

O IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NO COMPORTAMENTO CIDADÃO COM RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, SOB A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO EM VALORES CULTURAIS E DA SOCIEDADE DE APRENDIZAGEM

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO ÉTICO EN EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORIENTADO AL MEDIO AMBIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS VALORES CULTURALES, LA EDUCACIÓN Y LA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ENVIRONMENTALLY ORIENTED CITIZENSHIP BEHAVIOR FROM THE PERSPECTIVE OF CULTURAL VALUES EDUCATION AND LEARNING SOCIETY



On Dang VAN¹
e-mail: ond_v_ph@utc.edu.vn



Suong Huynh Thi THU²
e-mail: huynhthsuong@ufm.edu.vn

Como referenciar este artigo:

Van, O. D., & Thu, S. H. T. (2026). O impacto da liderança ética no comportamento cidadão com responsabilidade ambiental, sob a perspectiva da educação em valores culturais e da sociedade de aprendizagem. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30(esp1), e026018. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30iesp1.20907>



| Submetido em: 04/01/2026
| Revisões requeridas em: 18/01/2026
| Aprovado em: 15/02/2026
| Publicado em: 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Executivo Adjunto: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade de Transportes e Comunicações, Hanói, Vietnã.

² Universidade de Finanças - Marketing, Cidade de Ho Chi Minh, Vietnã.

RESUMO: Este artigo analisa o impacto da liderança ética no comportamento orientado ao meio ambiente nas organizações, a partir da perspectiva dos valores culturais, da educação e da aprendizagem em uma sociedade, com o objetivo de esclarecer os mecanismos pelos quais normas culturais éticas e ambientais são formadas, transmitidas e internalizadas nas organizações. O estudo contou com a participação de 680 colaboradores de organizações fora do setor educacional, representando diversas profissões. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas modernas para testar um modelo integrado entre liderança ética, educação em valores culturais, sociedade da aprendizagem e comportamento de cidadania orientado ao meio ambiente. Os resultados indicam que a liderança ética exerce um impacto positivo e significativo sobre o comportamento ambiental voluntário dos indivíduos, sendo que a educação em valores culturais e os mecanismos de aprendizagem social desempenham papéis mediadores relevantes. A pesquisa contribui teoricamente para abordagens interdisciplinares entre a ciência da educação, a sociologia organizacional e a gestão sustentável, além de oferecer implicações práticas para o desenvolvimento de estratégias de liderança baseadas na educação em valores culturais no contexto da sociedade da aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Educação em valores culturais. Sociedade da aprendizagem. Liderança ética. Comportamento cívico. Orientação ambiental.

RESUMEN: Este artículo analiza el impacto del liderazgo ético en el comportamiento orientado al medio ambiente en las organizaciones, desde la perspectiva de los valores culturales, la educación y el aprendizaje en una sociedad, con el objetivo de esclarecer los mecanismos mediante los cuales las normas culturales éticas y ambientales se forman, se transmiten y se internalizan dentro de las organizaciones. El estudio incluyó a 680 empleados de organizaciones fuera del sector educativo, representando diversas profesiones. Los datos fueron analizados mediante técnicas estadísticas modernas para probar un modelo integrado entre liderazgo ético, educación en valores culturales, sociedad del aprendizaje y comportamiento de ciudadanía orientado al medio ambiente. Los resultados muestran que el liderazgo ético tiene un impacto positivo y significativo en el comportamiento ambiental voluntario de los individuos, mientras que la educación en valores culturales y los mecanismos de aprendizaje social desempeñan importantes roles mediadores. La investigación contribuye teóricamente a enfoques interdisciplinarios entre la ciencia de la educación, la sociología organizacional y la gestión sostenible, y también proporciona implicaciones prácticas para el desarrollo de estrategias de liderazgo basadas en la educación en valores culturales en el contexto de la sociedad del aprendizaje.

PALABRAS CLAVE: Educación en valores culturales. Sociedad del aprendizaje. Liderazgo ético. Comportamiento cívico. Orientación ambiental.

ABSTRACT: This paper analyzes the impact of ethical leadership on the environmentally oriented behavior of organizations from the perspective of cultural values, education and learning in a society, aiming to clarify the mechanisms by which ethical and environmental cultural norms are formed, transmitted, and internalized within organizations. The study surveyed 680 employees in organizations outside the education sector, representing various professions. Data were analyzed using modern statistical techniques to test an integrated model between ethical leadership, cultural values education, a learning society, and environmentally oriented citizenship behavior. The results show that ethical leadership has a positive and significant impact on individuals' voluntary environmental behavior, with cultural values education and social learning mechanisms playing important mediating roles. The research

contributes theoretically to interdisciplinary approaches between educational science, organizational sociology, and sustainable management, while also providing practical implications for developing leadership strategies based on cultural values education in the context of learning society.

KEYWORDS: *Cultural values education. Learning society. Ethical leadership. Civic behavior. Environmental orientation.*

INTRODUÇÃO

No contexto das mudanças climáticas, da degradação ecológica e da crescente crise dos valores ambientais, as organizações não só enfrentam a demanda por maior eficiência econômica, como também sofrem uma pressão crescente para cumprir suas responsabilidades ambientais e sociais. Nesse processo, o comportamento cívico com foco ambiental é visto como uma forma de comportamento voluntário, que vai além das exigências formais do trabalho, refletindo o grau em que os indivíduos internalizam valores sustentáveis dentro da organização.

A pesquisa de Boiral (2009) mostrou que os comportamentos ambientais voluntários dos funcionários desempenham um papel fundamental na *ecologização* das organizações, pois não só melhoram o desempenho ambiental, como também contribuem para a formação de uma cultura organizacional sustentável. Contudo, a questão não é apenas como promover esses comportamentos, mas, fundamentalmente, por meio de quais mecanismos educacionais e sociais os valores ambientais são formados e mantidos dentro da organização.

