown; Mitchell, 2010; Brown; Treviño, 2006; Brown; Treviño; Harrison, 2005; Kalshoven; Den Hartog; De Hoogh, 2011; Piccolo *et al.*, 2010; Toor; Ofori, 2009; Treviño *et al.*, 2006).

Essa liderança influencia a decisão dos funcionários de se manifestar ou se manter em silêncio (Zehir; Erdogan, 2011) ao proporcionar suporte, confiança e incentivo à contribuição construtiva (Al Halbusi *et al.*, 2021). Além disso, atua como mediadora entre cultura organizacional, cidadania organizacional e outros estilos de liderança (Hao *et al.*, 2022), promovendo segurança psicológica, justiça e gestão participativa (Ashford; Sutcliffe; Christianson, 2009; Tangirala; Ramanujam, 2009). No entanto, nenhum estilo isolado é determinante; a capacidade do líder de adaptar e aprimorar seus estilos é mais relevante para o sucesso (Botha; Steyn, 2023).

Nesse contexto, Xia, Lu e Wang (2024) analisaram a influência da voz ética do líder no desempenho dos subordinados e destacaram a necessidade de investigar seus efeitos em outros comportamentos no trabalho. Os resultados mostram que esse impacto ocorre indiretamente, mediado pela identificação dos subordinados com o líder e pela qualidade da relação líder-membro. Quanto maior essa identificação e qualidade, mais positivo é o desempenho nas tarefas. Estudos adicionais também indicam que a voz ética da liderança favorece comportamentos de voz entre os colaboradores, estimulando a criatividade (Chen; Hou, 2016; Sari, 2019; Zheng *et al.*, 2021).

2.1 Voz ética: desafios na promoção e mediação

A literatura sobre voz ética associada ao silenciamento organizacional e à voz dos funcionários enfatiza a importância de incentivar a expressão de preocupações com condutas abusivas, comportamentos impróprios e desvios éticos (Chen; Treviño, 2022; Huang; Paterson, 2017; Morrison, 2023). O conceito de silenciamento, introduzido por Morrison e Milliken (2000), refere-se à decisão dos funcionários de não se manifestar por medo de retaliações ou falta de abertura ao diálogo. Já a voz dos funcionários engloba os meios pelos quais tentam influenciar o trabalho e as práticas organizacionais: “quando a voz é realmente expressa, ela precisa ser posta em prática ou, pelo menos, reconhecida” (Bashshur; Oc, 2015, p. 21, tradução nossa). A manifestação da voz ética, embora muitas vezes vista como comportamento pró-social, pode desafiar o *status quo* e gerar tensões internas, pois busca defender o bem-estar de todos os envolvidos, mesmo quando em desacordo com as diretrizes gerenciais (Chen; Treviño, 2022).

A liderança ética é essencial para fomentar a voz ética nos grupos, influenciando comportamentos por meio da aprendizagem social, processo no qual os indivíduos observam, interpretam

e reproduzem condutas aceitas no grupo (Huang; Paterson, 2017). A manifestação ética do líder reforça essa liderança na equipe por meio da influência social (Kim *et al.*, 2022), estimulando a denúncia de abusos, condutas inadequadas e violações de integridade, e promovendo um ambiente justo, inclusivo e participativo (Morrison, 2023). Estudos mostram que a liderança ética incentiva a expressão dos funcionários, gera insights valiosos (Avey Wernsing; Palanski, 2012), estimula a criatividade (Chen; Hou, 2016) e fortalece um clima ético coletivo por meio da aprendizagem social multinível (Bai; Lin; Liu, 2019). No entanto, sua eficácia depende de um ambiente psicologicamente seguro e de uma cultura organizacional voltada à maestria (Men *et al.*, 2020).

Estudos em ética comportamental investigam por que colegas de trabalho apoiam verbalmente a voz ética, como ao levantar preocupações sobre segurança de produtos ou propor tratamentos mais justos a funcionários com deficiência (Chen, 2020; Treviño *et al.*, 2014). Essa forma de manifestação alerta líderes e colegas sobre questões éticas, permitindo intervenções antes de erros graves (Chen; Treviño, 2022). O apoio dos pares reforça essas mensagens, promovendo decisões mais íntegras (Bain *et al.*, 2021; Satterstrom; Kerrissey; DiBenigno, 2020). A voz ética pode gerar elevação moral e se espalhar no grupo, incentivando condutas responsáveis (Chen; Treviño, 2022). Por isso, treinamentos de liderança devem estimular um clima psicológico ético, reforçar comportamentos proativos e prevenir lapsos morais (Huang; Paterson, 2017; Zheng *et al.*, 2021). Ao fortalecer a transparência, a equidade e a responsabilização, a voz ética contribui para ambientes organizacionais mais justos e inclusivos (Morrison, 2023).

A literatura sobre voz tem negligenciado a voz ética, em parte devido à concepção restrita de comportamentos pró-sociais, e ainda carece de um modelo consolidado (Bashshur; Oc, 2015). Criar um clima organizacional que promova segurança para a expressão de ideias e preocupações é fundamental para estimular inovação e desenvolvimento. A voz promocional, voltada para melhorias, é especialmente relevante para a eficácia organizacional (Morrison, 2023). Assim, é necessário investigar os efeitos do clima psicológico ético sobre comportamentos proativos, como a voz geral, a responsabilização e formas específicas de manifestação, com foco na promoção da ética no trabalho (Gok *et al.*, 2022). Fortalecer a voz ética continua sendo um desafio crucial, tanto teórica quanto praticamente (Chen; Treviño, 2022).

Medir a voz dirigida a diferentes fontes, como supervisores e membros internos ou externos, é fundamental para entender como a liderança autoritária e a incerteza afetam os processos organizacionais e a disposição dos seguidores em expressar preocupações (Zheng *et al.*, 2021). A liderança ética, por sua vez, incentiva a expressão e estimula a criatividade, especialmente em ambientes inovadores (Chen; Hou, 2016; Sari, 2019; Zheng *et al.*, 2021). Diante disso, alinhar ações à cultura organizacional e à conformidade exige dos líderes éticos uma visão integrada das relações sociais e interpessoais. Essas competências podem ser desenvolvidas de forma a fortalecer a comunicação entre líderes e liderados, promovendo compreensão mútua dos desafios organizacionais.

Considerando esses desafios, torna-se fundamental compreender como a liderança ética influencia a manifestação da voz ética no contexto militar. Assim, este artigo tem como objetivo mapear e analisar, por meio de uma revisão de escopo, as evidências teóricas e empíricas sobre essa relação. Além disso, busca identificar os principais fatores que facilitam ou restringem essa dinâmica considerando as particularidades do ambiente militar, percursos que serão delineados na próxima seção.

3 METODOLOGIA

Esta revisão de escopo foi conduzida conforme a metodologia estabelecida pelo *Manual for Evidence Synthesis* do Joanna Briggs Institute (JBI) (Aromataris *et al.*, 2024) e pelo checklist PRISMA-ScR, publicado em março de 2025. O protocolo foi elaborado e registrado no *Open Science Framework* (OSF) sob o número de registro DOI: 10.17605/OSF.IO/TD8H5², em 6 de março de 2025, garantindo a transparência do processo de revisão.

3.1 Procedimentos metodológicos, análise e discussão

As revisões de escopo, embora recentes, vêm sendo cada vez mais utilizadas para mapear temas amplos, apesar de ainda serem pouco desenvolvidas na área de gestão (Pham *et al.*, 2014). Essa abordagem é útil para orientar agendas de pesquisa e indicar implicações para políticas ou práticas organizacionais (Tricco *et al.*, 2016), especialmente em temas pouco explorados. Ao permitir o levantamento e a análise do estado atual da literatura, possibilita propor novas investigações.

Neste estudo, busca-se compreender como a liderança ética influencia a manifestação da voz ética no contexto militar. Para isso, foi realizada uma revisão de escopo com o objetivo de mapear evidências teóricas e empíricas sobre essa relação. A coleta inicial utilizou estratégias de busca na base Web of Science, escolhida por sua ampla credibilidade na comunidade científica (Chadegani *et al.*, 2013; Mongeon; Paul-Hus, 2016).

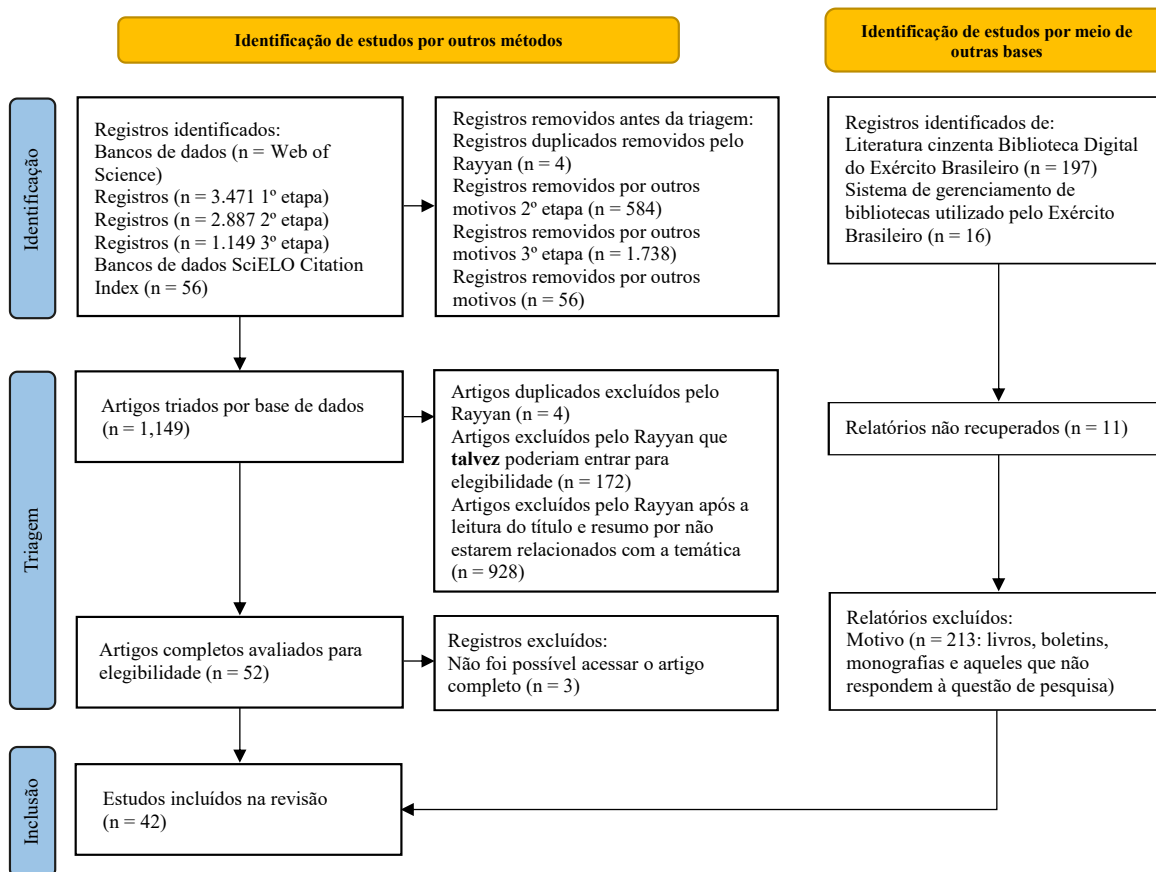
Os critérios e palavras-chave adotados mantiveram a estratégia de busca original, empregando aspas para preservar a exatidão dos termos: “ethical leadership” OR “moral leadership” AND “employee voice” AND “ethical voice” AND “military” AND “armed forces”. O período considerado foi de 1974 a 2025. Foram excluídas áreas do conhecimento sem relação direta com o escopo do estudo, mantendo-se apenas aquelas com maior afinidade com os campos da Administração e da Ciência Militar, como Ciência Política e Relações Internacionais, Administração Pública, Ética, Negócios e Gestão. Também foram incluídos apenas estudos publicados em inglês, espanhol e português. Essa filtragem resultou em **1.149** registros.

