



Ethics & Leadership Association

QUADRO DE CERTIFICAÇÃO

Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM)

Conteúdo programático do exame

Versão 1.0 | Setembro de 2026

Liderança ética na estratégia e na prática organizacional
Abertura prevista: 1º trimestre de 2027

ÉTICA • ESTRATÉGIA • GOVERNANÇA • RESPONSABILIDADE

Finalidade e escopo da certificação

Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM) reconhece líderes experientes que integram o julgamento ético na estratégia, na governança e na prática organizacional. Os candidatos exercem atualmente responsabilidades de liderança com subordinados diretos e indiretos. As suas decisões afetam pessoas além da equipe imediata e têm consequências ao longo do tempo.

Este documento descreve os requisitos de elegibilidade, os componentes de avaliação, os domínios de competência e os requisitos de manutenção de ELSTM. Os candidatos devem obter aprovação independente num estudo de caso de liderança ética, num exame de conhecimentos e compreensão através da Aether e numa avaliação de liderança a 360° com o 360 Leader. Quer obtenham aprovação ou não, recebem os resultados do 360° concluído, com análise SWOT e plano de melhoria, além de comentários sobre o caso. A abertura está prevista para o 1º trimestre de 2027.

Relação com ELP e ETLP

ELP™ aborda o julgamento ético fundamental. ETLP™ aborda a liderança aplicada de pessoas, equipes e partes interessadas. ELSTM aborda escolhas estratégicas, governança, liderança através de outros líderes e condições organizacionais que sustentam a conduta ética. Um título ou cargo superior não comprova, por si só, competência.

Elegibilidade

Os candidatos devem ter pelo menos 60 meses acumulados de experiência de liderança, incluindo pelo menos 24 meses a liderar através de outros líderes com responsabilidade pelas suas equipes ou unidades organizacionais. Os 24 meses estão incluídos nos 60. Períodos sobrepostos contam uma única vez; a experiência não tem de ser consecutiva.

Os candidatos devem ser atualmente responsáveis por subordinados diretos e indiretos. Um subordinado direto reporta ao candidato; um indireto está sob a sua responsabilidade de liderança através de um líder intermediário. A ELA analisa responsabilidades reais e relações hierárquicas, incluindo estruturas equivalentes entre setores.

A candidatura deve incluir um histórico de funções com datas, uma descrição da autoridade de decisão, uma estrutura hierárquica anonimizada, as responsabilidades sobre subordinados diretos e indiretos e um exemplo de decisão estratégica pela qual o candidato foi responsável. Deve poder apoiar um processo 360° crível que proteja a confidencialidade dos respondentes.

Preparação e certificações anteriores

A elegibilidade para ELSTM não exige curso obrigatório, mínimo de horas de formação ou curso introdutório. ELP™, ETLP™ e a adesão à ELA não são pré-requisitos. Não existem vias de elegibilidade distintas para candidatos RLP e não RLP.

The Ethical Leadership Practice Guide é a principal referência de preparação. Os candidatos podem preparar-se de forma independente ou realizar aprendizagem relevante. Certificações anteriores e cursos podem apoiar a preparação, mas não dispensam os requisitos de experiência nem qualquer componente de avaliação ELS.

Estrutura da avaliação

Após a aceitação da elegibilidade e a confirmação do pagamento, os candidatos recebem acesso às três avaliações. Podem marcar o exame, indicar os respondentes do 360° e trabalhar no caso em paralelo. Não existe uma ordem obrigatória entre os componentes.

Tipo	Avaliação	Evidências e requisito
Caso	Estudo de caso de liderança ética	Julgamento estratégico, decisões e resposta às consequências. Deve atingir o padrão de desempenho exigido no caso. Realizado através da simulação Management Worlds, se pronta para certificação, ou de um caso ELA dedicado à certificação.
Exame	Exame de conhecimentos e compreensão	Compreensão e aplicação dos conceitos ELA a situações de liderança estratégica. Realizado através da Aether. Deve atingir a pontuação de aprovação do exame.
360	Avaliação de liderança a 360°	Comportamentos de liderança observados, avaliados através do 360 Leader. Deve atingir a classificação exigida segundo as regras de pontuação e qualidade das evidências.