Na pesquisa contemporânea, a liderança ética emerge como um fator poderoso que influencia as atitudes, percepções e comportamentos dos funcionários. Khuntia e Suar (2004) afirmam que a liderança ética não é simplesmente a adesão a normas morais, mas também um processo de dar o exemplo, orientar valores e estabelecer normas de conduta por meio das interações diárias dentro da organização. Nessa perspectiva, a liderança ética tem a natureza de um agente educativo, contribuindo para a formação de valores compartilhados e para a padronização dos comportamentos esperados. Estudos subsequentes demonstraram que a liderança ética está positivamente correlacionada com muitos resultados organizacionais importantes, incluindo engajamento, comprometimento e comportamento de cidadania organizacional.

No âmbito ambiental, estudos recentes demonstram que a liderança ética tem o potencial de promover comportamentos de cidadania organizacional orientados para o meio ambiente por meio de diversas vias. Ullah et al. (2021) indicam que a liderança ética influencia o comportamento ambiental dos funcionários ao aprimorar a autoeficácia e o senso de pertencimento psicológico, promovendo, assim, a iniciativa e a responsabilidade individual em relação a questões ambientais. De forma semelhante, Amrutha e Geetha (2024) destacam o papel do empoderamento verde como um mecanismo mediador crucial, permitindo que os funcionários traduzam as orientações éticas dos líderes em comportamentos ambientais específicos. Esses resultados sugerem que a liderança ética não impacta de forma direta e

mecânica, mas sim por meio de processos de aprendizagem, internalização e reconstrução de valores no nível individual.

Contudo, a maioria das pesquisas atuais ainda aborda a relação entre liderança ética e comportamento ambiental principalmente sob a ótica da governança e da psicologia organizacional, enquanto os aspectos da educação em valores culturais e da sociedade da aprendizagem não foram explorados sistematicamente. De uma perspectiva da ciência da educação, as organizações podem ser vistas como um espaço educacional informal onde valores, normas e crenças são transmitidos por meio da observação, imitação e interação social. Agarwal et al. (2022) argumentam que a liderança ética molda o ambiente de aprendizagem social ao estabelecer normas comportamentais aceitas e incentivadas, influenciando, assim, como os indivíduos aprendem, compartilham e ajustam seu comportamento dentro da organização. Essa abordagem abre a possibilidade de explicar o comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente como resultado de um processo contínuo de educação em valores, em vez de meramente uma reação a políticas ou regulamentos.

Além disso, a educação em valores culturais desempenha um papel particularmente importante na explicação da sustentabilidade dos comportamentos ambientais. A cultura organizacional não apenas reflete o que é declarado, mas também se manifesta por meio de comportamentos que são repetidos, reforçados e reconhecidos na prática. A pesquisa de Boiral (2009) mostra que os comportamentos de cidadania organizacional orientados para o meio ambiente são verdadeiramente sustentáveis apenas quando estão vinculados aos valores culturais essenciais da organização, em vez de dependerem exclusivamente de controles administrativos. Nesse contexto, a liderança ética atua como uma “professora de valores”, dando o exemplo e facilitando o aprendizado, a discussão e a internalização de valores ambientais por meio das interações sociais diárias.

A partir da análise acima, observa-se que existe uma lacuna significativa na pesquisa na integração de abordagens de governança, educação e sociologia para explicar o impacto da liderança ética no comportamento de cidadania organizacional voltado para o meio ambiente. Embora An (2023) tenha sugerido duas vias pelas quais a liderança ética promove o comportamento sustentável dos funcionários, a inserção dessas vias em uma estrutura teórica que enfatize a educação em valores culturais e a aprendizagem social ainda é limitada. Portanto, este estudo visa construir e testar um modelo integrado no qual a liderança ética é considerada um agente educacional central, influenciando o comportamento de cidadania organizacional

voltado para o meio ambiente por meio de mecanismos de educação em valores culturais e aprendizagem social.

Ao conectar teorias de liderança ética, comportamento de cidadania organizacional e ciência da educação, o estudo não só contribui para expandir a base teórica do campo do comportamento organizacional ambiental, como também oferece uma nova abordagem para a gestão baseada em valores. Essa abordagem é particularmente significativa no contexto de uma sociedade da aprendizagem e do desenvolvimento sustentável, que se tornam diretrizes estratégicas para muitos países e organizações em todo o mundo.

REVISÃO DA LITERATURA

Nas últimas duas décadas, a pesquisa sobre liderança ética floresceu e tornou-se uma abordagem crucial para explicar o comportamento individual dentro das organizações. Em sua base, Khuntia e Suar (2004), em seu trabalho *“A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers”*, estabeleceram os fundamentos conceituais e mensuráveis da liderança ética, enfatizando elementos como integridade, justiça, conduta exemplar e responsabilidade social.

Com base nesse fundamento, inúmeros estudos subsequentes demonstraram o papel da liderança ética na formação do clima ético, das normas comportamentais e das atitudes dos funcionários em relação ao trabalho. Os trabalhos de Wimbush et al. (1997), *“An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations”*, e de Parboteeah e Kapp (2008), *“Ethical climates and workplace safety behaviors”*, mostram que a liderança ética contribui para moldar um ambiente organizacional onde os valores éticos são reforçados por meio de práticas diárias, influenciando, assim, comportamentos que excedem os padrões mínimos.

Partindo desse fundamento, a pesquisa sobre o comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente expandiu seu escopo de análise, abrangendo desde os comportamentos tradicionais de cidadania organizacional até aqueles associados ao desenvolvimento sustentável. O trabalho pioneiro de Boiral (2009), *“Greening the corporation through organizational citizenship behaviors”*, afirmou que os comportamentos ambientais voluntários dos funcionários desempenham um papel central na melhoria do desempenho ambiental e na construção de uma cultura organizacional verde. Este estudo não apenas esclarece a natureza voluntária do comportamento de cidadania ambiental, mas também

ênfatiza que mecanismos puramente administrativos dificilmente criarão mudanças sustentáveis sem uma base de valores e normas compartilhados.

Nos últimos anos, a relação entre liderança e comportamento de cidadania ambiental tem sido explorada mais profundamente por meio de modelos de mediação e regulação. Ullah et al. (2021), em “*Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficiency and psychological ownership*”, demonstram que líderes podem promover comportamentos ambientais ao fortalecer a autoconfiança e o senso de responsabilidade dos funcionários.