A triagem dos artigos encontrados foi gerenciada pelo software Rayyan. Com base nos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, priorizou-se inicialmente a seleção dos estudos mais citados na base Web of Science. A leitura de títulos e resumos será realizada por dois revisores de forma independente, com um terceiro responsável por resolver possíveis divergências, assegurando a aderência dos estudos à problemática e aos objetivos do trabalho. A extração e síntese dos dados ocorrerão de forma descritiva, com apresentação em quadros e/ou imagens, conforme o checklist do PRISMA-ScR e o diagrama de fluxo (Quadro 1).

O Gráfico 1 revela um crescimento expressivo nas publicações e citações ao longo do tempo, refletindo o aumento do interesse acadêmico pelo tema, com destaque para sua relevância atual. As principais áreas de publicação concentram-se em *business*, *management* e *ethics*, evidenciando a interseção entre liderança, ética e práticas organizacionais. Em contraste, administração pública tem menor presença, e ciência política e relações internacionais exercem influência marginal no debate.

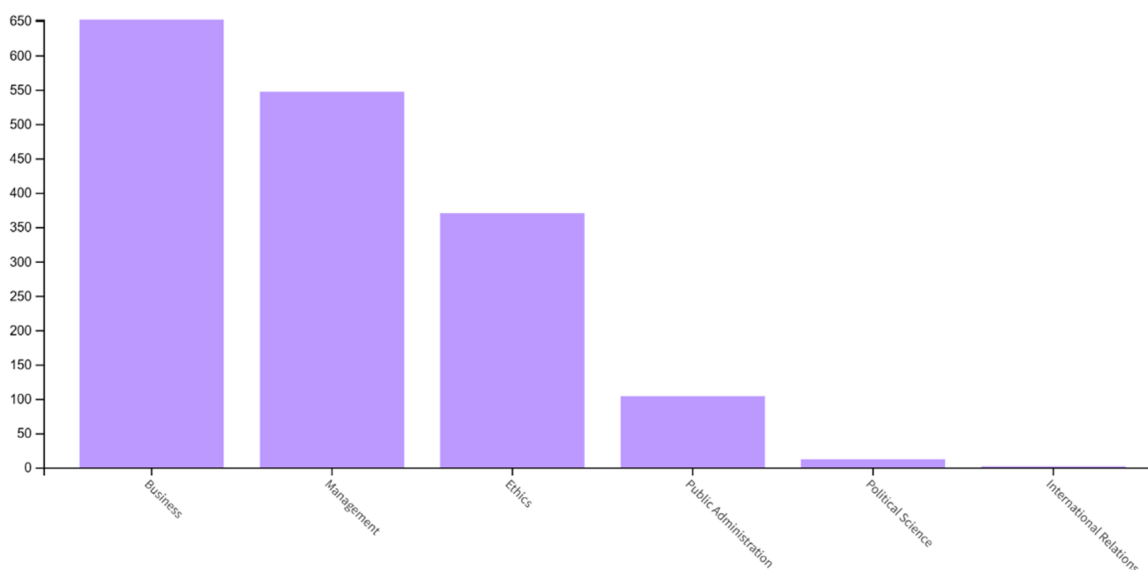
2 Ethical Leadership and Ethical Voice in the Military Context: A Scoping Review: Conforme o link: <https://osf.io/td8h5/>

Quadro 1 – Diagrama de fluxo PRISMA: identificação, inclusão e exclusão de registros



Fonte: Elaboração própria com base nos diagramas de fluxo PRISMA (2025).

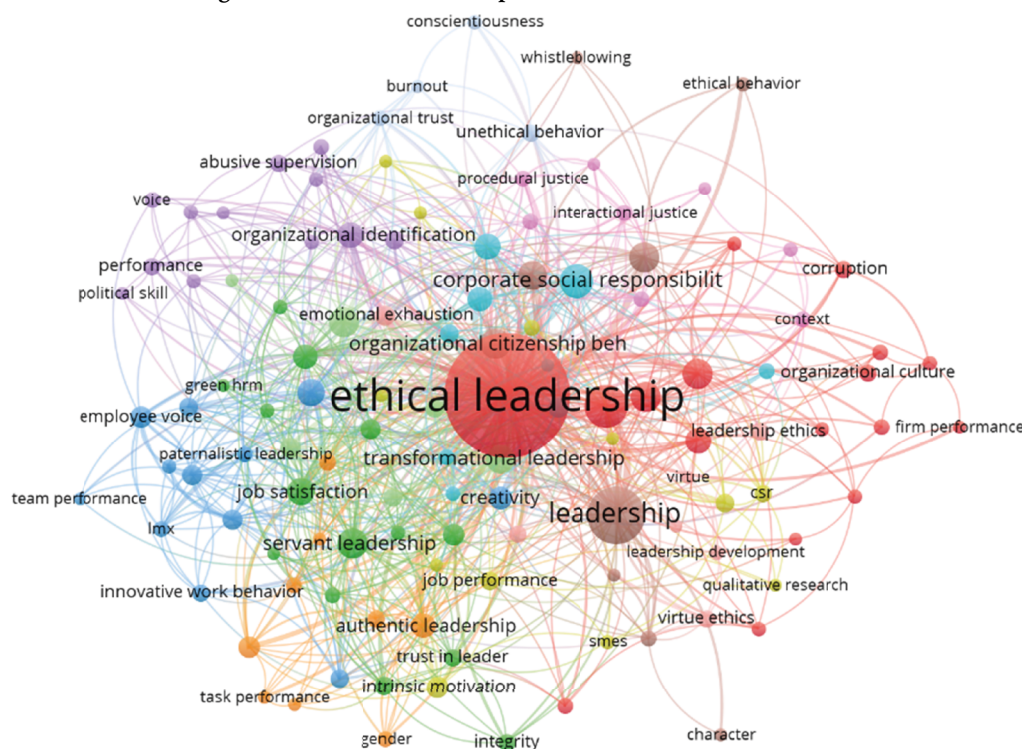
Gráfico 1 – Mapas das áreas mais citadas da Web of Science



Fonte: Elaboração própria com base nos dados bibliométricos (2025).

A análise de coocorrência de palavras-chave, baseada na indexação dos autores, identificou “liderança ética” como conceito central, fortemente ligado a estilos como liderança transformacional, servidora e autêntica. Também se destacou sua associação com desempenho organizacional, refletida em termos como “satisfação no trabalho”, “voz do funcionário” e “desempenho da equipe”, dilemas éticos, como “corrupção” e “supervisão abusiva”, e dimensões normativas, incluindo “justiça processual”, “ética da virtude” e “confiança”, confirmando seu papel na promoção da equidade e integridade organizacional (Figura 1).

Figura 1 – Coocorrência de palavras-chave da Web of Science



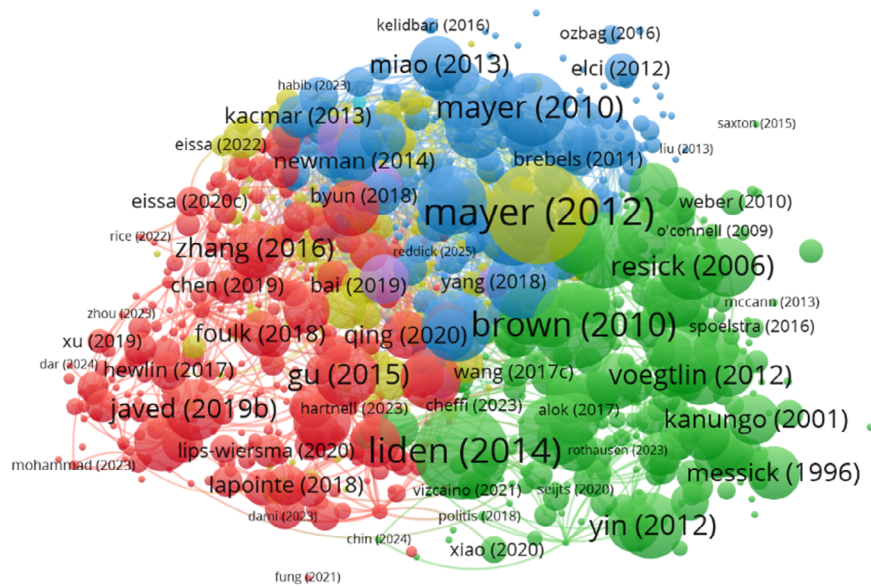
Fonte: Elaboração própria com base nos dados bibliométricos (2025).

A análise de acoplamento bibliográfico identifica autores influentes na pesquisa sobre liderança ética, incluindo Brown e Mitchell (2010), Mayer *et al.* (2013) e Liden (2014). A segmentação em *clusters* indica diferentes abordagens teóricas, com alguns estudos enfatizando o impacto da liderança ética na cultura organizacional e outros explorando sua relação com comportamento ético e bem-estar dos funcionários (Figura 2).

