

UnB

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações (PPG-PSTO)

Projeto de Tese de Mestrado

Clima ético, comprometimento e entrenchamento organizacional:
o efeito mediador do engajamento.

Sander Wilhelmus

Orientadora: Professora Dra. Katia Puente-Palacios

Brasília-DF

Janeiro 2026

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações (PPG-PSTO)

Clima ético, comprometimento e entrenchamento organizacional:
o efeito mediador do engajamento.

Mestrado

Sander Wilhelmus

Projeto de Tese de Mestrado
apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Psicologia Social, do
Trabalho e das Organizações como
requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre em Psicologia Social, do
Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Katia Puente-Palacios

Brasília-DF

Janeiro de 2026

Projeto de Tese de mestrado defendido diante, e avaliado pela
banca examinadora constituída por:

Prof.^a Katia Elizabeth Puente-Palacios, Doutora (Presidente)

Instituto Psicologia
Universidade de Brasília

Prof.^a Juliana Barreiros Porto, Doutora (Membro Titular)

Instituto Psicologia
Universidade de Brasília

Prof.^a Pricila de Sousa Zarife, Doutora (Membro)

Instituto Psicologia
Universidade de Uberlândia

Prof.^a Veruska Albuquerque Pacheco, Doutora (Suplente)

Instituto Psicologia
Universidade de Brasília

Agradecimentos

Me gustaría agradecer a la profesora doctora **Katia**. No tengo palabras para describir lo tanto que me ayudó. Me enseñó a realizar investigaciones exhaustivas y es un ejemplo para mí, tanto como profesora cuanto profesional. Solo puedo agradecerle por todo y mucho más.

Também gostaria de agradecer à **banca** que, primeiramente, aceitou o convite e, mais importante, me deu a oportunidade de compartilhar o que aprendi sobre metodologia científica e psicologia organizacional. É um grande prazer apresentar o meu trabalho, e só posso agradecer à banca pela presença e pelo feedback, que certamente contribuirão para o meu desenvolvimento na área.

Os membros do **DEQUI** também merecem ser mencionados pelo feedback e outras contribuições durante a pesquisa.

A respeito de aprendizagem, também gostaria de agradecer **os professores do PPG-PSTO** por terem contribuído na minha aprendizagem.

Em seguida, quero agradecer à minha esposa **Vanessa**. Quando cheguei no Brasil, quase não sabia uma palavra em português, e hoje estou escrevendo estas palavras em minha dissertação. Durante todos esses anos, você foi, e continua sendo, alguém que sempre esteve ao meu lado, em qualquer situação, horário ou lugar. Vivemos muitas experiências boas e nem tão boas, mas esta dissertação é, sem dúvida, também uma conquista sua.

Honey de poes e Tompoes, vocês dois não conseguem falar, mas a presença de vocês, as brincadeiras e formas de mostrar amor foram essenciais para mim. Agradeço pelo apoio emocional.

Aan mijn ouders, **Mirian en Paul**: We wonen 9.000 kilometer van elkaar af, maar zonder jullie was deze gehele nieuwe fase in mijn leven nooit gelukt. Jullie hebben me niet alleen op deze wereld gezet, maar ook geholpen iemand te worden die een nieuw doel heeft bereikt, iets dat

zonder jullie steun, aandacht en zorg nooit mogelijk zou zijn geweest.
Dankzij jullie mag ik deze woorden hier schrijven: Dankjewel voor alles.

Quando deixei os Países Baixos, deixei amizades para trás. No entanto, aqui no Brasil ganhei duas pessoas maravilhosas: **Ana Luíza e Nathalia**. Vocês também merecem ser mencionadas neste texto, e só posso dizer: obrigado pelo suporte emocional.