Essa abordagem é reforçada por Amrutha e Geetha (2024), em “*Green Employee Empowerment for Environmental Organization Citizenship Behavior*”, que afirma o papel do empoderamento verde como um mecanismo para transformar a orientação da liderança em comportamento ambiental concreto. Esses resultados esclarecem que o impacto da liderança não é um efeito direto e linear, mas opera por meio dos processos cognitivos, motivacionais e de aprendizagem dos indivíduos.

De forma semelhante, outra linha de pesquisa concentra-se na relação entre liderança ética e resultados psicossociais, como engajamento e comprometimento, considerados pré-requisitos para o comportamento cívico. Habiba et al. (2019), em “*The relationship between ethical leadership and work engagement*”, e Gwamanda e Mahembe (2023), em “*The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement*”, demonstraram que a liderança ética cria um ambiente psicológico positivo, no qual os funcionários se sentem respeitados e tratados com justiça, aumentando, assim, seu nível de participação e disposição para contribuir além de suas funções formais. Nessa perspectiva, o comportamento cívico com foco ambiental pode ser compreendido como uma manifestação concreta de engajamento e internalização dos valores organizacionais.

Contudo, a maioria dos estudos existentes ainda aborda a relação entre liderança ética e comportamento ambiental principalmente a partir da estrutura teórica da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos. An (2023), em “*The dual paths that ethical leadership drives employees’ sustainability behaviors*”, propôs duas abordagens paralelas para o impacto da liderança ética no comportamento de sustentabilidade dos funcionários, mas o foco da análise permaneceu em variáveis psicológicas individuais, em vez do processo de educação em valores e aprendizagem social dentro da organização.

Enquanto isso, estudos sobre gestão de atividades ambientais, como Phan et al. (2018), em “*Environmental activity management: Its use and impact on environmental performance*”,

ou Su et al. (2024), em “*The association between ethical leadership and environmental activity management*”, enfatizam principalmente os sistemas de gestão e o empoderamento, sem esclarecer as dimensões culturais e educacionais desses processos.

Outra limitação importante de estudos anteriores é a visão das organizações como unidades puramente administrativas, em vez de espaços sociais de aprendizagem onde os valores são transmitidos, reproduzidos e reforçados por meio da interação. Agarwal et al. (2022), em “*Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement, and job involvement*”, sugeriram que a liderança ética influencia a forma como os indivíduos aprendem e compartilham conhecimento dentro das organizações, demonstrando, assim, o potencial de abordar a liderança ética como um agente educacional informal. No entanto, essa implicação não foi totalmente desenvolvida em estudos sobre comportamento de cidadania orientado para o meio ambiente.

A partir da análise geral dos estudos acima mencionados, identifica-se que a lacuna na pesquisa reside na falta de modelos integrados que conectem a liderança ética ao comportamento cidadão ambientalmente orientado, sob a perspectiva da educação em valores culturais e da aprendizagem por meio da interação social. As pesquisas atuais demonstraram o impacto positivo da liderança ética, mas não explicaram completamente como os valores ambientais são educados, internalizados e mantidos de forma sustentável na vida organizacional. Portanto, a próxima direção da pesquisa precisa ir além dos modelos psicológicos individuais e adotar uma abordagem organizacional como um ecossistema de aprendizagem, onde a liderança ética desempenha um papel central na educação em valores culturais e na criação de comportamentos cívicos sustentáveis e disseminados, voltados para o meio ambiente.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Em relação aos métodos quantitativos: o estudo utilizou um questionário aplicado a uma amostra de 680 funcionários de organizações fora do setor educacional, abrangendo diversos setores e tipos de organização. O tamanho da amostra foi escolhido para aumentar a confiabilidade estatística, a generalização dos resultados e para permitir a análise de relações complexas dentro do modelo integrado. Foi aplicado um método de amostragem estratificada por conveniência para garantir a diversidade em termos de gênero, idade, tempo de serviço e cargo. As escalas foram adaptadas de estudos internacionais confiáveis e validados, incluindo

escalas para liderança ética, comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente, educação em valores culturais e sociedade da aprendizagem. Antes da aplicação oficial do questionário, foi realizado um estudo piloto para verificar a clareza das perguntas e ajustar a linguagem ao contexto da pesquisa.

O questionário utilizou uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente/Não é bom) a 5 (Concordo totalmente/Muito bom). Os dados quantitativos foram analisados por meio de um processo rigoroso, incluindo estatística descritiva, teste de confiabilidade utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória para avaliar a validade convergente e discriminante das escalas. Com base nisso, um modelo estrutural linear foi utilizado para testar as hipóteses da pesquisa e avaliar o papel mediador dos valores culturais, da educação e da sociedade da aprendizagem na relação entre liderança ética e comportamento cívico ambientalmente orientado.

Além disso, métodos qualitativos foram implementados por meio de entrevistas semiestruturadas com um grupo de 15 participantes da pesquisa, incluindo especialistas, líderes de sociedades de aprendizagem e educadores de educação cultural, codificados de CG01 a CG15, para aprofundar os resultados quantitativos. Os dados qualitativos focaram na exploração das percepções, experiências e maneiras pelas quais os trabalhadores aprendem, recebem e internalizam valores ambientais por meio do comportamento exemplar e das interações dos líderes. A combinação dos dois métodos permite o reforço e a comparação mútuos, aumentando, assim, a abrangência, a confiabilidade e o valor científico das conclusões da pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Liderança ética como agente educativo na criação e transmissão de valores culturais organizacionais

Estudos clássicos e contemporâneos concordam que a liderança ética não é apenas um estilo de gestão, mas também um mecanismo para transmitir e disseminar valores dentro de uma organização. Khuntia e Suar (2004), em “Uma escala para avaliar a liderança ética de gestores dos setores público e privado da Índia”, enfatizam o papel da liderança em dar o exemplo e a importância da equidade na formação de normas comportamentais.

Wimbush et al. (1997), em “*An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations*”, e Wolmarans (2014), em “*The effect of core ethical values on*

ethical leadership”, demonstram que os valores éticos são recriados por meio das práticas diárias de liderança. Estudos recentes, como o de Serang et al. (2024), em “*The role of ethical leadership on employees’ behaviors and commitment to the organization*”, confirmam ainda que a liderança ética é a base para a internalização de valores culturais dentro da organização. A Tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa sobre o papel da liderança ética na disseminação de valores culturais, refletindo o nível de conscientização e avaliação dos funcionários em relação à forma como os líderes orientam, transmitem e reforçam os valores culturais associados à responsabilidade ambiental dentro da organização.