A análise de acoplamento bibliográfico entre países evidencia a interconectividade acadêmica nos estudos sobre liderança e voz ética. Estados Unidos e China se destacam como centros de produção, enquanto Inglaterra, Austrália e Alemanha mostram forte colaboração e impacto. Países emergentes, como Índia, Paquistão e Malásia, ampliam sua presença, refletindo o crescimento científico na região. As redes de colaboração, agrupadas por cores, indicam três grandes blocos: o ocidental (verde), com Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Alemanha; o asiático (vermelho), com China, Paquistão e Malásia; e o azul, com Canadá, África do Sul e países europeus (Figura 3). Esses dados

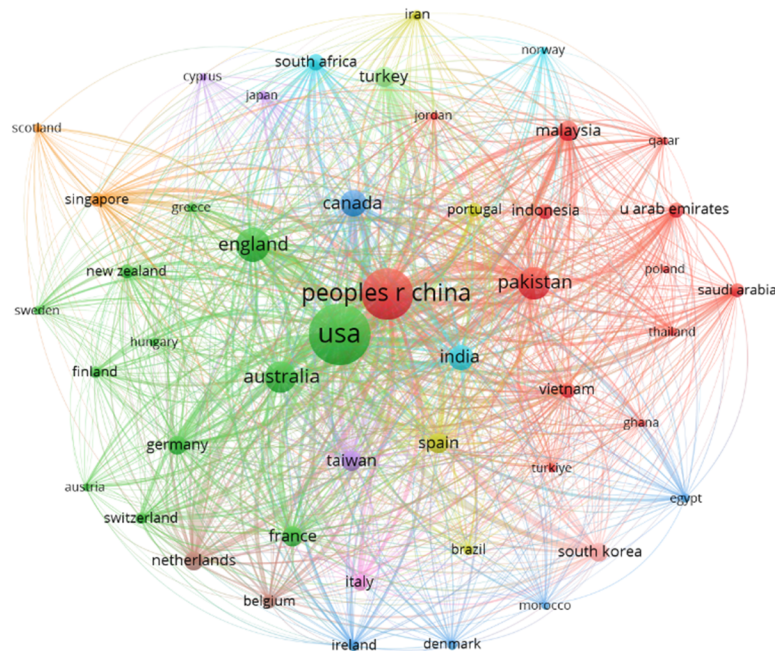
reforçam a concentração da pesquisa em polos específicos, ao mesmo tempo que apontam sua expansão global, evidenciando a importância de incluir novos contextos, como o militar e o Brasil.

Figura 2 – Mapa de estrutura de acoplamento de autores mais citados da Web of Science



Fonte: Elaboração própria com base nos dados bibliométricos (2025).

Figura 3 – Mapa de estrutura de acoplamento dos países mais citados da Web of Science



Fonte: Elaboração própria com base nos dados bibliométricos (2025).

Para garantir a consistência, os revisores analisaram entre 40 e 60 publicações, ajustaram o protocolo de triagem e, após consenso, selecionaram 42 artigos elegíveis (Quadro 2).