Sumário

Agradecimentos	iv
Sumário	vi
Lista de Tabelas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Abreviações	x
Resumo Geral	xiv
General Abstract	xv
Apresentação.....	16
Capítulo 1 — Clima Ético	18
Definições	22
Desenvolvimento de Clima Ético.....	23
Capítulo 2 — Engajamento	47
Capítulo 3 — Entrincheiramento Organizacional	56
Capítulo 4 — Comprometimento Organizacional	56
Capítulo 5 — Modelo Teórico.....	69
Capítulo 6 - Método	71
Participantes.....	71
Instrumentos	72
Procedimentos	75
Análise de Dados.....	76
Capítulo 7 — Resultados	79
Índice de Clima Ético (ICE).....	80
Engajamento	84

Comprometimento organizacional.....	85
Entrincheiramento Organizacional.....	87
Teste de Modelo de Predição.....	91
Capítulo 8 — Discussão.....	102
Capítulo 9 — Considerações finais.....	114
Referências.....	117
Anexos.....	140

Lista de Tabelas

Tabela 1 Definições de clima ético encontradas na literatura.....	25.
Tabela 2 <i>Tipos de Clima éticos (Victor & Cullen, 1988)</i>	28
Tabela 3 <i>Tipos teóricos de clima ético de trabalho (CET) e tipos emergentes de clima ético de trabalho (Arnaud & Schminke, 2007)</i>	31
Tabela 4 <i>Instrumentos que foram utilizados neste estudo</i>	73
Tabela 5 <i>Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Índice de Clima Ético</i>	82
Tabela 6 <i>Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Engajamento</i>	85
Tabela 7 <i>Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Comprometimento Organizacional</i>	86
Tabela 8 <i>Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Entrincheiramento Organizacional</i>	89
Tabela 9 <i>Correlações entre as variáveis</i>	95
Tabela 10 <i>Regressão do Clima Ético, Engajamento e Comprometimento Organizacional</i>	99
Tabela 11 <i>Regressão do Clima Ético, Engajamento e Entrincheiramento Organizacional</i>	100

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Diagrama adaptado de Categorização da pesquisa existente.</i>	44
Figura 2 <i>Modelo teórico e hipóteses 1, 2 e 4 referentes às variáveis Clima Ético, Engajamento e Comprometimento Organizacional.</i>	70
Figura 3 <i>Modelo teórico e hipóteses 1, 3 e 4 referentes às variáveis Clima Ético, Engajamento e Enrincheiramento Organizacional.</i>	70
Figura 4 <i>Modelo de mediação entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional</i>	101
Figura 5 <i>Modelo de mediação entre Clima Ético e Enrincheiramento Organizacional</i>	101

Lista de Abreviações

Abreviação	Definição
APS	Ajustamento à posição social
Arranjos burocráticos impessoais	ABI
<i>B</i>	Coeficiente não padronizado de beta
CAFe	Comunidade Acadêmica federada
CET	Clima Ético de Trabalho
CM	Consciência Moral
CMM	Caráter Moral Coletivo
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	<i>CAPES</i>
DEQUI	Desempenho de Equipes
DF	Distrito Federal
<i>df</i>	Graus de liberdade (<i>degrees of freedom</i>)
DP	Desvio padrão
EBEUET-9	Escala Brasileira Utrecht de Engajamento no Trabalho-9
FEP ou PAF	Fatoração de Eixos Principais (<i>principal axis factoring, PAF</i>)

(Continua)

Lista de abreviações. continuação

Abreviação	Definição
FIV ou VIF	Fator de Inflação da Variância (<i>Variance Inflation Factor</i> - VIF)
FO	Foco nos Outros
FS	Foco em si
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
H4(a/b)	Hipótese 4(a/b)
IA	Inteligência Artificial
ICE	Índice de Clima Ético
JASP	<i>Jeffreys's Amazing Statistics Program</i>
Kaiser-Meyer-Olkin	KMO
LA	Limitações de alternativas
MCO	Medida de Comprometimento Organizacional
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MEO	Medida Entrincheiramento Organizacional

(Continua)

Lista de abreviações. continuação

Abreviação	Definição
MMC	Motivação Moral Coletiva
n	Número de observações (<i>number of observations</i>)
NCM	Normas de Consciência Moral
NPE	Normas de Preocupação Empática
<i>p</i>	Valor de probabilidade (<i>probability value</i>)
p	Página
PAF ou FEP	Fatoração de Eixos Principais (<i>principal axis factoring, PAF</i>)
PhD	Doutor em Filosofia (Doctor of Philosophy)
PPG-PSTO	Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Prof	Professor
Profa	Professora
PSTO	Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

(Continua)

Lista de abreviações. continuação

Abreviação	Definição
QR	Resposta Rápida (<i>Quick Response</i>)
R ²	R-quadrado
<i>r</i>	Coeficiente de correlação de Pearson
RH	Recursos humanos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
<i>t</i>	Valor t
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TRF	<i>Tribunal Regional Federal</i>
UNB	Universidade de Brasília
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
VIF ou FIV	Fator de Inflação da Variância (<i>Variance Inflation Factor</i>)
α	Alfa de Cronbach
β	beta