Os três componentes devem ser aprovados independentemente. Um resultado confirmado inferior ao padrão exigido em qualquer componente impede a certificação na tentativa atual. Não existe total ponderado compensatório nem pontuação global adicional de aprovação. A ELA comunica cada padrão de aprovação, regra de pontuação e processo de revisão antes do pagamento e da marcação das avaliações.

Distribuição dos conteúdos do exame

O exame de conhecimentos e compreensão inclui 40 perguntas pontuadas de resposta aberta, a concluir em 150 minutos. A distribuição seguinte associa as perguntas aos quatro domínios ELS.

N.º	Domínio de conteúdo	Peso	Perguntas
1	Estratégia ética e criação responsável de valor	30%	12
2	Governança e sistemas de decisão com responsabilização	25%	10
3	Liderar líderes e cultura organizacional ética	25%	10
4	Responsabilidade a longo prazo e aprendizagem organizacional	20%	8
	Total	100%	40

Estes pesos aplicam-se ao exame de conhecimentos. Não determinam os pesos dos critérios do caso nem das categorias do 360°. O caso abrange os quatro domínios e o 360° avalia comportamentos observáveis associados.

Requisitos para a certificação

A certificação exige elegibilidade aceita, aprovação em cada um dos três componentes e conclusão de qualquer revisão necessária de integridade ou qualidade das evidências. Evidências ausentes ou insuficientes deixam a avaliação pendente, sem pressupor reprovação. Reprovar em um componente não cancela automaticamente o acesso às demais avaliações pagas nem o direito a receber feedback.

Domínios de competência e tarefas

Domínio 1 — Estratégia ética e criação responsável de valor

Peso no exame de conhecimentos: 30%

Tarefa	O candidato deve conseguir	Facilitadores representativos e evidências observáveis
1.1	Enquadrar uma decisão ética estratégica.	Identificar finalidade, autoridade de decisão, lacunas nas evidências, dependências e partes interessadas afetadas. Analisar quem beneficia, quem suporta o risco e que perspectivas faltam.
1.2	Avaliar opções estratégicas com o Modelo de Integridade.	Aplicar Capacidade, Legalidade, Ética e Valores (Ability, Legal, Ethics and Values). Comparar viabilidade, obrigações, impactos nas partes interessadas e alinhamento com os valores. Explicar a incerteza e distinguir permissão legal de suficiência ética.
1.3	Atribuir recursos e aceitar riscos de forma responsável.	Explicar compromissos entre pessoas, funções e horizontes temporais. Proteger partes interessadas vulneráveis, definir condições para avançar e explicitar riscos aceitos e responsáveis.
1.4	Converter compromissos éticos em execução estratégica.	Especificar prioridades, direitos de decisão, recursos, salvaguardas e momentos de revisão. Rever a estratégia quando as evidências mudam; considerar o valor a longo prazo e consequências não intencionais.

Domínio 2 — Governança e sistemas de decisão com responsabilização

Peso no exame de conhecimentos: 25%

Tarefa	O candidato deve conseguir	Facilitadores representativos e evidências observáveis
2.1	Definir responsabilidades claras entre níveis de liderança.	Alinhar autoridade e responsabilidade. Definir delegação, supervisão e escalonamento. Distinguir decisões executivas, supervisão da governança e implementação operacional.
2.2	Criar mecanismos críveis de questionamento e escalonamento.	Garantir que as preocupações chegam a quem pode agir. Proteger a expressão de preocupações, gerir conflitos de interesses e prevenir retaliação ou ocultação nas práticas de comunicação.
2.3	Integrar a ética nas políticas e nos incentivos.	Analisar como metas, recompensas, controles e decisões sobre recursos moldam a conduta. Corrigir contradições entre valores declarados e comportamentos incentivados pelo sistema.
2.4	Manter supervisão eficaz da tecnologia e dos riscos emergentes.	Avaliar a qualidade das evidências e os impactos, incluindo decisões apoiadas por IA. Garantir autoridade humana efetiva, decisões rastreáveis, controles proporcionais e vias de correção.