Quadro 2 – Análise dos estudos incluídos

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(1) ZEHIR, C.; ERDOGAN, E. The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences , [s. l.], v. 24, p. 1389-1404, 2011.	Pesquisa quantitativa com 714 funcionários de empresas nacionais e multinacionais	A liderança ética influencia positivamente a disposição dos funcionários para expressar preocupações e sugestões, promovendo um ambiente de transparência e responsabilidade. Líderes éticos modelam comportamentos desejáveis, incentivam a comunicação aberta e reduzem o silêncio organizacional. O estudo revela que a liderança ética age como mediadora entre o silêncio organizacional e o desempenho dos funcionários, fortalecendo a confiança e o comprometimento na organização.
(2) BHAL, K. T.; DADHICH, A. Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 103, p. 485-496, 2011.	Pesquisa quantitativa com 248 estudantes de pós-graduação	A liderança ética influencia positivamente o <i>whistleblowing</i> , pois cria um ambiente de confiança e reduz o medo de retaliação. Líderes éticos estabelecem padrões morais, apoiam funcionários na tomada de decisões éticas e incentivam a transparência. A relação entre liderança ética e denúncia é mais forte quando o problema apresenta alta intensidade moral (ou seja, grandes consequências negativas). Além disso, uma relação positiva entre líderes e subordinados (LMX de alta qualidade) também favorece a denúncia, pois aumenta o senso de segurança e compromisso organizacional.
(3) SCHAUBROECK, J. M. <i>et al.</i> Embedding ethical leadership within and across organization levels. Academy of Management Journal , [s. l.], v. 55, n. 5, p. 1053-1078, 2012.	Pesquisa quantitativa entre diferentes níveis hierárquicos do Exército dos Estados Unidos	A liderança ética impacta diretamente os subordinados e indiretamente os níveis inferiores por meio da cultura organizacional. Líderes éticos moldam o comportamento dos funcionários por meio da modelagem social e da criação de normas organizacionais que promovem transparência e responsabilidade. Além disso, a cultura ética não apenas reduz transgressões, mas também incentiva a denúncia de irregularidades e o engajamento em práticas exemplares. O estudo sugere que a liderança ética não apenas se espalha “de cima para baixo”, mas também se fortalece quando incorporada às normas e valores de cada nível organizacional.
(4) AVEY, J. B.; WERNISING, T. S.; PALANSKI, M. E. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 107, p. 21-34, 2012.	Pesquisa quantitativa entre diferentes cargos	O estudo analisa a liderança ética como um fator que fortalece o compromisso organizacional e melhora a qualidade das relações sociais no trabalho, impactando diretamente o engajamento dos funcionários e sua disposição para se manifestarem (voz organizacional). A liderança ética desempenha um papel crucial no engajamento dos funcionários e na promoção da voz dentro das organizações. Para maximizar esse impacto, é essencial que tanto líderes organizacionais quanto supervisores adotem práticas éticas consistentes, criando um ambiente de confiança e abertura ao diálogo.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(5) HANSEN, S. D. <i>et al.</i> Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 115, 435-449, 2013.	Métodos mistos, combinando pesquisas quantitativas e entrevistas qualitativas	O estudo analisa a influência da liderança ética no comprometimento dos funcionários, destacando que tanto a liderança organizacional quanto a de supervisores fortalecem esse vínculo. Relacionamentos de troca social mediam essa relação, sendo os efeitos dentro de cada foco mais fortes do que entre focos. Além disso, a liderança ética impacta diversas atitudes e comportamentos dos funcionários, ocorrendo efeitos de cascata com dinâmicas de troca social multifocais.
(6) QI, Y.; MING-XIA, L. Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. Asia pacific Business Review , London, v. 20, n. 2, p. 231-248, 2014.	Pesquisa quantitativa entre 450 questionários de subordinados e 80 de supervisores	A liderança ética incentiva o comportamento de voz dos funcionários, encorajando a expressão de opiniões e preocupações. Esse efeito é mediado pela identificação organizacional, tornando funcionários mais propensos a se manifestar quando se identificam com a organização. Líderes éticos atuam como modelos de conduta, alinhando-se à teoria da aprendizagem social, na qual os funcionários aprendem comportamentos observando e imitando seus líderes. Além disso, promovem uma cultura de confiança, aumentando a segurança dos funcionários para se expressarem sem medo de represálias. A liderança ética gera resultados positivos, como maior satisfação, comprometimento e proatividade, fortalecendo o engajamento organizacional. No entanto, sua influência pode variar conforme o contexto cultural, adaptando-se às normas locais.
(7) YANG, C. Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 123, p. 513-525, 2014.	Modelagem de equações estruturais de duas etapas	A satisfação no trabalho media a relação entre liderança ética e bem-estar dos funcionários. Esse estudo oferece uma compreensão significativa da liderança ética chinesa e dos resultados dos funcionários, pois adiciona à cadeia de estudos sobre a importância da liderança ética e seu forte impacto nos trabalhadores e na sociedade.
(8) SHARIF, M. M.; SCANDURA, T. A. Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 124, p. 185-196, 2013.	Process Macro de Hayes testa hipóteses supervisores de várias organizações	A liderança ética aumenta a satisfação dos funcionários, promovendo segurança e valorização, especialmente em tempos de mudança. Além disso, incentiva comportamentos de cidadania organizacional (OCBs), estimulando ações positivas além das exigências formais do trabalho. Ao atuar como modelo de conduta, líderes éticos fortalecem a cultura organizacional, incentivando honestidade, justiça e confiança, o que reduz incertezas e fortalece o comprometimento dos funcionários. Durante mudanças organizacionais, a liderança ética mitiga o estresse e facilita a adaptação, resultando em maior motivação, engajamento e desempenho.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(9) BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 122, p. 587-598, 2013.	Pesquisa de campo com entrevistas com 217 gerentes	O estudo investiga a influência de modelos de papéis éticos na liderança ética, considerando a infância, mentores de carreira e alta gerência. Ter um modelo ético na carreira está positivamente relacionado à liderança ética percebida pelos subordinados, com a idade do líder moderando essa relação. Líderes éticos promovem confiança, transparência e disciplina, estabelecendo padrões claros e incentivando a denúncia de problemas. Além disso, seu desenvolvimento moral aumenta a eficácia da liderança, fortalecendo comportamentos positivos dos funcionários.
(10) DEMIRTAS, O. Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 126, n 2, p. 273-284, 2013.	Pesquisa quantitativa entre 418 funcionários	O estudo revelou que a liderança ética aumenta o engajamento no trabalho e contribui para a redução de comportamentos inadequados, tanto de forma direta quanto indireta. Além disso, os valores éticos dos gerentes e as perspectivas éticas organizacionais podem atuar como agentes de virtude. A justiça organizacional percebida medeia essa relação, sendo que a ideologia ética idealista fortalece seu impacto, enquanto a relativista o enfraquece.
(11) PUCIC, J. Do as I say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 129, p. 655-671, 2014.	Pesquisa com 3.000 trabalhadores do setor público/militar	A liderança ética pode ser uma poderosa ferramenta para promover um ambiente organizacional positivo, desde que seja percebida como genuína e respaldada por uma cultura de justiça e equidade. No contexto militar, em que a hierarquia influencia fortemente as relações de poder, a percepção da liderança ética pode variar conforme a posição dos subordinados, o que torna essencial considerar múltiplas perspectivas ao avaliar seus efeitos.
(12) HASSAN, S. The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. Journal of Public Administration Research and Theory , [s. l.], v. 25, n. 3, p. 697-719, 2015.	Estudo com 477 funcionários e 161 gerentes públicos	O estudo destaca que a combinação entre liderança ética e percepção de controle pessoal aumenta a disposição dos funcionários em contribuir com ideias e melhorias organizacionais. Apenas um ambiente ético não basta, é essencial que os funcionários percebam impacto e autonomia em suas ações. A liderança ética reduz receios sobre consequências negativas ao expressar opiniões, fortalecendo a cultura de confiança, transparência e justiça. Como resultado, os funcionários se sentem mais capacitados e responsáveis, favorecendo uma voz organizacional construtiva e voltada para a melhoria contínua.
(13) ÖZBAĞ, G. K. The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. Procedia – Social and Behavioral Sciences , [s. l.], v. 235, p. 235-242, 2016.	Pesquisa quantitativa com líderes e subordinados em diversas organizações	O estudo confirma a influência dos traços de personalidade na liderança ética. Neuroticismo se correlaciona negativamente, enquanto abertura à experiência, afabilidade e conscienciosidade são preditores positivos. Já a extroversão não teve impacto significativo. Líderes emocionalmente estáveis, abertos, afáveis e disciplinados são vistos como mais éticos, o que favorece o comprometimento e a cidadania organizacional. Os achados ressaltam a importância de considerar fatores individuais na seleção e desenvolvimento de líderes éticos.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(14) WANG, Y. D.; SUNG, W. C. Predictors of organizational citizenship behavior: ethical leadership and workplace jealousy. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 135, p. 117-128, 2014.	Pesquisa quantitativa com 491 funcionários de hospitais taiwaneses	A liderança ética desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. No contexto hospitalar, onde comparações sociais são inevitáveis, a presença de líderes éticos pode minimizar ressentimentos e incentivar comportamentos positivos, melhorando o desempenho organizacional e a cooperação entre os profissionais.
(15) PÁEZ, I.; SALGADO, E. When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia. Business Ethics: A European Review , [s. l.], v. 25, n. 4, p. 538-555, 2016.	Estudo de caso com 124 gerentes e 248 subordinados colombianos	A liderança ética fortalece a confiança, promovendo um ambiente organizacional transparente e íntegro. Líderes influenciam mais por ações do que por discursos, impactando positivamente o clima organizacional, o comprometimento e a colaboração. Além disso, reduzem comportamentos antiéticos, diminuindo desvios de conduta e corrupção. A coerência entre discurso e ação do líder fortalece a confiança e o clima organizacional.
(16) LEE, D. <i>et al.</i> Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 141, p. 47-57, 2017.	Estudo quantitativo com 154 funcionários sul-coreanos	O estudo destaca a liderança ética como um impulsionador do comportamento moral dos funcionários. Diferentemente de outras pesquisas, que focam na prevenção de condutas antiéticas, esse artigo enfatiza como a liderança ética estimula ativamente ações éticas, como a voz moral. Além disso, ressalta que a congruência de valores entre líder e liderado potencializa seus efeitos positivos. Esse conhecimento é particularmente útil para organizações que buscam culturas éticas sólidas, demonstrando que a liderança ética não apenas reduz condutas inadequadas, mas também fortalece o engajamento dos funcionários na defesa de princípios morais.
(17) ZHU, J. <i>et al.</i> Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China. Asian Business & Management , [s. l.], v. 17, p. 59-81, 2018.	Pesquisa quantitativa com funcionários de organizações chinesas	O artigo destaca que, na China, a cultura confucionista enfatiza a virtude moral sobre regras formais rígidas. Como resultado, há uma flexibilidade cultural maior para a quebra de regras em situações em que isso pode beneficiar o grupo. O estudo é relevante para gestores, líderes organizacionais e formuladores de políticas corporativas interessados em entender como a liderança ética pode influenciar decisões de transgressão pró-social e moldar normas organizacionais.
(18) AHN, J.; LEE, S.; YUN, S. Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 148, p. 457-470, 2016.	Pesquisa com 225 díades líder-subordinado	A liderança ética fortalece a transparência organizacional, incentivando a voz moral dos funcionários e alinhando valores institucionais para promover comportamentos éticos. O autoconceito positivo dos líderes impulsiona a liderança ética, que melhora tanto o desempenho funcional quanto o engajamento além das responsabilidades formais. Além disso, a liderança ética medeia a relação entre a autoavaliação dos líderes e o desempenho dos funcionários, enquanto a ideologia de troca modera o impacto da liderança ética nos resultados organizacionais.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(19) AFSAR, B.; SHAHJEHAN, A. Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. Leadership & Organization Development Journal , [s. l.], v. 39, n. 6, p. 775-793, 2018.	Pesquisa quantitativa com 364 funcionários e supervisores	O estudo conclui que a liderança ética tem um impacto significativo na promoção da voz moral dos funcionários, mas esse efeito é amplificado quando há altos níveis de confiança no líder e congruência de valores entre líder e seguidor. Além disso, a autoeficácia moral atua como um mediador essencial nesse processo. O estudo sugere que empresas que desejam promover um ambiente ético e incentivar a voz moral dos funcionários devem investir no fortalecimento da confiança no líder e na comunicação clara de valores organizacionais alinhados à ética.
(20) SANDERS, P.; GRINT, K. The interplay of the Dirty Hands of British area bombing and the wicked problem of defeating Nazi Germany in the Second World War—A lesson in leadership ethics. Leadership , [s. l.], v. 15, n. 3, p. 271-295, 2018.	Análise histórica de decisões militares na Segunda Guerra	A liderança ética em contextos militares e políticos enfrenta desafios complexos, nos quais decisões estratégicas podem entrar em conflito com princípios morais. O estudo amplia a compreensão sobre o tema ao evidenciar a necessidade de abordagens situacionais e flexíveis, considerando que, em cenários de alta pressão, líderes muitas vezes precisam optar pelo “menos pior” em vez do “absolutamente correto”. Também contribui com a teoria da liderança ao demonstrar a complexidade da tomada de decisão ética, em que dilemas morais são inevitáveis. A liderança ética em contextos militares requer abordagens flexíveis diante de dilemas morais complexo.
(21) QUADE, M. J.; PERRY, S. J.; HUNTER, E. M. Boundary conditions of ethical leadership: Exploring supervisor-induced and job hindrance stress as potential inhibitors. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 158, p. 1165-1184, 2017.	Pesquisa quantitativa com supervisores e funcionários	O estudo sugere que, para maximizar os efeitos positivos da liderança ética, as organizações devem minimizar fontes de estresse e garantir que os líderes não apenas promovam valores éticos, mas também criem condições para que os funcionários possam exercer suas funções sem barreiras desnecessárias.
(22) BAI, Y.; LIN, L.; LIU, J. T. Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. The International Journal of Human Resource Management , [s. l.], v. 30, n. 12, p. 1869-1901, 2017.	Estudo multinível com 47 gerentes e 211 subordinados	O artigo destaca que a liderança ética impulsiona a expressão da voz organizacional ao servir como modelo de conduta moral para os funcionários. O estudo reforça a importância de estratégias que incentivem um ambiente de confiança e aprendizado social e do clima ético organizacional como fatores-chave que facilitam o engajamento dos funcionários em comportamentos de voz, garantindo que a liderança ética seja efetiva na promoção da voz e do engajamento organizacional.
(23) ZHU, W. <i>et al.</i> Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 158, n. 2, p. 547-565, 2019.	Entrevistas com 15 estudantes de MBA	Este estudo demonstra que a liderança ética pode atuar como um catalisador para a participação ativa dos funcionários, mas precisa ser apoiada em uma cultura organizacional que valorize a integridade e o diálogo aberto. O estudo conclui que a liderança ética é um elemento central na construção de um ambiente organizacional saudável, favorecendo tanto o bem-estar dos funcionários quanto a eficiência operacional.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(24) KUENZI, M. <i>et al.</i> Supervisor-subordinate (dis)agreement on ethical leadership: An investigation of its antecedents and relationship to organizational deviance. Business Ethics Quarterly , [s. l.], v. 29, n. 1, p. 25-53, 2018.	Pesquisa quantitativa com 1.399 subordinados e 283 supervisores	O estudo identificou que líderes éticos promovem maior engajamento organizacional, especialmente quando os funcionários percebem que existe suporte para práticas de responsabilidade social interna. Constatou-se que a liderança ética desempenha um papel central na criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo. As evidências reforçam que práticas de liderança ética não apenas reduzem comportamentos desviantes no ambiente laboral, mas também contribuem de forma significativa para o desenvolvimento e a sustentação da vida profissional dos trabalhadores, incentivando-os a participar ativamente do compartilhamento de conhecimento.
(25) TU, Y. <i>et al.</i> Differentiating two facets of trust in colleagues: How ethical leadership influences cross-team knowledge sharing. Leadership & Organization Development Journal , [s. l.], v. 41, n. 1, p. 88-100, 2020.	Pesquisa com 214 díades líder-subordinado	O estudo conclui que a liderança ética é um fator-chave na promoção do compartilhamento de conhecimento entre equipes, mas que esse efeito é mais fortemente mediado pela confiança afetiva do que pela confiança cognitiva. Isso sugere que líderes devem investir não apenas na construção de uma imagem de confiabilidade e competência, mas também em relacionamentos interpessoais que gerem um ambiente de segurança psicológica. Além disso, as organizações devem criar mecanismos formais para incentivar e reforçar a troca de conhecimento entre diferentes equipes, garantindo que a liderança ética tenha um impacto sustentável no engajamento organizacional.
(26) MOSTAFA, A.; SHEN, J. Ethical leadership, internal CSR, organisational engagement and organisational workplace deviance. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship , [s. l.], v. 8, n. 1, p. 113-127, 2019.	Modelagem estrutural com funcionários do setor bancário egípcio.	O estudo reforça que a liderança ética tem um efeito indireto na redução dos comportamentos desviantes no local de trabalho ao promover percepções positivas sobre a responsabilidade social corporativa interna e estimular o engajamento dos funcionários ao cuidar de seus funcionários e permitir que eles tenham voz. Para maximizar esses efeitos, as organizações devem adotar práticas como recrutamento de líderes éticos, capacitação contínua em ética e comunicação transparente sobre valores e expectativas organizacionais. A liderança ética tem um impacto significativo na redução do desvio organizacional por meio da mediação das percepções de responsabilidade social corporativa interna e do engajamento organizacional.
(27) ZHANG, G.; ZHONG, J.; OZER, M. Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 161, n. 3, p. 665-685, 2020.	Pesquisa quantitativa com líderes e subordinados de diversos setores	A liderança ética pode ser influenciada por ameaças ao status, mas sua manifestação depende de fatores organizacionais e individuais, como a cultura organizacional, a estrutura de recompensas e a rede de contatos do líder. Líderes que percebem maior dependência de seus subordinados tendem a adotar práticas éticas para preservar sua posição e manter relações positivas. No entanto, essa relação é moderada por variáveis organizacionais e contextuais, que afetam a adoção e a efetividade da liderança ética.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(28) HAMOUDAH, M. M. <i>et al.</i> Ethical leadership, ethical climate and integrity violation: A comparative study in Saudi Arabia and Malaysia. Administrative Sciences , [s. l.], v. 11, n. 2, p. 43, 2021.	Estudo comparativo entre líderes públicos da Arábia Saudita e Malásia	A liderança ética desempenha um papel fundamental na promoção de um clima organizacional íntegro, reduzindo a ocorrência de violações éticas, especialmente no setor público. No entanto, os resultados demonstram que a eficácia da liderança ética pode variar conforme o contexto cultural e institucional, destacando diferenças entre a Arábia Saudita e a Malásia. A liderança ética pode ser utilizada como ferramenta para reduzir práticas antiéticas, melhorar o engajamento dos funcionários e fortalecer a governança organizacional em diferentes contextos institucionais.
(29) ROBINSON, K.; MCKENNA, B.; ROONEY, D. The relationship of risk to rules, values, virtues, and moral complexity: what we can learn from the moral struggles of military leaders. Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 179, n. 3, p. 749-766, 2021.	Estudo com 254 membros da Força Aérea Real Australiana	A liderança ética no contexto militar fortalece a confiança, reduz comportamentos antiéticos e facilita a comunicação entre líderes e subordinados. É essencial reconhecer o indivíduo além da hierarquia, considerando suas múltiplas posições de sujeito. Executivos seguem um código burocrático voltado à reputação organizacional, o que gera um processo tecnocrático e abstrato, desumanizando a tomada de decisão. Já os oficiais subalternos, mais envolvidos no combate, demonstram maior agência e utilizam uma linguagem moral e ética mais abrangente. Para equilibrar esses aspectos, os executivos devem confiar na moralidade dos subalternos, cuja lealdade aos camaradas orienta decisões éticas no campo de batalha.
(30) CHENG, J.; BAI, H.; HU, C. The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. Journal of Management & Organization , [s. l.], v. 28, n. 1, p. 58-76, 2019.	Estudo longitudinal com 15 empresas do varejo chinês	O estudo reforça que a liderança ética pode ser um fator decisivo para estimular a voz dos funcionários, mas, para isso, um clima organizacional que tolere erros e incentive a aprendizagem deve ser cultivado. Além disso, o nível de comprometimento organizacional modera essa relação, sendo mais relevante para funcionários menos comprometidos. Esse conhecimento é útil para gestores e líderes que buscam criar um ambiente organizacional mais participativo e inovador, onde os funcionários se sintam seguros para expressar suas ideias e preocupações.
(31) BAKAR, H. A.; CONNAUGHTON, S. L. Ethical leadership, perceived leader-member ethical communication and organizational citizenship behavior: development and validation of a multilevel model. Leadership & Organization Development Journal , [s. l.], v. 43, n. 1, p. 96-110, 2022.	Modelagem estrutural com 274 funcionários	O estudo destaca que a comunicação ética eficaz entre líderes e equipes pode ser um diferencial na promoção de um ambiente organizacional que incentiva a voz dos funcionários e comportamentos éticos proativos. A comunicação ética líder-membro fortalece a voz dos funcionários e o comportamento organizacional proativo.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(32) ZHOU, H. <i>et al.</i> Linking ethical leadership to employees' emotional exhaustion: A chain mediation model. Leadership & Organization Development Journal , [s. l.], v. 43, n. 5, p. 734-749, 2022.	Estudo quantitativo transversal com funcionários de aeroportos chineses	A liderança ética reduz a exaustão emocional dos funcionários ao promover um ambiente de suporte e justiça. O estudo destaca que a liderança ética atua como um “recurso social”, fornecendo suporte moral e instrumental para que os empregados enfrentem desafios no ambiente de trabalho. O estudo sugere que, para maximizar os efeitos positivos da liderança ética, as organizações devem investir em treinamentos e programas que reforcem a cultura de suporte e valorização da voz dos funcionários.
(33) EJAZ, T. <i>et al.</i> Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. Middle East Journal of Management , [s. l.], v. 9, n. 3, p. 310-331, 2021.	Pesquisa com 254 professores universitários	O estudo demonstra que a liderança ética é um fator essencial para promover o bem-estar dos funcionários, com a satisfação no trabalho e a voz organizacional desempenhando papéis mediadores. Para maximizar esses benefícios, as organizações devem criar ambientes de trabalho seguros, participativos e justos, incentivando a comunicação aberta e o respeito aos valores éticos.
(34) KIM, J. Ethical leadership and program to reduce unethical behaviour among public employees. Public Management Review , [s. l.], v. 25, n. 7, p. 1333-1347, 2021.	Estudo empírico com funcionários públicos dos Estados Unidos	A liderança ética reduz comportamentos antiéticos no serviço público ao comunicar expectativas claras e reforçar valores organizacionais pelo exemplo. Códigos de conduta, treinamentos e canais de comunicação incentivam a ética, enquanto sistemas de incentivos recompensam boas práticas e punem desvios. A modelagem social dos líderes influencia os funcionários, fortalecendo uma cultura ética em que a transparência e a liberdade de expressão são incentivadas. No entanto, estruturas formais excessivas podem dificultar a comunicação, e a ausência de mecanismos de proteção gera medo de retaliação. Além disso, o baixo engajamento da liderança e fatores políticos podem comprometer a ética organizacional.
(35) KIM, D.; VANDENBERGHE, C. Social exchange relationships with peer leaders and ethical leadership: A study among male military team leaders. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration , [s. l.], v. 40, n. 3, p. 294-308, 2023.	Estudo quantitativo transversal com 150 líderes e 450 militares sul-coreanos	A liderança ética no contexto militar pode ser um fator determinante para o engajamento dos subordinados, mas sua eficácia depende de relações de troca social entre líderes e da redução das barreiras estruturais que dificultam essa influência. A pesquisa reforça que a liderança ética não se limita à hierarquia superior, mas pode ser amplificada por meio de relações horizontais entre líderes, o que pode gerar um ambiente de maior confiança, respeito e engajamento dos militares. A liderança ética impacta o engajamento, dependendo das relações sociais e da redução de barreiras estruturais.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(36) BURHAN, Q.-U.-A. <i>et al.</i> Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety, organizational identification and psychological ownership. RAUSP Management Journal , [s. l.], v. 58, n. 4, p. 341-362, 2023.	Pesquisa quantitativa com 248 amostras do setor bancário	A liderança ética incentiva a expressão de preocupações e sugestões, fortalecendo uma cultura de responsabilidade e transparência. Funcionários que se identificam com líderes éticos adotam padrões semelhantes, mas barreiras como alta distância do poder e medo de represálias podem dificultar a comunicação. A segurança psicológica é essencial para estimular a voz ética, assim como a identificação relacional com líderes, que promove confiança e abertura. Treinamentos para líderes, mecanismos de denúncia anônimos e sessões regulares de feedback são estratégias eficazes para reduzir barreiras e aumentar o engajamento na discussão de questões éticas.
(37) ZHANG, H. <i>et al.</i> Ethical leadership in multinational companies' control practices: culture as a moderating factor. International Journal of Organizational Analysis , [s. l.], v. 31, n. 6, p. 2183-2208, 2023.	Pesquisa qualitativa com gerentes e funcionários de multinacionais	A liderança ética fortalece a confiança e a segurança psicológica, incentivando a participação e a expressão de opiniões sem medo. Líderes íntegros e transparentes criam um ambiente propício ao engajamento, à troca de conhecimento e à inovação. No entanto, barreiras como diferenças culturais, controle organizacional rígido e comunicação hierárquica podem limitar a voz organizacional, reduzindo a autonomia e dificultando a interação entre gestores e funcionários.
(38) HOSSEINI, E.; FERREIRA, J. J. The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: does employee voice matter? Asian Journal of Business Ethics , [s. l.], v. 12, n. 2, p. 369-393, 2023.	Pesquisa quantitativa transversal com 137 gerentes	A liderança ética incentiva a voz organizacional ao criar um ambiente seguro, onde os funcionários expressam opiniões sem medo. Líderes íntegros e justos inspiram a participação, enquanto canais de comunicação transparentes facilitam o compartilhamento de preocupações e sugestões. Isso fortalece a identidade organizacional, alinhando valores individuais e institucionais. No entanto, pressões hierárquicas, barreiras culturais, falta de apoio e resistência à mudança podem dificultar essa expressão e limitar a participação ativa.
(39) KYAMBADE, M.; NAMATOVU, A. Exploring the role of ethical leadership and personality traits in shaping ethical behavior among Ugandan security officers. International Journal of Public Leadership , [s. l.], v. 21, n. 6, 2024.	Pesquisa quantitativa com 259 policiais e supervisores em Uganda	Os principais desafios da liderança ética incluem o medo de retaliação, que inibe a denúncia de práticas antiéticas, e a cultura organizacional, que, em ambientes de corrupção e clientelismo, dificulta a transparência e a responsabilidade. Além disso, há resistência a mudança, pois padrões morais elevados podem ser vistos como ameaça ao <i>status quo</i> . Em instituições hierarquizadas, pressões superiores podem comprometer decisões éticas. A falta de capacitação também limita a aplicação da ética, enquanto traços individuais, como baixa estabilidade emocional, influenciam a tomada de decisões sob pressão. Por fim, pressões externas, como fatores políticos e econômicos, podem dificultar a implementação de uma cultura organizacional íntegra.