Resumo Geral

O conceito Clima Ético tem sido desenvolvido a partir de vários avanços significativos ao campo, como a abordagem proposta por Arnaud (2006, 2010). Observa-se, no entanto, uma escassez de estudos que utilizam a abordagem proposta por Arnaud (2006, 2010). Mesmo oferecendo novas perspectivas, a teoria ainda é pouco explorada. Essas constatações reforçam a necessidade de avançar no campo. Com o objetivo de preencher essa lacuna, foi desenvolvido um estudo para analisar a relação entre Clima Ético e Engajamento (Schaufeli et al., 2002) e, por sua vez, sua ligação com o Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015) e o Entrincheiramento Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2015). Para tanto, foi conduzido um estudo transversal com aplicação de questionários online a uma amostra de trabalhadores do Distrito Federal (n=387). Os resultados indicaram associações significativas entre Clima Ético, Engajamento, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. As análises de regressão mostraram que o Engajamento exerce papel de mediador entre Clima Ético e as variáveis dependentes, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. As evidências apresentadas contribuem para reduzir a escassez de estudos sobre Clima Ético e seus desdobramentos, além de aprofundar a compreensão dessas variáveis no modelo proposto.

Palavras-chave: Clima Ético, Engajamento, Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional

General Abstract

The concept of Ethical Climate has been developed out of the various significant advances in the field, such as the approach presented by Arnaud (2006, 2010). Yet, a scarcity of studies that utilise the theory can be observed. Even though the model offers new perspectives, it remains little explored. These constataions reinforce the need for advancements in the field. Seeking to fill this gap, this study was developed with the objective of examining the relation between Ethical Climate and Work Engagement (Schaufeli et al., 2002) and, subsequently, its connection with Organisational Commitment (Bastos & Aguiar, 2015) and Organisational Entrenchment (Rodrigues & Bastos, 2015). To achieve this objective, a cross-sectional study was conducted using an online questionnaire applied to a sample of workers from the Federal District, Brazil (n=387). The results indicated significant correlations among Ethical Climate, Engagement, Organisational Commitment and Organisational Entrenchment. Regression analyses also showed that Engagement plays a mediating role between Ethical Climate and the dependent variables, Organizational Commitment and Organisational Entrenchment. The findings contribute to addressing the lack of research regarding Ethical Climate (Arnaud, 2006, 2010) and related outcomes, while also enhancing the understanding of these variables within its proposed model.

Keywords: Ethical Climate, Engagement, Organizational Commitment, Organizational Entrenchment

Apresentação

O mês de novembro de 2025 foi marcado no Brasil pela determinação do Banco Central de instaurar a liquidação extrajudicial do Banco Master em razão de infringências às normas regulatórias vigentes (Ferreira, 2025). Além disso, nesse caso, identificou-se a suspeita de participação consciente de dirigentes de um banco público brasileiro em um esquema de fraude financeira (*Superior Tribunal Regional Federal da 1ª Região — TRF-1, 2025*). Esse episódio evidencia um cenário de ética empresarial em desacordo com normas e valores sociais, especialmente por envolver uma instituição pública que integra o patrimônio brasileiro, desempenha papel relevante na economia e ocupa posição de confiança perante a sociedade.

Diante desse contexto, emergem questionamentos sobre como os funcionários percebem o Clima Ético, entendido como o conjunto de valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos éticos predominantes nessa organização (Arnaud, 2006). Ademais, também pondera-se quanto às consequências que essas percepções podem gerar (Newman et al., 2017). Considerando que empregados públicos atuam em nome dos interesses da instituição, se desenvolve a questão legítima sobre os impactos de ter uma visão positiva ou negativa do clima da organização e, mais especificamente, do Clima Ético, no comportamento, desempenho e nos vínculos psicológicos que podem ser desenvolvidos com a instituição em que os funcionários ou empregados atuam. Ao longo deste estudo utilizaremos os termos "empregado" e "funcionário" como sinônimos, para outorgar flexibilidade à redação, tendo em vista que a discussão sobre possíveis diferenças entre eles foge do escopo deste trabalho.