Domínios de competência e tarefas

Domínio 3 — Liderar líderes e cultura organizacional ética

Peso no exame de conhecimentos: 25%

Tarefa	O candidato deve conseguir	Facilitadores representativos e evidências observáveis
3.1	Liderar através de outros líderes com delegação responsável.	Estabelecer expectativas claras para gestores e líderes de equipe. Conceder autoridade e apoio, abordar condutas incoerentes e manter a responsabilidade pelo sistema mais amplo.
3.2	Diagnosticar a diferença entre cultura declarada e vivida.	Utilizar o Modelo de Configuração Cultural considerando influências nacionais, empresariais, geracionais e individuais. Examinar comportamentos reais sem estereotipar grupos.
3.3	Criar condições para participação e tratamento justo.	Ouvir em todos os níveis hierárquicos, procurar opiniões divergentes, responder a preocupações e proteger pessoas com menos poder. Verificar se estas expectativas chegam aos subordinados indiretos.
3.4	Liderar a mudança cultural com congruência.	Alinhar conduta pessoal, rotinas de gestão e sistemas organizacionais. Apoiar gestores em mudanças difíceis, responder à resistência e acompanhar os impactos nas pessoas.

Domínio 4 — Responsabilidade a longo prazo e aprendizagem organizacional

Peso no exame de conhecimentos: 20%

Tarefa	O candidato deve conseguir	Facilitadores representativos e evidências observáveis
4.1	Representar interesses de longo prazo e de partes interessadas externas.	Considerar comunidades, parceiros e consequências futuras. Explicar como a consulta altera decisões e como são tratados interesses legítimos concorrentes.
4.2	Avaliar o desempenho ético com evidências equilibradas.	Combinar indicadores, narrativas e experiências das partes interessadas. Reconhecer vieses, manipulação dos indicadores, perspectivas ausentes e limites das medidas quantitativas.
4.3	Assumir responsabilidade pelos danos e corrigir causas sistêmicas.	Reconhecer erros, proteger pessoas afetadas, organizar reparação proporcional e alterar políticas ou incentivos que contribuíram para os danos.
4.4	Utilizar o feedback para desenvolver a capacidade de liderança.	Interpretar o feedback 360° com humildade e julgamento contextual. Definir ações de desenvolvimento observáveis, preparar sucessores e reforçar práticas além do líder individual.

Os valores fundamentais ELA orientam todos os domínios: Congruência, Serviço antes do status, Responsabilidade corajosa, Humildade transformadora e Responsabilidade compartilhada. A certificação reconhece capacidade demonstrada neste quadro de avaliação; não certifica o caráter moral nem garante a conduta futura.

Estudo de caso de liderança ética

O caso avalia como os candidatos aplicam a liderança ética a escolhas estratégicas, obrigações concorrentes e consequências ao longo do tempo. Devem atingir o padrão de desempenho do caso independentemente dos resultados do exame e do 360°.

Modalidades de realização

O caso é realizado na nova plataforma de simulação Management Worlds se estiver pronta e for aceita pela ELA para certificação. Caso contrário, os candidatos completam um caso original de certificação ELA, com uma narrativa organizacional realista, um dossiê de evidências e desenvolvimentos sucessivos da situação.

O caso de certificação é distinto dos casos pedagógicos públicos da ELA e das respostas dos facilitadores. Exige um registro individual das decisões e do raciocínio do candidato.

Ambas as modalidades abrangem as competências ELS e utilizam os mesmos critérios de avaliação. Formato, duração, recursos permitidos, limites de entrega e instruções detalhadas são comunicados antes da marcação da avaliação.