Tabela 1.

Avaliação do papel da liderança ética na educação em valores culturais (n = 680)

Não	Resultados da pesquisa	1	2	3	4	5	Pontuação média
1	Os líderes dão o exemplo em termos de padrões éticos.	39	79	141	219	202	3,69
2	As decisões da liderança refletem a imparcialidade.	35	85	150	215	195	3,66
3	Os valores ambientais são consistentemente enfatizados.	45	78	143	213	201	3,66
4	Os líderes incentivam o comportamento adequado.	30	70	160	230	190	3,71
5	Os valores éticos são consistentes em toda a organização.	51	78	141	211	199	3,63
Média geral		40,00	78,00	147,00	217,60	197,40	3,67

Nota. Resultados da pesquisa realizada pelos autores (2025).

Os resultados da pesquisa na Tabela 1 mostram que os 680 respondentes avaliaram o papel da liderança ética na orientação e educação de valores como razoavelmente bom, com uma pontuação média geral de 3,67. A distribuição das escolhas também apresentou uma clara tendência positiva, com o nível 4 apresentando uma média de 217,60 escolhas e o nível 5, uma média de 197,40 escolhas, valores significativamente superiores aos níveis 1 (40,00) e 2 (78,00). Essa tendência indica que a maioria dos trabalhadores reconhece a influência substancial da liderança no estabelecimento de normas, na promoção da equidade e na disseminação de comportamentos corretos.

No nível dos indicadores, o indicador *Liderança Incentiva o Comportamento Correto* obteve a pontuação mais alta, de 3,71, com 30, 70, 160, 230 e 190 seleções, respectivamente, do nível 1 ao nível 5. Esse resultado sugere que os comportamentos de incentivo e reforço da liderança são percebidos de forma clara e direta na experiência diária. Isso está alinhado com a afirmação do CG03 de que “observo o maior impacto quando os líderes reconhecem e lembram prontamente os funcionários dos padrões éticos em situações específicas” e com a ênfase do

CG11 em “o incentivo consistente leva os funcionários a autorregular seu comportamento sem pressão”.

O indicador *A liderança dá o exemplo de padrões éticos* obteve uma pontuação de 3,69, com 39, 79, 141, 219 e 202 seleções, refletindo o papel altamente valorizado da liderança e seu impacto relativamente amplo. CG06 observou que “os funcionários aprendem mais rapidamente observando os líderes lidando com tarefas pequenas, mas pautadas por princípios”. Enquanto isso, os dois itens *As decisões da liderança refletem justiça* e *Os valores ambientais são frequentemente enfatizados* obtiveram pontuação de 3,66, com distribuições de 35, 85, 150, 215, 195 e 45, 78, 143, 213, 201, respectivamente. As pontuações relativamente altas indicam uma predominância de sentimentos positivos, mas a proporção significativa de neutralidade sugere que a expressão de justiça e a ênfase em valores ambientais podem não ser consistentes entre os departamentos ou situações de gestão. O CG09 ofereceu uma interpretação mais cautelosa, afirmando que “a justiça é frequentemente evidente no processo, mas às vezes os resultados deixam os funcionários em dúvida”, enquanto o CG14 argumentou que “o meio ambiente é mencionado, mas quando o trabalho é urgente, a mensagem ambiental é facilmente ofuscada”.

O indicador com a pontuação mais baixa é “Valores Éticos Consistentes na Organização”, com 3,63, com 51, 78, 141, 211 e 199 seleções, respectivamente. Embora isso ainda seja considerado razoavelmente bom, o fato de o maior número de seleções no nível 1 entre os cinco indicadores, especificamente 51, sugere que um grupo ainda percebe a consistência como insuficiente. De uma perspectiva gerencial, isso geralmente indica uma lacuna entre a mensagem e a execução, ou uma falta de sincronização entre os níveis de gestão. Os comentários do CG14 sobre priorização sensível ao tempo e os comentários do CG09 sobre resultados percebidos explicam ainda mais por que a consistência é um ponto que precisa ser fortalecido para melhorar a qualidade da educação em valores na organização, de razoavelmente boa para excelente.

A relação entre liderança ética e comportamento de cidadania organizacional orientado para o meio ambiente

A pesquisa sobre comportamento de cidadania orientado para o meio ambiente é claramente definida por Boiral (2009), em “*Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior for the Environment*”, que afirma que os comportamentos ambientais voluntários são um pilar do desenvolvimento sustentável. Ullah et al. (2021), em “*Green transformational*

leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment”, e Liu e Yu (2023), em “Liderança transformacional verde e comportamento de cidadania organizacional dos funcionários para o meio ambiente”, mostram que a liderança desempenha um papel na ativação desses comportamentos por meio da socialização e do processamento de informações sociais. A Tabela 2 resume os resultados da pesquisa sobre o comportamento de cidadania orientado para o meio ambiente dos funcionários, refletindo assim o nível de presença e a intensidade da prática de comportamentos ambientais voluntários no contexto organizacional.

Tabela 2.

Avaliação da relação entre liderança ética e comportamento de cidadania organizacional orientado para o meio ambiente (n = 680)

Não	Conteúdo da pesquisa	1	2	3	4	5	Pontuação média
1	Conservar ativamente os recursos e utilizá-los de forma adequada.	46	74	149	216	195	3,65
2	Disposição para participar em atividades ambientais	51	80	140	209	200	3,63
3	Lembre seus colegas de proteger o meio ambiente.	55	85	144	200	196	3,58
4	Proponha iniciativas ecológicas e torne-se um membro ativo.	59	91	148	197	185	3,53
5	Cumprimento voluntário das normas ambientais	41	70	159	219	191	3,66
Média geral		50,40	80,00	148,00	208,20	193,40	3,61

Nota. Resultados da pesquisa realizada pelos autores (2025).