Quanto ao papel do clima, pode-se hipotetizar que uma percepção favorável do Clima Ético tem a capacidade de fortalecer os vínculos afetivos entre funcionário e organização, contribuindo para o desenvolvimento do Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar,

2015). Em contrapartida, avaliações negativas podem fragilizar essa relação, favorecendo o afastamento psicológico ou mesmo levando a surgir a intenção de desligamento ou outros aspectos relacionados ao Entrincheiramento Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2015).

Adicionalmente, é plausível supor que a relação entre a percepção de Clima Ético, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional não seja direta, dada a presença de diversos fenômenos que coexistem no cenário organizacional, a exemplo de atributos do próprio trabalhador. Essa relação pode estar permeada por aspectos como a relação do sujeito com o seu trabalho, o que sugere que o Engajamento possa ter o poder de modificar o impacto das percepções do Clima Ético sobre as variáveis dependentes, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional.

Diante desses questionamentos, esta dissertação foi desenvolvida visando verificar a pertinência dessas relações ventiladas e está estruturada em nove capítulos. Os quatro primeiros são dedicados à base teórica, abordando, nessa ordem, as variáveis Clima Ético, Engajamento, Entrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional. A seguir, apresentam-se cinco capítulos: o modelo teórico do estudo que organiza as variáveis de acordo com as relações defendidas no estudo proposto. O capítulo relativo ao método descreve as ações realizadas visando concretizar a testagem do modelo de pesquisa proposto e nos resultados os achados são apresentados, organizados de acordo com as hipóteses de pesquisa levantadas. Por fim, os capítulos seguintes envolvem, em primeiro lugar, a discussão em que os achados são ponderados à luz da teoria e dos achados da área em que variáveis iguais ou similares foram estudadas e, para concluir o trabalho, são tecidas as considerações finais em que ponderações e derivações oportunizadas pelo estudo realizado são apresentadas.

Capítulo 1 – Clima Ético

Um conceito que talvez seja o mais antigo de Psicologia Organizacional, clima organizacional, começou a surgir como clima social em 1939. Inicialmente, os estudos sobre o conceito concentraram-se na observação dos padrões de comportamento social observados, sem a utilização de questionários ou instrumentos estruturados (Lewin et al., 1939; Schneider et al., 2011). Nota-se que o “clima organizacional” nasceu, sem ter recebido este nome, nos anos 50 e 60 do século passado. Nesta época, pesquisadores, como Argyris, McGregor e Likert, focaram em como os indivíduos foram tratados dentro das empresas e qual foi a resposta deles com o objetivo de compreender aspectos relacionados à efetividade organizacional. Por exemplo, o comportamento dos funcionários pode ser influenciado pelo “clima gerencial” (*managerial climate*) desenvolvido pelo comportamento dos próprios gerentes (McGregor, 1960).

Observa-se que, nesse período, o foco principal das pesquisas não estava voltado diretamente para os trabalhadores. Entretanto, assumia-se, de forma indireta, que os sentimentos dos trabalhadores deveriam ser considerados para que a efetividade organizacional pudesse ser alcançada (Schneider et al., 2011). Na década de 1960, emergiu o conceito de clima global, e as análises passaram a adotar abordagens quantitativas centradas no comportamento dos funcionários. Porém, o conceito não teve uma definição, não teve uma base teórica adequada e teve uma grande quantidade de dimensões (James & Jones, 1974; Schneider, 2000). James e Jones (1974) desenvolveram o termo “clima psicológico” que descreve a significância que os funcionários atribuem aos seus empregos, colegas, líderes, salário, oportunidades para serem promovidos, etc. Esses pesquisadores desenvolveram um questionário voltado à avaliação do ambiente, das práticas e dos procedimentos organizacionais. O aspecto que mais se destaca nessa proposta é a

significância atribuída aos valores pessoais dos respondentes como base para a significação das percepções individuais.

Observa-se que o clima psicológico se situa no nível micro de análise (o indivíduo), enquanto a abordagem de clima organizacional abrange o nível meso (equipe ou grupo) ou macro (macro), refletindo uma percepção coletiva (James & Jones, 1974). Cabe destacar que o clima psicológico passa a ser considerado clima organizacional quando as percepções individuais convergem de modo a refletir uma representação compartilhada do ambiente organizacional (James, 1982; Schneider et al., 2013). Essa transposição de níveis pode ser explicada a partir da teoria de composição que dá sustento ao desenvolvimento do conceito de Clima Ético, o qual resulta da agregação das percepções individuais sobre o clima psicológico.