Evidências do candidato

- Um diagnóstico inicial que identifique a questão ética, lacunas nas evidências, partes interessadas e autoridade de decisão.
- Um memorando de decisão que compare opções e explique a escolha através de conceitos ELA relevantes.
- Um plano de governança e implementação com responsáveis, comunicação, salvaguardas e momentos de revisão.
- Uma decisão revista após um desenvolvimento, como novas evidências, contestação de um trabalhador, danos a uma parte interessada ou pressão sobre os resultados.
- Uma reflexão final sobre consequências, ações corretivas e mudanças necessárias na liderança ou no sistema.

Crítérios de avaliação

Critério	O que as evidências devem demonstrar
Diagnóstico e raciocínio ético	Uma interpretação defensável dos fatos, incertezas, interesses afetados e princípios.
Escolha estratégica e governança	Uma escolha fundamentada com autoridade clara, responsabilização e salvaguardas proporcionais.
Liderança e implementação	Ações realizáveis por gestores e equipes, com comunicação crível e proteção da participação.
Adaptação e responsabilidade a longo prazo	Uma resposta às consequências que inclua aprendizagem, correção e responsabilidade a mais longo prazo.

A avaliação considera diagnóstico, raciocínio, decisões, implementação e resposta às consequências. O sucesso na simulação ou o resultado de uma equipe não comprova, por si só, competência individual. Com ou sem aprovação, os candidatos recebem feedback individual sobre o caso avaliado: pontos fortes, lacunas face aos critérios e ações de melhoria. As respostas confidenciais do caso não são divulgadas.

Exame de conhecimentos e compreensão

O exame avalia compreensão e aplicação dos referenciais ELA em situações de liderança estratégica. Um resultado confirmado inferior à pontuação exigida impede a certificação na tentativa atual, independentemente dos outros resultados.

Abordagem do exame

O exame inclui 40 perguntas pontuadas de resposta aberta, com 150 minutos para responder. Perguntas breves contextualizadas e situações relacionadas exigem explicação, diagnóstico ou comparação. As respostas são avaliadas por critérios de evidência específicos da tarefa, não pela qualidade geral da escrita.

- Explicar como um princípio ou modelo ELA se aplica a uma situação organizacional específica.
- Distinguir um sintoma de uma causa de governança ou cultural e identificar as evidências necessárias.
- Comparar ações plausíveis, incluindo os interesses e riscos gerados por cada uma.
- Justificar direitos de decisão, escalonamento, salvaguardas e condições para rever uma decisão.

Autoridade da ELA e Aether

A ELA define competências, distribuição de conteúdos, critérios de evidência, rubricas de pontuação e padrões de decisão. A Aether, da N2X Labs, apoia a realização e análise do exame nesse quadro. A ELA mantém a autoridade sobre decisões de certificação e revisão.

Os candidatos são avaliados pela sua própria compreensão e raciocínio. As instruções especificam recursos e assistência permitidos. As respostas devem tratar os fatos da situação e explicar por que motivo a ação escolhida é adequada.

Referências de preparação

Referência no Practice Guide	Foco de preparação ELS
Valores fundamentais e capítulos 2–3	Liderança ética, princípios e julgamento responsável.
Capítulos 4–6	Governança, serviços de liderança, ferramentas de decisão e responsabilização.
Capítulos 7–8	Contexto, configuração cultural e mudança organizacional ética.
Capítulos 9–10	Medição, responsabilidade a longo prazo e ecossistemas éticos.
Capítulos 11–13	Riscos emergentes, IA e integração da prática de liderança ética.

Os candidatos devem praticar a explicação dos conceitos por palavras próprias e ligá-los às responsabilidades que realmente exercem. Os casos públicos ELA apoiam a aprendizagem; não são o caso de certificação em uso nem uma fonte de respostas garantidas ao exame.

Verificações de identidade, materiais e ajuda permitidos, regras de integridade e procedimento para pedir adaptações são comunicados antes da marcação. Os candidatos devem seguir as instruções aplicáveis à sua avaliação.