Continua...

Quadro 2 – Continuação

Número do estudo e autor(es)	Desenho do estudo/amostra	Principais achados
(40) KIM, D.; CHOI, D.; SON, S. Y. Does ethical voice matter? Examining how peer team leader ethical voice and role modeling relate to ethical leadership. Journal of Business Ethics , [s. l], v. 192, n. 1, p. 113-128, 2023.	Estudo longitudinal (6 semanas) com equipes militares	A voz ética pode gerar tensão e ser vista como ameaça à autoridade, dificultando o diálogo. No entanto, a liderança ética cria um ambiente seguro para a expressão de preocupações, promovendo confiança, transparência e responsabilização. Em contextos extremos, a conformidade com padrões éticos é essencial. Além de dar exemplo, líderes devem considerar a voz ética dos pares como fator influente e a eficácia moral como mediadora, tornando a liderança ética não apenas desejável, mas essencial.
(41) PLETZ, V.; TIBERIUS, V.; Meyer, N. Ethical Leadership: A Bibliometric Review and Research Framework with Methodological Implications. Business Ethics, the Environment & Responsibility , [s. l.], Special Issue, 2024.	Revisão bibliométrica e sistemática.	A liderança ética fomenta um ambiente de confiança e respeito, incentivando a expressão aberta de preocupações e opiniões. Ao agir como modelos de integridade e raciocínio moral, os líderes inspiram os funcionários a adotarem padrões éticos semelhantes e se sentirem encorajados a manifestar suas preocupações. A liderança ética reduz o medo de retaliação, incentivando os funcionários a denunciar práticas antiéticas. Esse ambiente de confiança fortalece a cultura de responsabilidade e transparência, essencial para discussões e decisões éticas nas organizações.
(42) MOLINES, M.; STORME, M.; MIFSUD, M. Promoting ethical voice in the police: a daily examination of ethical vision, LMX ambivalence, and interpersonal justice. Public Management Review , [s. l.], v. 27, n. 3, p. 679-701, 2025.	Estudo diário (7 dias) com 68 policiais franceses	A liderança ética incentiva a expressão de preocupações éticas, fortalecendo a integridade organizacional. No entanto, barreiras como medo de represálias, avaliações negativas e subculturas organizacionais podem dificultar essa manifestação. Líderes que comunicam expectativas de forma consistente criam um ambiente favorável à voz ética. No ambiente militar, a confiança e a harmonia entre subordinados e superiores são essenciais para a manifestação da voz ética. Promoção de cultura de integridade, incentivo ao diálogo aberto, treinamento ético e reconhecimento de contribuições éticas fortalecem esse processo.