Constata-se, entretanto, que o desenvolvimento do fenômeno do clima organizacional não resultou em uma definição única e amplamente aceita (Schneider et al., 2025). Essa diversidade conceitual decorre dos distintos contextos e experiências de trabalho nos quais os funcionários atribuem significados específicos ao ambiente organizacional. Assim, múltiplos aspectos da vida organizacional desempenham papéis relevantes na configuração do clima organizacional, como inovação, suporte, implementação, empoderamento da equipe, envolvimento, participação, autodeterminação, entre vários aspectos ou conjunto de conceitos (Schneider & Reichers, 1983). Consequentemente, a formulação de uma definição geral mostra-se inviável. Conforme destacado na metanálise conduzida por Kuenzi e Schminke (2009), a partir de todos os construtos mencionados é possível identificar diferentes tipos de clima organizacional, cada um com os seus próprios antecedentes, consequências, teorias, dimensões diferentes. Entre eles, encontra-se o Clima Ético, uma de suas variações mais amplamente investigadas.

Na seção anterior, apresentou-se brevemente o desenvolvimento do conceito de clima organizacional. Nesse sentido, o Clima Ético pode ser compreendido como um subconjunto de clima organizacional (Treviño &

Weaver, 2003). Trata-se de um conceito que depende da percepção dos respondentes e que, desde sua formulação inicial, foi definido como “a percepção compartilhada do que é comportamento correto e como situações éticas devem ser tratadas em uma organização” (Victor & Cullen, 1987, p. 51). Esta definição enfatiza a relevância do ambiente organizacional na orientação do comportamento ético dos indivíduos (Mayer, 2014).

Entretanto, surge a questão: o que é considerado ético no contexto organizacional? Para responder a essa indagação, faz-se necessária a distinção entre os contextos ético-formal e informal. O formal abrange os componentes explícitos da organização, tais como planos, políticas e procedimentos organizacionais, incluindo códigos de ética, treinamento em ética, política de denúncia e mecanismos de monitoramento. Já o informal refere-se a elementos implícitos, como valores, pressupostos compartilhados e expectativas coletivas. Neste segundo nível situam-se tanto o Clima Ético quanto a cultura ética (Kaptein, 2023).

Convém destacar a distinção entre Clima Ético e cultura ética, uma vez que tais fenômenos, embora relacionados, não são equivalentes. Para os propósitos desta dissertação, a ênfase recai sobre Clima Ético e cultura ética, sem aprofundar a discussão acerca da cultura organizacional. Todavia, para aqueles que desejarem explorar com mais profundidade as diferenças conceituais, suas origens e o desenvolvimento da pesquisa sobre esses temas, recomenda-se a leitura das obras de Schneider (2000; 2011), que contribuíram de maneira significativa para o embasamento teórico deste estudo.

Ao retomar a discussão sobre Clima Ético e cultura ética, observa-se que ambos os conceitos vêm sendo investigados há aproximadamente 35 anos, com foco no ambiente organizacional e no comportamento ético. Para diferenciar esses constructos, Treviño e Weaver (2003) recorreram a uma metáfora: o clima, assim como o clima meteorológico, refere-se a aspectos perceptíveis e mutáveis, como temperatura, umidade e vento, que afetam diretamente os indivíduos; já a cultura ética é comparável às

regras mais profundas que estruturam a vida em sociedade, representadas, no contexto organizacional, por códigos, sistemas de recompensas, práticas de liderança e narrativas compartilhadas.

Dessa forma, o Clima Ético pode ser entendido como um conjunto de características normativas que sinalizam aos membros de uma organização quais valores são priorizados e que tipo de conduta é considerada aceitável. O conceito foi desenvolvido por Victor e Cullen (1987, 1988), ao passo que a noção de cultura ética foi introduzida por Treviño (1986) (Cullen et al., 1989; Treviño, 1986; Victor & Cullen, 1987; 1988).