Os resultados da pesquisa na Tabela 2 mostram que o comportamento de cidadania ambiental dos 680 respondentes foi avaliado como razoavelmente bom, com uma pontuação média geral de 3,61. A distribuição das escolhas mostra uma tendência predominantemente positiva, com o número de pessoas que escolheram os níveis 4 e 5 apresentando valores médios de 208,20 e 193,40, respectivamente, significativamente superiores aos níveis 1 (50,40) e 2 (80,00). Isso reflete que os comportamentos ambientais voluntários têm se mantido relativamente estáveis dentro da organização, embora o nível de proatividade e disseminação ainda não seja totalmente uniforme.

No nível dos indicadores, o indicador “Conformidade Voluntária com as Normas Ambientais” alcançou a maior pontuação média, de 3,66, com 41, 70, 159, 219 e 191 seleções correspondentes aos níveis 1 a 5, respectivamente. Esse resultado demonstra que comportamentos fundamentais com baixo risco pessoal foram relativamente bem internalizados. O CG02 comentou que “as normas ambientais básicas se tornaram hábitos de trabalho; poucas pessoas ainda as consideram exigências externas”. De forma semelhante, o

CG10 afirmou que “quando as normas são conhecidas, as pessoas as cumprem voluntariamente, sem supervisão rigorosa”.

O indicador “Conservação Proativa de Recursos e Uso Adequado de Recursos” obteve uma pontuação de 3,65, com 46, 74, 149, 216 e 195 seleções. Essa pontuação reflete uma mudança positiva da conformidade para o comportamento proativo em um segmento da força de trabalho. No entanto, a proporção de escolhas neutras permanece significativa, indicando que esse comportamento ainda não se tornou um reflexo comum. O CG05 compartilhou que “muitas pessoas estão dispostas a economizar recursos, mas o nível de proatividade depende da pressão do trabalho em um determinado momento”.

Comportamentos de interação social, como “Lembrar os colegas de proteger o meio ambiente”, obtiveram uma pontuação média de apenas 3,58, com 55, 85, 144, 200 e 196 seleções, respectivamente. Isso demonstra que ainda existem barreiras psicológicas para interferir no comportamento alheio. O CG07 explicou que “nem todos se sentem à vontade para lembrar os colegas por medo de causar mal-entendidos ou afetar os relacionamentos”, o que reflete limitações no ambiente psicologicamente seguro dentro da organização.

Notavelmente, o indicador “Propor iniciativas verdes e tornar-se um membro ativo” obteve a pontuação média mais baixa, de 3,53, com 59, 91, 148, 197 e 185 seleções, respectivamente. Esse resultado sugere que comportamentos que exigem criatividade, comprometimento e tomada de riscos pessoais ainda não são totalmente incentivados. O CG12 observou que “ideias verdes geralmente exigem mais tempo e recursos, portanto, nem todos estão dispostos a propô-las sem salvaguardas claras”. O CG14 acrescentou que “quando os líderes não as apoiam de fato, muitos optam por cumprir suas responsabilidades em vez de propor algo novo”.

O papel mediador da educação em valores culturais na relação entre liderança ética e comportamento ambientalmente orientado

Estudos de Agarwal et al. (2022), “*Knowledge hide and seek*”, e Rahmatullah et al. (2022), “*Improving organizational performance with organizational culture*”, mostram que a cultura organizacional é um espaço contínuo para a educação em valores. An (2023), “*The dual paths that ethical leadership drives employees’ sustainability behaviors*”, sugere que a educação em valores é o caminho mais indireto, porém sustentável, para moldar o comportamento ambiental. A Tabela 3 apresenta os resultados da pesquisa sobre educação em

valores culturais nas organizações, refletindo o nível de formação, repetição e internalização de valores ambientais por meio de normas e práticas culturais compartilhadas.

Tabela 3.

Avaliação do papel mediador da educação em valores culturais na relação entre liderança ética e comportamento orientado para o meio ambiente (n = 680)

Não	Conteúdo da pesquisa	1	2	3	4	5	Pontuação média
1	Os valores ambientais são amplamente compartilhados e acolhidos de forma positiva.	44	86	146	204	200	3,63
2	A cultura incentiva a responsabilidade comunitária compartilhada.	39	79	151	215	196	3,66
3	Os valores são repetidos através da prática e da formação de bons hábitos.	51	91	140	197	201	3,60
4	Normas ambientais claras são estabelecidas e moldadas na comunicação diária.	34	75	155	226	190	3,68
5	Os valores ambientais tornam-se normas na comunicação e se transformam em valores centrais.	56	85	145	206	188	3,57
Média geral		44,80	83,20	147,40	209,60	195,00	3,63

Nota. Resultados da pesquisa realizada pelos autores (2025).

Os resultados da pesquisa na Tabela 3 mostram que a educação sobre valores culturais relacionados ao ambiente dentro da organização é avaliada como razoavelmente boa, com uma pontuação média geral de 3,63. A distribuição das escolhas reflete uma tendência predominantemente positiva, com pontuações médias de 209,60 e 195,00 para os níveis 4 e 5, significativamente superiores aos níveis 1 (44,80) e 2 (83,20). Isso indica que os valores ambientais estão relativamente presentes na vida organizacional, embora o nível de infiltração e estabilidade não seja uniforme.

No nível dos indicadores, o indicador “Normas ambientais claras e definidas na comunicação diária” alcançou a maior pontuação média, de 3,68, com 34, 75, 155, 226 e 190 seleções correspondentes aos níveis 1 a 5. Esse resultado demonstra que as normas são percebidas com maior clareza quando associadas à comunicação e interação diárias. O CG04 comentou que “quando as normas ambientais são mencionadas na comunicação diária, os funcionários as compreendem e seguem com facilidade”. De forma semelhante, o CG11 afirmou que “a maneira como líderes e colegas falam sobre o ambiente cria um senso de autoevidência”.

O indicador “Cultura que incentiva a responsabilidade compartilhada pela comunidade” obteve uma pontuação de 3,66, com 39, 79, 151, 215 e 196 seleções, refletindo uma percepção relativamente positiva da responsabilidade coletiva. O CG06 compartilhou que “muitas pessoas

consideram a proteção ambiental um esforço coletivo, e não uma responsabilidade individual”. No entanto, o nível de neutralidade permanece significativo, indicando que o espírito de responsabilidade compartilhada não foi traduzido uniformemente em ações concretas.