Fonte: Elaboração própria.

A revisão de escopo mostrou que a liderança ética é crucial para estimular a voz ética ao promover confiança e um ambiente seguro para expressão (Cheng *et al.*, 2019; Molines; Storme; Mifsud, 2025; Pletz *et al.*, 2024). No contexto militar, esse efeito é mediado por fatores como cultura organizacional, relações hierárquicas e percepção de segurança psicológica (Kim; Choi; Son, 2024; Kyambade; Namatovu, 2024; Robinson; McKenna; Rooney, 2021). No entanto, barreiras como medo de represálias e normas rígidas ainda limitam essa manifestação. A eficácia da liderança ética também varia conforme o contexto institucional, sendo impactada por pressões hierárquicas em organizações altamente estruturadas (Kyambade; Namatovu, 2024).

Foram identificados 42 estudos que analisam a liderança ética e fatores como cultura, segurança psicológica e ambiente organizacional (Burhan *et al.*, 2023; Tu *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2023). Esses fatores favorecem a expressão de preocupações, aumentam a adaptabilidade na tomada de decisão (Robinson; McKenna; Rooney, 2021) e contribuem para o bem-estar, o engajamento e a cidadania organizacional (Ejaz *et al.*, 2021; Özbağ, 2016; Sharif; Scandura, 2013).

A liderança ética contribui para a descentralização do poder (Burhan *et al.*, 2023; Pucic, 2015), melhora a comunicação (Robinson; McKenna; Rooney, 2021) e a interação organizacional (Zhang

et al., 2023), reduz a exaustão emocional (Zhou *et al.*, 2022) e incentiva a voz dos funcionários (Kim; Choi; Son, 2024; Molines; Storme; Mifsud, 2025). Esses efeitos fortalecem um clima organizacional ético, combatem a corrupção (Kyambade; Namatovu, 2024) e promovem condutas responsáveis (Lee *et al.*, 2018), estimulando tanto a voz organizacional quanto a voz moral, o que favorece ambientes saudáveis e engajados (Afsar; Shahjehan, 2018; Ahn; Lee; Yun, 2016; Zhu *et al.*, 2019).

Apesar da relevância do tema, a literatura carece de estudos voltados ao contexto militar, especialmente no Brasil, de onde não foi identificado nenhum artigo. Os estudos analisados apontam a urgência de desenvolver competências ligadas à liderança e voz ética, ainda limitadas por barreiras como alta distância de poder, medo de retaliações, comunicação hierárquica, rigidez organizacional, resistência à mudança e ausência de apoio institucional (Kim; Choi; Son, 2024; Molines; Storme; Mifsud, 2025; Tu *et al.*, 2020). Essas limitações reforçam a necessidade de criar condições que favoreçam práticas éticas e a expressão ativa dos colaboradores.

Esta revisão de escopo apresenta limitações. Devido à sua abrangência, restringiu-se à base Web of Science. Pesquisas futuras podem replicar o estudo com recortes temporais específicos e incluir outras bases, além de considerar a literatura cinzenta e dados nacionais, não abordados por limitações de espaço. Também se recomenda o aprofundamento teórico e crítico sobre liderança e voz ética no contexto militar.

A cultura organizacional militar e as interações entre pares são fundamentais para promover a liderança ética. Mesmo em estruturas hierárquicas, relações de confiança entre colegas incentivam condutas éticas, podendo exercer influência superior à de líderes formais. Isso indica que interações horizontais podem ser tão ou mais relevantes do que as diretrizes do alto comando (Kyambade; Namatovu, 2024; Molines; Storme; Mifsud, 2025; Stănciulescu; Beldiman, 2019).

Nesse contexto, a liderança ética também influencia o bem-estar psicológico dos militares em situações extremas. Estudos mostram que líderes éticos podem mitigar a exaustão emocional em missões no exterior, reduzindo o impacto do estresse operacional e dos desafios enfrentados (Robinson; McKenna; Rooney, 2021; Zheng *et al.*, 2015). Traços de personalidade como conscienciosidade, amabilidade e estabilidade emocional também afetam o comportamento ético, ressaltando a importância de lideranças que promovam a integridade e a saúde mental (Kyambade; Namatovu, 2024; Özbağ, 2016).

Esses achados reforçam o papel central da liderança no ambiente militar, influenciando tanto o bem-estar dos subordinados quanto sua disposição para se manifestar. Líderes éticos impactam diretamente a decisão de seus comandados de expressar preocupações ou permanecer em silêncio (Zehir; Erdogan, 2011), além de fortalecerem a coesão das equipes, essencial ao desempenho em contextos militares (Zheng *et al.*, 2015).

Esses efeitos ganham ainda mais relevância no ambiente militar, caracterizado por altos níveis de estresse, rigidez burocrática e acentuada distância de poder (Fosse *et al.*, 2019; Kim; Choi; Son, 2024). Em contextos extremos, como zonas de combate, líderes éticos demonstram capacidade de reduzir a exaustão emocional e fortalecer a resiliência psicológica dos subordinados (Robinson; McKenna; Rooney, 2021). Assim, além de influenciar o comportamento de voz e a conduta moral, a liderança ética exerce um papel protetivo diante das pressões do contexto militar. Esses estudos são essenciais para compreender como a liderança interage com a cultura organizacional e impacta diferentes níveis hierárquicos (Molines; Storme; Mifsud, 2025; Schaubroeck *et al.*, 2012).

A percepção da liderança ética, porém, varia conforme a posição hierárquica do liderado. Subordinados em níveis inferiores tendem a avaliar seus líderes diretos como menos éticos, devido à distância hierárquica, ao acesso restrito e a barreiras comunicacionais (Pucic, 2014). Tais achados ressaltam que a liderança militar deve equilibrar eficiência estratégica com princípios éticos, levando em conta a influência da hierarquia e da cultura (Sanders; Grint, 2018).

Militares frequentemente enfrentam dilemas morais em decisões rápidas e potencialmente letais, exigindo discernimento ético em contextos extremos. Tais desafios ocorrem em todos os níveis de comando, do alto escalão aos soldados em campo (Robinson; McKenna; Rooney, 2021). Nesse cenário, o estudo da liderança ética é crucial, pois a estrutura militar demanda rigor na aplicação de códigos éticos mesmo sob pressão. A hierarquia influencia as relações interpessoais, promovendo proximidade entre líderes e seus supervisores diretos ou subordinados, mas mantendo certa distância de outras patentes (Kim; Vandenberghe, 2020, 2023).

Como a maioria dos adultos não é eticamente autossuficiente, costuma-se buscar referências éticas em colegas e no ambiente de trabalho (Brown; Treviño, 2014). Por isso, torna-se essencial investigar como a voz dos pares contribui para a formação dessas percepções por meio da influência social e interpessoal (Kim; Choi; Son, 2024).

A liderança exerce influência direta no comportamento ético ao moldar o ambiente organizacional e servir de exemplo para os subordinados. A teoria comportamental reforça que a influência do líder pode ser desenvolvida por meio de comportamentos aprendidos, conforme propõe a hipótese do estilo (Brown; Treviño, 2014; Kim *et al.*, 2023). Nesse contexto, a liderança ética é essencial para promover a voz ética, exigindo que os líderes encarem a ambivalência dos seguidores e comuniquem claramente sua visão ética. Ao ouvir ativamente, demonstrar respeito e valorizar a justiça, os líderes fortalecem a confiança e incentivam condutas éticas, mesmo diante de opiniões divergentes (Molines; Storme; Mifsud, 2025).

Assim, futuros estudos podem expandir esta revisão incorporando literatura cinzenta e bases nacionais, aprofundando a análise sobre liderança e voz ética no contexto militar. Nesse sentido, a realização de uma revisão sistemática é o próximo passo para consolidar e avançar esse campo de pesquisa. As direções para investigações futuras estão apresentadas no Quadro 3, com base nos artigos incluídos no Quadro 2.

Quadro 3 – Agenda de pesquisas futuras

RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	
DIREÇÕES FUTURAS	EXEMPLO DE PERGUNTA DE PESQUISA
Comparar a manifestação da voz ética em ambientes militares e civis: visa explorar quais variáveis mediam ou moderam a relação entre liderança ética e voz ética no contexto militar	
Segurança psicológica e percepção de justiça organizacional	-Como essas variáveis influenciam a decisão dos militares de se manifestar?
Troca líder-membro e confiança interpessoal	-Em que medida uma relação de confiança entre superiores e subordinados pode facilitar a voz ética?
Políticas institucionais e regulamentações	-Até que ponto regras organizacionais incentivam ou inibem a manifestação da voz ética?

Continua...

Quadro 3 – Continuação

RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	
DIREÇÕES FUTURAS	EXEMPLO DE PERGUNTA DE PESQUISA
Verificar como as Forças Armadas podem promover um ambiente mais propício à voz ética	
Programas de treinamento para líderes militares	<ul style="list-style-type: none"> - Como programas de treinamento podem incentivar a voz ética sem comprometer a disciplina organizacional? - Quais habilidades e competências os líderes militares devem desenvolver para promover um ambiente favorável à manifestação da voz ética? - Como os treinamentos de liderança ética podem impactar a segurança psicológica dos subordinados?
Mecanismos de denúncia anônima e canais de comunicação seguros	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma mecanismos de denúncia anônima podem aumentar a confiança dos militares na manifestação da voz ética? - Quais barreiras impedem a implementação e a efetividade desses canais nas Forças Armadas? - Como garantir que sistemas de denúncia sejam eficazes sem comprometer a coesão e a hierarquia militar?
Cultivo de uma cultura organizacional mais aberta	<ul style="list-style-type: none"> - Como a cultura organizacional das Forças Armadas pode ser adaptada para equilibrar comando e controle com escuta ativa e transparência? - De que maneira a liderança ética pode contribuir para um ambiente mais aberto à manifestação da voz ética? - Como os valores institucionais das Forças Armadas influenciam a aceitação da voz ética dentro da hierarquia?
Liderança ética e voz ética no contexto militar brasileiro	
Estudos de caso nas Forças Armadas Brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> -Quais desafios e oportunidades a liderança ética apresenta para a manifestação da voz ética no contexto das Forças Armadas brasileiras? - Como diferentes unidades militares lidam com a voz ética e quais fatores organizacionais influenciam sua manifestação? - De que forma a hierarquia militar impacta a disposição dos subordinados para expressar preocupações éticas?
Pesquisas qualitativas com militares ativos e da reserva	<ul style="list-style-type: none"> -Como os militares percebem a influência da liderança ética na segurança psicológica e na manifestação da voz ética? - Quais são as principais barreiras enfrentadas pelos militares ao tentar expressar preocupações éticas? - Como a experiência na ativa e na reserva impacta a percepção sobre a liberdade de expressão e a voz organizacional?
Análises quantitativas sobre liderança, cultura organizacional e voz ética	<ul style="list-style-type: none"> -Existe uma correlação significativa entre estilos de liderança e a manifestação da voz ética no ambiente militar brasileiro? - Como a cultura organizacional das Forças Armadas influencia a aceitação ou repressão da voz ética? - Quais fatores mediadores e moderadores afetam a relação entre liderança ética e voz ética nas Forças Armadas?