Embora analisado, em geral, de forma separada, um estudo de Treviño et al. (1998) representa uma exceção relevante ao comparar diretamente os dois fenômenos. Nesse trabalho, os autores identificaram que a cultura ética se concentra nos sistemas formais e informais de controle do comportamento, enquanto o Clima Ético foca nos valores organizacionais percebidos pelos indivíduos (Treviño et al., 1998). Já a metanálise conduzida por Kish-Gephart et al. (2010) apontou uma sobreposição entre os dois construtos, estatisticamente demonstrada, no que tange ao impacto sobre escolhas antiéticas. Os autores sugerem que, como a cultura se manifesta por meio de percepções sobre práticas e mensagens normativas, esta pode ser considerada a fonte do Clima Ético (Kish-Gephart et al., 2010).

Ainda assim, Treviño e Weaver (2003) defendem que o Clima Ético e a cultura ética devem ser tratados como conceitos distintos, embora relacionados. Essa distinção não impede, contudo, a existência de correlações entre suas dimensões, sobretudo pela capacidade de ambos de prever atitudes de funcionários. Como exemplo, um Clima Ético egoísta tende a ser associado a condutas antiéticas, tais como mentira, roubo ou furto, decorrentes da percepção de que os interesses pessoais predominam sobre os valores coletivos na organização (Treviño & Weaver, 2003).

Definições

Buscando demarcar as diferenças entre os conceitos, esta seção foca especificamente as definições dos fenômenos antes abordados. Considerando o exposto até o momento, observa-se que um clima corresponde às percepções compartilhadas entre os membros de uma organização, sendo o Clima Ético compreendido como um subsistema que abrange procedimentos, políticas e práticas com implicações morais (Cullen et al., 2003). Nesse sentido, as percepções acerca do que constitui comportamento “certo” ou “errado” atuam como mecanismos psicológicos que influenciam não apenas a forma como dilemas éticos são interpretados, avaliados e solucionados, mas também os processos decisórios e comportamentais relacionados à resposta a tais dilemas (Cullen et al., 1989; Newman et al., 2017; Parboteeah et al., 2023). É importante salientar que o Clima Ético não implica necessariamente uma correspondência direta entre os princípios morais adotados pela organização e aqueles prevalentes na sociedade mais ampla (Boekhorst, 2014).

No que tange à cultura ética, Treviño (1990, como citado em Treviño & Weaver, 2003) a concebe como um subconjunto da cultura organizacional, caracterizado por uma interação multidimensional entre sistemas “formais” e “informais” de controle comportamental capazes de promover tanto condutas éticas quanto antiéticas (Treviño & Weaver, 2003). Nesse contexto, cultura ética engloba virtudes que empresas devem seguir para que possam sobressair moralmente. De acordo com a proposta teórica de Kaptein (2008), tais virtudes compreendem capacidades da organização como autorregulação, autossuficiência, autocorreção (ou autolimpeza). Para aprofundamento sobre o modelo teórico e o instrumento, recomenda-se a leitura de Kaptein (2008; 2023) e Mesquita et al. (2022).

Retomando a discussão sobre o Clima Ético, verificou-se, durante a revisão teórica realizada para a construção desta dissertação, a existência

de oito metanálises que identificaram diferentes definições do construto. Em sua maioria, os estudos basearam-se na concepção de Victor e Cullen (1987), ao passo que Parboteeah et al. (2023) adotaram a definição de Parboteeah e Kapp (2007). Identificou-se ainda um estudo teórico brasileiro, conduzido por Ventura et al. (2020), que se fundamentou na definição de Matela (2016), a qual corresponde a uma tradução adaptada do modelo de Victor e Cullen (1987). Cabe destacar que os próprios autores redefiniram o seu conceito no ano seguinte (Victor & Cullen, 1998). Ademais, a contribuição de Arnaud (2006, 2010) deve ser ressaltada, uma vez que propõe uma definição alternativa e complementar à literatura com um instrumento próprio de mensuração. Um sumário contendo as diversas definições é esquematicamente apresentado na Tabela 1. Nesta dissertação utiliza-se a definição proposta por Arnaud por ser mais holística e englobar elementos centrais característicos do Clima Ético.