O indicador “Os valores ambientais são amplamente partilhados e acolhidos positivamente” tem uma pontuação média de 3,63, com 44, 86, 146, 204 e 200 seleções, respetivamente. Este resultado implica que houve partilha de valores, mas o nível de envolvimento depende do contexto e do grupo de trabalho. O CG09 observou que “os valores ambientais são discutidos com bastante frequência, mas o nível de envolvimento varia entre os departamentos”.

Dois indicadores com pontuações mais baixas são “Os valores são repetidos por meio da prática e da formação de bons hábitos”, com 3,60, e “Os valores ambientais tornam-se normas na comunicação e valores centrais”, com 3,57. Com distribuições de 51, 91, 140, 197, 201 e 56, 85, 145, 206, 188, respectivamente, esses resultados mostram que ainda existe uma lacuna entre as declarações de valores e o processo de internalização. O CG13 afirma que “a menos que sejam repetidos por meio de ações concretas, é improvável que os valores se tornem hábitos sustentáveis”, enquanto o CG15 enfatiza que “o meio ambiente não é necessariamente um valor central quando as organizações priorizam metas de curto prazo”.

Abordar a organização como um espaço de aprendizagem social na formação de comportamentos orientados para o meio ambiente

As abordagens de aprendizagem social demonstram que o comportamento sustentável é formado por meio da interação social e da aprendizagem. Luong, VN, et al. (2022), “Papel educacional das redes sociais na comunicação de políticas no Vietnã”, Gwamanda e Mahembe (2023), “*The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement*”, e Amrutha e Geetha (2024), “Green employee empowerment”, destacam o papel do ambiente de aprendizagem na manutenção de comportamentos ambientalmente conscientes. A Tabela 4 apresenta os resultados da pesquisa sobre sociedades de aprendizagem em organizações, mostrando o nível de aprendizagem por meio da observação, interação e compartilhamento relacionados a comportamentos ambientalmente conscientes.

Tabela 4.

Avaliação da organização como um espaço de sociedade de aprendizagem na formação de comportamentos ambientalmente conscientes (n = 680)

N.	Conteúdo da pesquisa	1	2	3	4	5	Pontuação média
1	Aprendizagem por meio da observação e do comportamento de liderança, bem como dos hábitos ambientais.	39	75	155	221	190	3,66
2	Partilhar experiências e disseminar conhecimento ambiental.	51	85	145	204	195	3,60
3	Criação de fóruns, feedback aberto e direto, discussão e feedback.	45	90	150	199	196	3,60
4	Aprender com os colegas através do comportamento e dos hábitos	35	70	160	229	186	3,68
5	Organizar e incentivar a aprendizagem ecológica por meio de atividades práticas.	54	85	145	201	195	3,59
Média geral		44,80	81,00	151,00	210,80	192,40	3,63

Nota. Resultados da pesquisa realizada pelos autores (2025).

Os resultados da pesquisa na Tabela 4 mostram que a sociedade de aprendizagem dentro da organização, relacionada a comportamentos orientados para o meio ambiente, é classificada como razoavelmente boa, com uma pontuação média geral de 3,63. A distribuição das escolhas reflete uma tendência predominantemente positiva, com valores médios de 210,80 e 192,40 para os níveis 4 e 5, significativamente superiores aos do nível 1 (44,80) e do nível 2 (81,00). Isso indica que os processos de aprendizagem social foram relativamente bem estabelecidos, embora sua profundidade e natureza sistemática ainda sejam limitadas.

No nível dos indicadores, o conteúdo “Aprendendo com os colegas por meio de comportamentos e hábitos” alcançou a maior pontuação média, de 3,68, com 35, 70, 160, 229 e 186 escolhas correspondentes aos níveis 1 a 5. Esse resultado enfatiza o papel central da interação entre pares na disseminação de comportamentos ambientalmente responsáveis. O CG04 observou que “aprendemos a trabalhar de forma ecologicamente correta principalmente observando os colegas, e não por meio de manuais de instruções”. Da mesma forma, o CG11 afirmou que “bons hábitos se disseminam mais rapidamente dentro de um grupo de trabalho”.

O indicador “Aprendizagem por meio da observação e do comportamento de liderança, bem como hábitos ambientais” obteve uma pontuação média de 3,66, com 39, 75, 155, 221 e 190 seleções, indicando que a liderança continua sendo um modelo crucial em uma sociedade de aprendizagem. O CG02 compartilhou que “a forma como os líderes utilizam os recursos ou priorizam o ambiente influencia diretamente o comportamento dos funcionários”. O CG09 acrescentou que “observar os líderes nos ajuda a entender o que é verdadeiramente valorizado na organização”.

Por outro lado, indicadores de aprendizagem estruturada, como “Compartilhamento de experiências e disseminação de conhecimento ambiental” e “Feedback aberto direto, discussão e formação de fóruns”, obtiveram uma média de 3,60, com distribuições de 51, 85, 145, 204, 195 e 45, 90, 150, 199, 196, respectivamente. Isso indica que as atividades de compartilhamento e reflexão ainda existem, mas não se tornaram práticas regulares. O CG07 observou que “o compartilhamento de experiências ambientais ainda é espontâneo e carece de fóruns formais”, enquanto o CG13 afirmou que “a discussão aberta sobre o meio ambiente não é fortemente incentivada no contexto da pressão do trabalho”. O indicador com a menor pontuação foi “As organizações incentivam a aprendizagem verde por meio de atividades práticas”, com 3,59, correspondendo às seleções 54, 85, 145, 201 e 195. Esse resultado mostra que os mecanismos de apoio à aprendizagem verde por parte da organização não estão verdadeiramente sincronizados. CG15 comentou que “as organizações incentivam isso, mas as atividades são fragmentadas e carecem de continuidade”.

DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa mostram que o modelo integrado que relaciona a liderança ética ao comportamento cívico ambientalmente orientado por meio da educação em valores culturais e de uma sociedade de aprendizagem possui uma base empírica clara e consistente. Os dados dos quatro painéis da pesquisa apresentaram médias entre 3,61 e 3,67, refletindo um estado “bastante estável, mas ainda não ideal”, o que permite uma discussão mais aprofundada sobre os mecanismos de impacto e as condições necessárias para a transição da aceitação para a internalização e a ação proativa.