Continua...

Quadro 3 – Continuação

RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	
DIREÇÕES FUTURAS	EXEMPLO DE PERGUNTA DE PESQUISA
O papel do alto escalão na liderança ética e voz ética no contexto militar	
Influência na cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Como os líderes de alto escalão moldam normas e valores organizacionais que influenciam a manifestação da voz ética? - De que forma a liderança do alto comando impacta a aceitação ou repressão da voz ética dentro das Forças Armadas?
Tomada de decisão e governança	<ul style="list-style-type: none"> - Como o alto escalão das Forças Armadas desenvolve e implementa políticas que incentivam ou restringem a voz ética? - Quais são os principais fatores considerados pelos líderes militares ao tomar decisões que afetam a transparência e a ética organizacional?
Percepção sobre barreiras à voz ética	<ul style="list-style-type: none"> - Como os líderes de alto escalão percebem os desafios enfrentados pelos subordinados ao expressar preocupações éticas? - Há um desalinhamento entre a visão do alto escalão e as experiências dos níveis intermediário e operacional na manifestação da voz ética?
Comparação entre diferentes níveis hierárquicos	<ul style="list-style-type: none"> - Existem diferenças na percepção da voz ética entre o alto escalão, oficiais intermediários e praças? - Como as diretrizes definidas pelo alto comando são interpretadas e aplicadas nos níveis mais baixos da hierarquia?
Desafios na implementação da liderança ética	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as principais barreiras institucionais e culturais para a implementação da liderança ética nas Forças Armadas? - Como o alto escalão pode equilibrar a disciplina organizacional com a promoção de um ambiente mais aberto à manifestação da voz ética?
A voz ética dos subordinados no contexto militar	
Perspectiva da base da hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> - Os subordinados se sentem seguros para expressar preocupações éticas no ambiente militar? - Como as normas disciplinares afetam a disposição dos militares de baixa patente de manifestarem a voz ética?
Diferença de percepção entre hierarquias	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma discrepância entre a percepção do alto escalão e dos subordinados sobre a aceitação da voz ética? - A voz ética é incentivada na teoria, mas na prática percebida como arriscada pelos subordinados?
Fatores facilitadores e barreiras à voz ética	<ul style="list-style-type: none"> - Quais características da liderança ética estimulam ou inibem a manifestação da voz ética entre subordinados? - Quais são as principais barreiras que impedem os subordinados de expressar preocupações éticas? (Ex.: medo de retaliação, cultura organizacional rígida, falta de apoio institucional, ausência de canais seguros)
Impacto da liderança ética na voz dos subordinados	<ul style="list-style-type: none"> - Os subordinados percebem seus líderes como modelos éticos? - A coerência entre discurso e prática da liderança influencia a disposição dos subordinados para se manifestar?
Promoção da voz e engajamento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - A promoção da voz ética entre subordinados melhora o engajamento, o comprometimento e a moral da tropa? - Como a manifestação da voz ética impacta o desempenho e a coesão das unidades militares?

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa sobre liderança e voz ética no contexto militar é essencial para compreender seu impacto na cultura organizacional, na tomada de decisões e no comportamento dos militares. A liderança ética contribui para um ambiente transparente e seguro, no qual os subordinados se sintam encorajados a expressar preocupações sem temerem retaliações. Assim, as recomendações apresentadas podem orientar futuras pesquisas voltadas ao aprimoramento das práticas de liderança, com foco na relação entre autoridade, ética e comunicação.

Esse debate se intensifica diante de escândalos no setor corporativo que abalaram a confiança pública e impulsionaram demandas por reformas éticas (Huang; Paterson, 2017), uma vez que a prática da escuta nas organizações é indispensável, especialmente porque muitos desastres corporativos e falências poderiam ter sido evitados se os líderes tivessem dado atenção às vozes³ de seus próprios funcionários, conforme apontam Burris e Sohn (2021). Entre os fatores que dificultam essa escuta estão a ameaça ao ego, a falta de recursos e a dificuldade de alinhar interesses diversos (Burris; Sohn, 2021).

Estudos mostram que funcionários relutam em compartilhar informações com colegas e autoridades (Perlow; Williams, 2003). Tragédias como a destruição de siderúrgicas no Paquistão e o acidente da Pakistan Airlines em Karachi foram agravadas pela falta de comunicação e de repasse de informações críticas aos tomadores de decisão (Hassan; Yoon; Dedahanov, 2025).

Esse contexto evidencia a importância da liderança ética na promoção da voz ética, pois ambientes que incentivam a comunicação aberta reduzem riscos e melhoram decisões. Líderes que cultivam confiança, transparência e escuta ativa criam espaços seguros para que preocupações sejam expressas, fortalecendo a cultura organizacional e prevenindo crises institucionais e sociais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escassez de estudos sobre liderança ética no Brasil representa um desafio para a comunidade científica e para os profissionais, especialmente com a recente inclusão da voz ética como tema emergente em administração e psicologia. Essa lacuna também oferece oportunidade para aprofundar o conhecimento em áreas como a voz dos subordinados e os processos que promovem e mediam a expressão ética nas organizações.

Esta revisão de escopo teve como objetivo identificar como a liderança ética influencia a manifestação da voz ética no contexto militar, mapeando evidências teóricas e empíricas e apontando lacunas na literatura, em especial a escassez de pesquisas nacionais sobre o tema em instituições militares. A maioria dos estudos identificados concentra-se em contextos civis e corporativos, com pouca atenção às particularidades do meio militar, caracterizado por hierarquia rígida e normas de conduta bem definidas. Essas características influenciam a manifestação da voz ética, pois regras de conformidade, receio de contestar superiores e protocolos formais podem restringir a expressão de preocupações éticas.

3 Engenheiros e advogados da General Motors sabiam, há de uma década, do problema que causou 124 mortes e gerou um prejuízo de US\$ 4,1 bilhões, mas **os líderes corporativos não reconheceram ou entenderam os riscos**. Situação semelhante ocorreu na Boeing, com o 737 MAX, quando preocupações de engenheiros sobre falhas no sistema de voo e cronogramas foram ignoradas, levando a acidentes fatais e altos custos (Burris; Sohn, 2021, p. 58). Messerschmidt (1996, p. 39) também analisou o desastre do Challenger em 1986, destacando que, apesar dos engenheiros alertarem sobre riscos, a gerência ignorou as preocupações, “**quando ficou claro que eu não conseguia fazer ninguém me ouvir**”, e prosseguiu com o lançamento (Kornberger; Clegg; Carter, 2006, p. 25, grifo nosso).

Nesse cenário, a liderança ética é essencial para criar ambientes mais abertos à escuta e à manifestação responsável da voz ética. Ao promover comunicação transparente e segura, a cultura institucional, a confiança hierárquica e a prevenção de falhas são fortalecidas. Portanto, ampliar os estudos sobre liderança e voz ética no Brasil é fundamental, inclusive nas instituições militares.

Embora a liderança ética seja amplamente reconhecida na literatura internacional, seu impacto sobre a voz ética em contextos militares ainda exige maior aprofundamento empírico. Pesquisas futuras podem ampliar esta revisão com o uso de bases nacionais, literatura cinzenta e comparações entre os setores militar e civil. Abordagens qualitativas e quantitativas também são recomendadas para identificar estratégias eficazes de incentivo à voz ética em estruturas hierárquicas rígidas.

REFERÊNCIAS

- AFSAR, B.; SHAHJEHAN, A. Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 39, n. 6, p. 775-793, 2018.
- AHN, J.; LEE, S.; YUN, S. Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 148, p. 457-470, 2016.
- AL HALBUSI, H. *et al.* Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. **Personnel Review**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 159-185, 2021.
- ARNAUD, A.; SCHMINKE, M. The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. **Organization science**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 1767-1780, 2012.
- AROMATARIS, E. *et al.* (ed.). **JB I Manual for Evidence Synthesis**. [s. l.]: JBI, 2024. Disponível em: <https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL>. Acesso em: 12 ago. 2024.
- ASHFORD, S. J.; SUTCLIFFE, K. M.; CHRISTIANSON, M. K. Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In: GREENBERG, J.; EDWARDS, M. S. (ed.). **Voice and silence in organizations**. Bingley: Emerald, 2009. p. 175-201.
- AVEY, J. B.; WERNISING, T. S.; PALANSKI, M. E. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 107, p. 21-34, 2012.
- BAI, Y.; LIN, L.; LIU, J. T. Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 30, n. 12, p. 1869-1901, 2019.
- BAIN, K.; KREPS, T. A.; MEIKLE, N. L.; TENNEY, E. R. Amplifying voice in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 64, n. 4, p. 1288-1312, 2021.
- BANDURA, A. **Social learning theory**. New Jersey: Prentice hall, 1977.
- BASHSHUR, M. R.; OC, B. When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. **Journal of Management**, [s. l.], v. 41, n. 5, p. 1530-1554, 2015.

BOTHA, L.; STEYN, R. Employee voice as a behavioural response to psychological contract breach: The moderating effect of leadership style. **Cogent Business and Management**, London, v. 10, n. 1, 2023.

BROWN, M. E.; MITCHELL, M. S. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. **Business ethics quarterly**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 583-616, 2010.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 122, p. 587-598, 2014.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

BURHAN, Q.-U.-A. *et al.* Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety, organizational identification and psychological ownership. **RAUSP Management Journal**, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 341-362, 2023.

BURRIS, E. R.; SOHN, W. Creating a culture of voice. **Behavioral Science & Policy**, Baltimore, v. 7, n. 1, p. 57-68, 2021.

CHADEGANI, A. A. *et al.* A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. **Asian Social Science**, v. 9, n. 5, p. 18-26, 2013.

CHEN, C. The effect of leader knowledge hiding on employee voice behavior—the role of leader-member exchange and knowledge distance. **Open Journal of Social Sciences**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 69, 2020.