Desenvolvimento de Clima Ético

A teoria de desenvolvimento moral cognitivo descreve a progressão sequencial pela qual o indivíduo evolui, desde a infância até a idade adulta, no que se refere ao seu pensamento moral e à compreensão das razões que tornam julgamentos, decisões e ações éticas corretas ou incorretas. Ao longo da vida, tais concepções se transformam, uma vez que o sujeito passa a utilizar critérios éticos diferentes e formas distintas de raciocínio moral para lidar com dilemas éticos (Kohlberg, 1984). O desenvolvimento do julgamento moral, conforme delineado por Kohlberg (1969), ocorre em etapas sucessivas, partindo de uma fase inicial marcada pelo medo da punição até alcançar níveis mais elevados, em que prevalece a consideração dos direitos humanos e a adoção de uma perspectiva universal sobre o agir moral. A base teórica de Kohlberg propõe três níveis, cada um subdividido em dois estágios, configurando uma sequência invariante e irreversível. No nível pré-convencional (estágios 1 e 2), o julgamento moral está centrado nas consequências

imediatas, especialmente punições e os interesses próprios do indivíduo. No nível convencional (estágios 3 e 4), o certo ou errado é definido pelas expectativas sociais, familiares ou grupais, sendo que no estágio 3, o foco recai sobre a conformidade com as expectativas de pessoas próximas (como familiares), enquanto, no estágio 4, há a internalização das normas sociais mais amplas, como as leis federais. Por fim, o nível pós-convencional ou de princípios (estágios 5 e 6) caracteriza-se pela adoção de uma perspectiva moral universal, que transcende normas, valores e leis particulares, e apenas uma minoria dos indivíduos atinge esses estágios mais avançados (Kohlberg, 1969).

Dentro desta progressão, há três classes de padrões éticos: interesse próprio, cuidado e princípios. Os conceitos mencionados correspondem a três ordens da teoria ética: egoísmo, utilitarismo e deontologia. No primeiro, egoísmo se refere ao interesse próprio do indivíduo que busca maximizar os seus ganhos. O segundo, utilitarismo, diz respeito às medidas e condutas que favorecem a máxima quantidade de pessoas possíveis. Por último, se encontra a deontologia onde se estabelece o que está certo e errado dentro de uma sociedade, grupo etc. que beneficia os próximos pelo uso de normas, leis, processos e assim por diante (Kohlberg, 1981). Pode-se observar uma distinção simplificada entre as três devido às diferenças dos interesses dos ganhos, seja para a própria pessoa, grupo ou sociedade. Esta diferenciação constitui a base teórica do modelo proposto por Victor e Cullen (1988).

Tabela 1

Definições de Clima Ético encontradas na literatura

Autores	Definição original na língua inglesa	Tradução feita pelo autor desta dissertação
Parboteeah & Kapp, 2008, p. 517	<i>"represent a subset of the array of work climates and refer to the institutionalized organizational practices and procedures that define what is considered right or wrong within the organization."</i> (Parboteeah & Kapp, 2008, p. 517).	"representa um subconjunto da gama de climas de trabalho e refere-se às práticas e procedimentos organizacionais institucionalizados que definem o que é considerado certo ou errado dentro da organização."
Arnaud, 2006, p. 125	"a molar concept reflecting the content and strength of the prevalent ethical values, norms, attitudes, feelings, and behaviors of the members of a social-system." (Arnaud, 2006, p. 125)	"um conceito molar que reflete o conteúdo e a força dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos éticos predominantes dos membros de um sistema social."
Martin & Cullen, 2006	"a group of prescriptive climates reflecting the organizational procedures, policies, and practices with moral consequences." (Martin & Cullen, 2006, p. 177).	"um grupo de climas prescritivos que refletem os procedimentos, políticas e práticas organizacionais com consequências morais"

(Continua)

Tabela 1. continuação

Autores	Definição original na língua inglesa	Tradução feita pelo autor desta dissertação
Victor & Cullen, 1987, p. 51	"the shared perception of what is correct behavior and how ethical situations should be handled in an organization" Victor & Cullen, 1987, p. 51	"a percepção compartilhada do que é comportamento correto e como situações éticas devem ser tratadas em uma organização"
Victor & Cullen, 1988, p. 101	" <i>prevailing perceptions of typical organizational practices and procedures that have ethical content</i> " (Victor & Cullen, 1988, p. 101).	"Percepções predominantes de práticas e procedimentos organizacionais típicos que têm conteúdo ético"
Matela, 2016	Texto original em português	Percepção partilhada da forma como as questões éticas devem ser abordadas e qual é o comportamento eticamente correto Matela, 2016, p.19

Nota: Esta tabela mostra as definições de Clima Ético que foram utilizadas em metanálises, introduções de novas teorias ou revisões de literatura. Nota-se que a definição original da Matela (2016) foi desenvolvida na língua portuguesa.