Avaliação de liderança a 360°

A avaliação 360 Leader coleta classificações de comportamentos de liderança observados. Os candidatos devem atingir a classificação exigida segundo as regras de pontuação e qualidade das evidências. Um resultado confirmado abaixo do padrão impede a certificação na tentativa atual. Candidatos e respondentes são informados desta utilização para certificação antes de participarem.

Foco comportamental

A avaliação abrange condutas observáveis ligadas aos domínios ELS: explicar decisões difíceis, assumir responsabilidade, agir de acordo com os valores declarados, responder ao questionamento, apoiar outros líderes e corrigir danos. Os respondentes podem indicar quando não tiveram oportunidade suficiente para observar um comportamento.

Seleção dos respondentes e suficiência das evidências

As perspectivas incluem um superior responsável ou interlocutor de governança, pares, subordinados diretos e indiretos e uma autoavaliação. A ELA analisa a composição do grupo para prevenir indicações seletivas e conflitos de interesses. As perspectivas das pessoas lideradas pelo candidato devem estar representadas.

Os candidatos devem prever 8 a 12 respostas completas de outras pessoas. O mínimo é de sete respostas válidas: pelo menos um superior ou interlocutor de governança, três pares e três pessoas lideradas, com representação de subordinados diretos e indiretos. A autoavaliação apoia a reflexão e é excluída da classificação usada na decisão de certificação.

Os respondentes devem normalmente ter observado o trabalho do candidato durante pelo menos seis meses. Quem necessitar de uma composição alternativa devido às suas circunstâncias deve obter aprovação ELA antes do envio dos convites. Respostas válidas insuficientes deixam a avaliação pendente e exigem evidências adicionais; não implicam uma pontuação baixa presumida.

Confidencialidade e apresentação de resultados

Um grupo anônimo de pares ou pessoas lideradas só é apresentado se incluir pelo menos três respondentes válidos e o risco de identificação for aceitável. Subordinados diretos e indiretos podem ser agrupados quando resultados separados identificariam pessoas. Um único superior ou interlocutor de governança pode ser identificável e é previamente informado.

Os comentários narrativos são revistos para detetar pormenores identificativos; não é possível garantir anonimato absoluto. Antes da coleta, os avisos explicam a candidatos e respondentes o acesso a respostas e relatórios, a conservação, a utilização para certificação e os limites da confidencialidade. Os relatórios não são automaticamente compartilhados com o empregador do candidato nem com quem o tenha proposto.

Pontuação e feedback ao candidato

A ELA confirma a suficiência das evidências e aplica as regras de pontuação antes de registrar aprovação ou reprovação. Uma classificação isolada, uma média bruta não validada ou uma diferença entre autoavaliação e avaliação externa não constituem o resultado final do 360°. Questões relevantes recebem revisão humana contextualizada.

Quer o candidato obtenha a certificação ou não, a ELA fornece os resultados do 360° concluído, uma análise SWOT dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e um plano de melhoria personalizado. O plano identifica comportamentos prioritários, ações práticas, apoio necessário, medidas de progresso e momentos de revisão. Uma sessão estruturada de devolução apoia a interpretação.

O feedback baseia-se em evidências válidas e protege a confidencialidade dos respondentes. Se forem insuficientes, o 360° mantém-se pendente até ser possível produzir um relatório defensável; não se inventam resultados. Os candidatos podem pedir revisão de erros factuais ou processuais sem receber identidades protegidas. O desenvolvimento não substitui um resultado de aprovação.

Certificação e informações ao candidato

Decisões de certificação

A ELA só concede a certificação quando caso, exame e 360° têm, cada um, aprovação confirmada e todos os requisitos de elegibilidade e revisão estão cumpridos. Uma única reprovação confirmada significa que o candidato não atingiu o padrão nessa tentativa. Sem reprovação, mas com um resultado ou revisão por concluir, a decisão permanece pendente.

Os candidatos aprovados e reprovados recebem os resultados do 360° concluído com análise SWOT e plano de melhoria, bem como feedback sobre o caso avaliado. Estas entregas são independentes da decisão de certificação. Uma reprovação não termina automaticamente as restantes avaliações pagas. As vias de revisão ou reavaliação são explicadas na comunicação do resultado.