CHEN, A. S.-Y.; HOU, Y.-H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 1-13, 2016.

CHEN, A.; TREVIÑO, L. K. Promotive and prohibitive ethical voice: Coworker emotions and support for the voice. **Journal of Applied Psychology**, Bethesda, v. 107, n. 11, p. 1973-1994, 2022.

CHENG, J.; BAI, H.; HU, C. The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. **Journal of Management & Organization**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 58-76, 2019.

FAROOQ, M.; KHAN, F. Ethical leadership and reporting behavior of employees: social cognitive perspective of morality on the bases of emotions. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, [s. l.], 2024.

EJAZ, T. *et al.* Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. **Middle East Journal of Management**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 310-331, 2021.

FATOKI, O. Sustainability-oriented innovation and performance of small and medium enterprises in South Africa. **Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 231-243, 2019.

FOSSE, T. H. *et al.* Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 5, p. 708-722, 2019.

GOK, K. *et al.* Enhancing employees' duty orientation and moral potency: dual mechanisms linking ethical psychological climate to ethically focused proactive behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 157-175, 2022.

GRAAFF, M. C.; ZALM, C. The Dutch Approach to Ethics: Integrity Management in the Military. *In*: KRAMER, E. H.; MOLENDIJK, T. (ed.). **Violence in Extreme Conditions: Ethical Challenges in Military Practice**. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 145-153.

GRAAFF, M. C.; GIEBELS, E.; VERWEIJ, D. E. M. On moral grounds: Moral identity and moral disengagement in relation to military deployment. **Military Psychology**, Bethesda, v. 32, n. 4, p. 363-375, 2020.

GRAAFF, M. C. *et al.* Ethical leadership in the military: The gap between theory and practice in ethics education. *In*: OLSTHOORN, P. (ed.). **Military ethics and leadership**. Leiden: Brill, 2017. p. 56-85.

HANNAH, S. T. *et al.* Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 123, n. 2, p. 220-238, 2014.

HAO, L. *et al.* When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. **Journal of Business and Psychology**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 1039-1063, 2022.

HASSAN, N.; YOON, J.; DEDAHANOV, A. T. Servant leadership style and employee voice: mediation via trust in leaders. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 99, 2025.

HUANG, L.; PATERSON, T. A. Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. **Journal of Management**, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 1157-1184, 2017.

JAVED, M. *et al.* "Being true to oneself": the interplay of responsible leadership and authenticity on multi-level outcomes. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 42, n. 3, p. 408-433, 2021.

KALSHOVEN, K.; DEN HARTOG, D. N.; DE HOOGH, A. H. B. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 51-69, 2011.

KIM, D.; VANDENBERGHE, C. Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate. **Group & Organization Management**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 514-555, 2020.

KIM, D.; VANDENBERGHE, C. Social exchange relationships with peer leaders and ethical leadership: A study among male military team leaders. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 294-308, 2023.

KIM, D.; CHOI, D.; SON, S. Y. Does ethical voice matter? Examining how peer team leader ethical voice and role modeling relate to ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 192, n. 1, p. 113-128, 2024.

KIM, J. **State and military ethics**. Coreia do Sul: Park Young-sa, 2016.

KIM, Y. *et al.* Understanding the influence of authentic leadership and employee-organization relationships on employee voice behaviors in response to dissatisfying events at work. **Management Communication Quarterly**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 64-98, 2022.

KING, S. M. *et al.* Ethical leadership: Descriptive literature review of the diverse influence and development of ethics upon public sector and military leaders, followers, and organizations. **The Journal of Values-Based Leadership**, Valparaíso, US, v. 16, n. 2, p. 9, 2023.

KISH-GEPHART, J. J. *et al.* Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v. 29, p. 163-193, 2009.

KYAMBADE, M.; NAMATOVU, A. Exploring the role of ethical leadership and personality traits in shaping ethical behavior among Ugandan security officers. **International Journal of Public Leadership**, [s. l.], v. 21, n. 6, 2024.

KORNBERGER, M.; CLEGG, S. R.; CARTER, C. Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 3-30, 2006.

LAM, L. W. *et al.* Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. **Business Ethics Quarterly**, Cambridge, v. 26, n. 3, p. 277-300, 2016.

LEE, K. The influence of ethical climate on morale: Ethical leadership and moral identity as moderators. **Korean Military Research**, [s. l.], v. 74, n. 3, p. 101-128, 2018.

LEMOINE, G. J.; HARTNELL, C. A.; LEROY, H. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. **Academy of Management Annals**, Valhalla, v. 13, n. 1, p. 148-187, 2019.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; LIAO, C.; MEUSER, J. D. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. **Academy of management journal**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 1434-1452, 2014.

MAYER, D. M.; KUENZI, M.; GREENBAUM, R. L. Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 95, p. 7-16, 2010.

MAYER, D. M. *et al.* Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 121, n. 1, p. 89-103, 2013.

MEN, C. *et al.* Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 166, n. 3, p. 461-472, 2020.

MESSERSCHMIDT, J. W. Managing to kill: Masculinities and the space shuttle Challenger explosion. **Research on Men and Masculinities Series**, [s. l.], v. 9, p. 29-53, 1996.

MOLINES, M.; STORME, M.; MIFSUD, M. Promoting ethical voice in the police: a daily examination of ethical vision, LMX ambivalence, and interpersonal justice. **Public Management Review**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 679-701, 2025.

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, [s. l.], v. 106, p. 213-228, 2016.

MORRISON, E. W. Employee voice and silence: Taking stock a decade later. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 10, p. 79-107, 2023.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

MORRISON, E. W.; WHEELER-SMITH, S. L.; KAMDAR, D. Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 96, n. 1, p. 183-191, 2010.

ÖZBAĞ, G. K. The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 235, p. 235-242, 2016.

PERLOW, L.; WILLIAMS, S. Is silence killing your company? **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 81, n. 5, p. 52-58, 2003.

PHAM, M. T. *et al.* A scoping review of scoping reviews: advancing the approach and enhancing the consistency. **Research Synthesis Methods**, Bethesda, v. 5, n. 4, p. 371-385, 2014.

PICCOLO, R. F. *et al.* The relationship between ethical leadership and core job characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 2-3, p. 259-278, 2010.

PLETZ, V.; TIBERIUS, V.; Meyer, N. Ethical Leadership: A Bibliometric Review and Research Framework with Methodological Implications. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, [s. l.], Special Issue, 2024.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of the determinants of university and author impact in the management literature in the past quarter century. **Journal of management**, v. 34, n. 4, p. 641-720, 2008.

PUCIC, J. Do as I say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 129, p. 655-671, 2014.

REN, S. CHADEE, D. Influence of career identity on ethical leadership: sense-making through communication. **Personnel Review**, [s. l.], v. 49, n. 9, p. 1987-2005, 2020.

ROBINSON, K.; MCKENNA, B.; ROONEY, D. The relationship of risk to rules, values, virtues, and moral complexity: what we can learn from the moral struggles of military leaders. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 179, n. 3, p. 749-766, 2021.

SANDERS, P.; GRINT, K. The interplay of the Dirty Hands of British area bombing and the wicked problem of defeating Nazi Germany in the Second World War—A lesson in leadership ethics. **Leadership**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 271-295, 2018.

SARI, U. T. The effect of ethical leadership on voice behavior: The role of mediators organizational identification and moderating self-efficacy for voice. **Journal of Leadership in Organizations**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2019.

SATTERSTROM, P.; KERRISSEY, M.; DIBENIGNO, J. The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 66, n. 2, p. 380-425, 2020.

SCHAUBROECK, J. M. *et al.* Embedding ethical leadership within and across organization levels. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 55, n. 5, p. 1053-1078, 2012.

SHAKEEL, F.; KRUYEN, P. M.; VAN THIEL, S. Ethical leadership as process: a conceptual proposition. **Public Integrity**, London, v. 21, n. 6, p. 1-12, 2019.

SHARIF, M. M.; SCANDURA, T. A. Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 124, p. 185-196, 2013.

SIDDIQUEI, A. *et al.* Environmental-specific servant leadership as a strategic tool to accomplish environmental performance: a case of China. **International Journal of Manpower**, [s. l.], v. 42, n. 7, p. 1161-1182, 2021.

SOSIK, J. J. *et al.* Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 160, p. 765-781, 2019.

STĂNCIULESCU, R.; BELDIMAN, E. The issue of leadership styles in the military organization. **Land Forces Academy Review**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 54-60, 2019.

TANGIRALA, S.; RAMANUJAM, R. The sound of loyalty: voice or silence. **Voice and Silence in Organizations**, [s. l.], p. 203-224, 2009.

TOOR, S.-ur-R.; OFORI, G. Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 90, n. 4, p. 533-547, 2009.

TREVIÑO, L. K.; BROWN, M.; HARTMAN, L. P. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. **Human Relations**, [s. l.], v. 56, n. 1, p. 5-37, 2003.

TREVIÑO, L. K.; HARTMAN, L. P.; BROWN, M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, n. 4, p. 128-142, 2000.

TREVIÑO, L.K; WEAVER, G. R.; REYNOLDS, S. J. Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of management**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 951-990, 2006.

TRICCO, Andrea C. et al. PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. **Annals of internal medicine**, [s. l.], v. 169, n. 7, p. 467-473, 2018.

TRICCO, A. C. *et al.* A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. **BMC Medical Research Methodology**, Bethesda, v. 16, p. 1-10, 2016.

TU, Y. *et al.* Differentiating two facets of trust in colleagues: How ethical leadership influences cross-team knowledge sharing. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 88-100, 2020.

WALUMBWA, F. O.; SCHAUBROECK, J. Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. **Journal of Applied Psychology**, Bethesda, v. 94, n. 5, p. 1275-1286, 2009.

WANG, D.; FENG, T.; LAWTON, A. Linking ethical leadership with firm performance: a multi-dimensional perspective. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 145, p. 95-109, 2015.

XIA, F.; LU, P.; WANG, L. Leader ethical voice and subordinate job performance: the chain mediating role of subordinate identification with leader and leader-member exchange. **Frontiers in Psychology**, Bethesda, v. 15, p. 1340769, 2024.

ZEHIR, C.; ERDOGAN, E. The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 24, p. 1389-1404, 2011.

ZHANG, H. *et al.* Ethical leadership in multinational companies' control practices: culture as a moderating factor. **International Journal of Organizational Analysis**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 2183-2208, 2023.

ZHENG, D. *et al.* Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 732-748, 2015.

ZHENG, Y. *et al.* Ethical leadership and ethical voice: the mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. **Journal of Management**, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 973-1002, 2021.

ZHOU, H. *et al.* Linking ethical leadership to employees' emotional exhaustion: A chain mediation model. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 734-749, 2022.

ZHU, W. *et al.* Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 158, n. 2, p. 547-565, 2019.