Primeiramente, os resultados da Tabela 1, com uma pontuação média geral de 3,67, demonstram que a liderança ética é percebida pelos funcionários como um agente de educação em valores culturais verdadeiramente influente. A pontuação mais alta pertence ao indicador “A liderança incentiva o comportamento correto” (3,71), o que implica que o reforço e a orientação diretos dos comportamentos têm um impacto mais claro do que declarações abstratas de valores.

Isso está em consonância com o argumento de Khuntia e Suar (2004), Vu (2021) e Hoduc et al. (2022) de que a liderança ética é mais eficaz por meio de comportamento exemplar e feedback concreto em um contexto prático. As afirmações em CG03, “o impacto mais forte ocorre quando os líderes reconhecem e reiteram prontamente a norma em uma situação

específica”, e CG11, “o incentivo consistente leva os funcionários a autorregular seu comportamento”, mostram que a natureza educativa da liderança ética reside no contexto situacional e na repetição, e não em uma única mensagem normativa.

Contudo, o indicador “Os valores éticos são consistentes na organização” obteve a pontuação mais baixa do grupo (3,63), indicando que ainda existe uma lacuna entre a orientação da liderança e a experiência dos funcionários em diferentes unidades. Os comentários do CG09, “a imparcialidade é clara no processo, mas os resultados ainda deixam os funcionários com dúvidas”, e os comentários do CG14, “quando o trabalho é urgente, as mensagens sobre o ambiente de trabalho são facilmente deixadas de lado”, mostram que a consistência da educação em valores é fortemente influenciada por pressões operacionais e prioridades de curto prazo. Isso complementa as análises de Wimbush et al. (1997), Wolmarans (2014) e Vu (2021) sobre o clima ético, que enfatizam que a assimetria entre os níveis de liderança e implementação pode enfraquecer o impacto educativo da liderança ética.

Consultando a Tabela 2, o comportamento cidadão orientado para o meio ambiente obteve uma pontuação média de 3,61, refletindo um nível de prática relativamente estável, mas tendendo mais para a conformidade do que para a inovação. Indicadores como “Conformidade voluntária com as normas ambientais” (3,66) e “Conservação proativa de recursos” (3,65) foram significativamente superiores a “Propor iniciativas verdes e tornar-se um membro ativo” (3,53). Este modelo está em consonância com Boiral (2009), que sugere que os comportamentos ambientais voluntários tendem a se desenvolver na seguinte ordem: conformidade, participação e iniciativa. As afirmações em CG02, “as normas ambientais básicas tornaram-se um hábito” e CG12, “ideias verdes exigem mais tempo e recursos, portanto, nem todos estão dispostos a propô-las”, demonstram que a barreira não reside no valor percebido, mas sim no apoio psicológico e institucional. Isso reforça o argumento de Ullah et al. (2021) e Amrutha e Geetha (2024), que sugerem que a promoção do comportamento ambiental em um nível mais elevado requer mecanismos mediadores, particularmente o empoderamento e a segurança psicológica.

O papel mediador da educação em valores culturais é esclarecido na Tabela 3, com uma pontuação média geral de 3,63. Notavelmente, o indicador “Normas ambientais claras e bem definidas na comunicação diária” obteve a pontuação mais alta (3,68), indicando que os valores ambientais são internalizados com maior eficácia quando integrados às interações diárias. Os comentários CG04, “as normas mencionadas na comunicação diária facilitam o seu cumprimento pelos funcionários”, e CG11, “a forma de falar torna tudo óbvio”, ilustram claramente o mecanismo de socialização de valores por meio da linguagem e da prática. Esse

resultado está em consonância com Agarwal et al. (2022) e Hong (2022), que enfatizam o papel da liderança ética na formação de espaços de aprendizagem social e no compartilhamento de normas.

Por outro lado, os indicadores “Os valores são repetidos através da prática e formam bons hábitos” (3,60) e “Os valores ambientais tornam-se valores centrais” (3,57) mostram que o processo de educação em valores ainda não atingiu um alto nível de sustentabilidade. O CG13 afirma que “se não forem repetidos através de ações concretas, os valores têm dificuldade em se tornarem hábitos”, enquanto o CG15 sugere que “o meio ambiente não é necessariamente um valor central quando a organização prioriza metas de curto prazo”. Isso demonstra que a educação em valores culturais requer tempo, persistência e consistência por parte dos líderes para passar do nível de conscientização ao nível de hábito, conforme analisado por An (2023) em relação ao caminho indireto, porém sustentável, da liderança ética.

A Tabela 4 confirma o papel da sociedade da aprendizagem, com uma pontuação média de 3,63, sendo que “Aprender com os pares por meio de comportamentos e hábitos” obteve a pontuação mais alta (3,68). As afirmações CG04 “aprendemos observando os pares em vez de documentos” e CG11 “bons hábitos se espalham mais rapidamente dentro do grupo” mostram que a aprendizagem informal é o principal canal para a formação de comportamentos ambientais. No entanto, indicadores relacionados à aprendizagem estruturada, como fóruns e compartilhamento formal, alcançaram apenas 3,60, enquanto “As organizações incentivam a aprendizagem verde por meio de atividades práticas” obteve a pontuação mais baixa (3,59). CG07 e CG15 enfatizam a natureza espontânea e fragmentada das atividades de aprendizagem verde, refletindo limitações na abordagem sistemática. Isso está em consonância com Gwamanda e Mahembe (2023), que argumentam que o clima e a estrutura de aprendizagem determinam o grau de transformação de valores em comportamento.