Uma preocupação material de integridade ou um padrão corroborado de liderança prejudicial exige revisão por um decisor ELA autorizado. A revisão considera qualidade das evidências, contexto e resposta do candidato. Uma alegação ou comentário anônimo desfavorável não constitui, por si só, um facto comprovado.

Candidatura e preços

A abertura está prevista para o 1º trimestre de 2027. As candidaturas mantêm-se encerradas até ao anúncio da ELA. A candidatura utiliza um perfil no site; não exige adesão paga e a análise de elegibilidade é gratuita. A ELA analisa cada candidatura e pode pedir esclarecimentos antes de a aceitar ou recusar.

Os candidatos aceites recebem o preço e as condições aplicáveis. Após confirmação do pagamento, recebem instruções para marcar o exame na Aether, uma ligação à conta 360 Leader para indicar respondentes e acesso ao caso de certificação. As três atividades podem decorrer em paralelo. Aceitação e pagamento não concedem a certificação.

O preço da certificação é de 1.000 US\$ na modalidade normal ou de 800 US\$ para membros ELA, com desconto de 20%. Inclui as três avaliações, administração, resultados do 360° concluído com análise SWOT e plano de melhoria e feedback individual sobre o caso, com ou sem aprovação. A contribuição de adesão à ELA é cobrada separadamente. O pagamento só é solicitado após a aceitação da elegibilidade. Eventuais custos de reavaliação são comunicados separadamente antes do agendamento.

Participação equitativa e revisão

Os candidatos podem solicitar adaptações através do processo confidencial de apoio ELA. Os pedidos são apreciados à luz dos requisitos de avaliação e de uma demonstração comparável de competência. Documentos médicos ou profissionais sensíveis não devem ser inseridos num campo geral da candidatura.

Antes da marcação, o site ELA e as instruções apresentam condições aplicáveis, informação de privacidade, regras de integridade, condições de reavaliação e procedimento de revisão ou recurso. A comunicação do resultado indica como pedir revisão. Este direito não inclui a divulgação de identidades confidenciais dos respondentes nem de conteúdos protegidos das avaliações.

Manutenção da certificação

ELSTM™ é válida por três anos. Para renovar, são necessárias 24 horas de desenvolvimento profissional no ciclo, incluindo pelo menos 12 horas de ética ou liderança ética, e um breve caso reflexivo que demonstre aplicação contínua. A política atual de renovação não exige novo exame nem repetição do 360°.

O desenvolvimento profissional e o caso reflexivo devem demonstrar a aplicação contínua da liderança ética na prática. As evidências de renovação são submetidas pelo processo comunicado pela ELA.

Controle do documento e referências

Campo	Registro
Responsável	Ethics & Leadership Association
Documento	ELSTM – Conteúdo programático do exame
Certificação	Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM)
Versão	1.0
Edição	Edição pública
Data e idioma	Setembro de 2026. Português.
Abertura prevista	1º trimestre de 2027

Histórico de versões

Versão e data	Descrição
1.0 Setembro de 2026	Primeira edição pública do conteúdo programático do exame ELSTM.

Referência principal de preparação

Ethics & Leadership Association. The Ethical Leadership Practice Guide. Primeira edição, 2026. As referências na seção do exame de conhecimentos e compreensão identificam os temas e capítulos relevantes.

Os casos públicos de aprendizagem ELA permitem praticar análise e reflexão. São distintos do caso de certificação e não fornecem respostas às avaliações em uso.

Informações ao candidato

Consulte o site ELA para anúncios de abertura, preços, instruções de candidatura e políticas em vigor. As instruções de avaliação identificam os requisitos aplicáveis à marcação do candidato. O nome oficial da certificação é Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM).

Site: <https://www.ethicsleadership.org>

Contato: info@ethicsleadership.org

© 2026 Ethics & Leadership Association. Todos os direitos reservados.