A partir das discussões acima, fica evidente que a liderança ética tem um impacto claro no comportamento de cidadania ambientalmente orientado, mas esse impacto é amplificado ou atenuado dependendo do nível de educação em valores culturais e da qualidade da sociedade de aprendizagem dentro da organização. Quando a liderança ética é praticada como um processo educacional contínuo, apoiado por comunicação diária, aprendizagem social e mecanismos de empoderamento, os comportamentos ambientais tendem a ser mais disseminados e sustentáveis. Por outro lado, sem consistência e aprendizagem estruturada, o impacto da liderança provavelmente permanecerá no nível de conformidade, sem se desenvolver em um comportamento de cidadania proativo e inovador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo forneceu evidências empíricas convincentes sobre o impacto da liderança ética no comportamento de cidadania ambientalmente orientado, quando abordada sob a perspectiva de valores culturais, educação e sociedade da aprendizagem. Com base em uma pesquisa com 680 funcionários, combinada com entrevistas semiestruturadas, os resultados mostram que a liderança ética não apenas influencia diretamente o comportamento ambiental voluntário, mas também desempenha um papel mediador crucial por meio da criação de valores culturais e da promoção de processos de aprendizagem social dentro da organização.

Em primeiro lugar, os resultados confirmam que a liderança ética é, primordialmente, um agente educativo informal, capaz de orientar, transmitir e reforçar valores culturais associados à responsabilidade ambiental. Dar o exemplo, garantir a equidade e a consistência no comportamento da liderança ajudam os valores ambientais a transcenderem meras declarações, tornando-se normas de conduta compartilhadas dentro da organização.

Em segundo lugar, o comportamento de cidadania orientado para o meio ambiente é registado num nível bastante estável, mas centra-se principalmente em comportamentos básicos de cumprimento das normas e de participação, enquanto os comportamentos proativos e inovadores permanecem limitados. Isto destaca o papel crucial de um ambiente psicológico seguro e de mecanismos de apoio à aprendizagem no incentivo aos indivíduos para superarem os riscos e agirem em prol do meio ambiente.

Em terceiro lugar, a pesquisa esclarece que a educação em valores culturais e uma sociedade de aprendizagem não são meros contextos, mas sim mecanismos mediadores essenciais que explicam por que e como a liderança ética pode gerar comportamentos ambientais sustentáveis. Quando as organizações funcionam como espaços de aprendizagem onde os valores são repetidos por meio da prática, reforçados pela interação e refletidos coletivamente, o comportamento de cidadania orientado para o meio ambiente tende a ser mais abrangente e duradouro.

Teoricamente, a pesquisa contribui para a expansão de modelos de liderança ética e comportamento de cidadania organizacional, integrando abordagens educacionais e de sociedade da aprendizagem, superando assim as limitações de estudos anteriores que se concentraram na psicologia individual ou em ferramentas de governança. Em termos práticos, as descobertas sugerem que as organizações precisam investir no desenvolvimento de líderes

como “educadores de valores”, ao mesmo tempo que constroem uma cultura e estruturas de aprendizagem de apoio, se quiserem promover de forma genuína e sustentável um comportamento ambientalmente correto. Essas conclusões fornecem uma base importante para futuras pesquisas sobre governança sustentável baseada na educação em valores, no contexto de uma sociedade da aprendizagem contemporânea.

REFERÊNCIAS

- Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.074>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2024). Green employee empowerment for environmental organization citizenship behavior: A moderated parallel mediation model. *Current Psychology*, 43, 5685–5702. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04720-z>
- An, M. T. (2023). *The dual paths that ethical leadership drives employees' sustainability behaviors* [Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City].
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221–236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Gwamanda, N., & Mahembe, B. (2023). The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2108. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>
- Habiba, U., Kausar, S. S. T., Waqas, A., & Ullah, K. (2019). The relationship between ethical leadership and work engagement: Moderation of Machiavellianism. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 1447–1459. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i3/5808>
- Hoduc, H., et al. (2022). The changes in education policy in the context of educational innovation in Vietnam. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 26(esp. 1), e022043. <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.1.16772>
- Hong, V. V. (2022). Education patriotism from education of traditional cultural values. *Synesis*, 14(2), 20019–134. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2196>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13–26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da>
- Liu, X., & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1097655. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- Luong, V. N., et al. (2022). Papel educacional das redes sociais na comunicação de políticas no Vietnã. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 26(esp. 1), e022037. <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.1.16513>
- Parboteeah, K. P., & Kapp, E. A. (2008). Ethical climates and workplace safety behaviours: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9452-y>

- Phan, T., Baird, K., & Su, S. (2018). Environmental activity management: Its use and impact on environmental performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 651–673. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2686>
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180–194. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2.1118>
- Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2373. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>
- Su, S., Baird, K., & Phan, T. (2024). The association between ethical leadership and environmental activity management: The mediating role of employee environmental empowerment. *Advances in Accounting*, 65, 100682. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2023.100682>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: The mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 683101. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683101>
- Vu, V. H. (2021). Management of educational activities in schools towards the approach of learners' competency: A case study of a high school. *Nuances: Estudos sobre Educação*, 32, e021005. <https://doi.org/10.32930/nuances.v32i00.9118>
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multidimensionality of ethical climate in organisations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67–77. <https://doi.org/10.1023/A:1017962229330>
- Wolmarans, J. (2014). *The effect of core ethical values on ethical leadership, organisational justice, ethical climate and leader effectiveness* [Master's thesis, Stellenbosch University]. <http://hdl.handle.net/10019.1/86357>

CRediT Author Statement

- ☐ **Reconhecimentos:** Os autores agradecem sinceramente aos 680 participantes da pesquisa e apreciam seus valiosos comentários que ajudaram a aprimorar este estudo.
 - ☐ **Financiamento:** Esta pesquisa não recebeu nenhum apoio financeiro.
 - ☐ **Conflitos de interesse:** Não há conflitos de interesse.
 - ☐ **Aprovação ética:** Esta pesquisa está em conformidade com as normas éticas da Lei de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 93/2025/QH15), incluindo integridade científica, ética profissional, organização e operação da ciência e tecnologia, avaliação científica, sistemas de informação e transformação digital. Todos os participantes participaram voluntariamente e não foram coagidos ou aliciados; seus direitos, dignidade e autonomia foram respeitados e protegidos por meio de medidas apropriadas.
 - ☐ **Disponibilidade de dados e materiais:** Todos os dados da pesquisa são confidenciais.
 - ☐ **Contribuições dos autores:** O autor On Dang VAN é o autor principal deste artigo.
-

Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, padronização e tradução