Nota-se que a teoria do Kohlberg (1984) foca no desenvolvimento do indivíduo. A partir desta teoria, os pesquisadores Victor e Cullen (1988) defendem que empresas também passam pelos mesmos processos. Desse modo, uma organização pode ser qualificada por meio de critérios adotados para tomar decisões que têm pressupostos éticos. Porém, há uma diferença entre as duas teorias, pois na teoria de Kohlberg é compreendido que o indivíduo está em desenvolvimento, enquanto a do Clima Ético representa um construto de nível organizacional que descreve o desenvolvimento de estágios de raciocínio ético como parte do ciclo de vida organizacional. Repara-se que o Clima Ético representa crenças que dizem respeito ao que é comportamento certo dentro de uma organização e, conseqüentemente, o fenômeno guia o comportamento dos funcionários (Martin & Cullen, 2006).

Com base na teoria de Kohlberg (1984), que propõe três ordens de ética – egoísmo, utilitarismo e deontologia –, Victor e Cullen (1988) adaptaram esses princípios para o contexto da psicologia organizacional, originando um modelo amplamente utilizado até os dias atuais. Em sua proposta, os autores incorporaram aos três tipos de raciocínio moral três lócus de análise: individual, local e cosmopolita, com o objetivo de especificar as origens do julgamento ético no ambiente organizacional.

O primeiro lócus, individual, refere-se às “considerações do interesse da organização” (Victor & Cullen, 1988, p. 6). O segundo lócus, local, está relacionado aos grupos de trabalho, às normas e expectativas compartilhadas entre os membros. Dentro deste ambiente observam-se definições de papéis e expectativas que fazem parte do sistema social interno. Nesse contexto, os autores definem o raciocínio ético local como “considerações do interesse da empresa” (Victor & Cullen, 1988, p. 6). Nota-se que o comportamento ético é guiado pelos valores e práticas estabelecidos dentro do sistema organizacional.

Por sua vez, o lócus cosmopolita refere-se a um sistema de referência externo à organização, cujos parâmetros éticos derivam de fontes mais amplas, como associações profissionais, legislações, códigos

de conduta e princípios universais. Observa-se que no caso de papel cosmopolita, as fontes do raciocínio ético são baseadas em princípios abstratos desenvolvidos a partir de conceitos externos à organização, mas aplicados internamente ao ambiente de trabalho (Cullen et al. 1989; Victor & Cullen, 1988).

Consequentemente, é possível representar a estrutura teórica proposta por Victor e Cullen (1987; 1988) por meio de uma tabela cruzada de 3 por 3, na qual as linhas (ou o eixo X) correspondem aos critérios éticos, e as colunas (ou o eixo Y) aos lócus de análise. A combinação entre duas dimensões resulta em nove tipos teóricos de Clima Ético, como ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2

Tipos de clima éticos (Victor & Cullen, 1988)

		Loci de análise		
		Individual	Local	Cosmopolita
Critério ético	Egoísmo	Interesse próprio	Lucro da empresa	Eficiência
	Benevolência	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
	Princípio	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos operacionais padrão	Leis e códigos profissionais

Nota: Esta tabela mostra os nove tipos de clima em uma matriz de 3x3 onde as linhas mostram os critérios éticos e as colunas o loci da análise. Por exemplo: quando se trata de egoísmo como critério ético (linha) e o foco ou loci da análise é a própria empresa (coluna), o lucro da empresa é o que se chama o "clima ético" dominante dentro desta organização. Recuperado do *The Organizational Bases of Ethical Work Climates*, de Victor, B. & Cullen, J. B., 1988, p. 104.

Ao aprofundar a análise dos climas éticos propostos por Victor e Cullen (1987; 1988), observa-se que, de acordo com a sua formulação original, há oito subcategorias de Clima Ético, também apresentadas na Tabela 2. Entretanto, estudos posteriores, como a metanálise de Martin e Cullen (2006), evidenciam que apenas cinco tipos de Clima Ético são recorrentemente observados em pesquisas empíricas. Inclusive, no próprio estudo de Victor e Cullen (1988), apenas cinco tipos de Clima Ético foram efetivamente identificados, a saber:

- Clima ético instrumental: caracteriza-se pela orientação dos comportamentos, tanto de funcionários quanto de gerentes, em função da organização, priorizando resultados e metas institucionais (Victor & Cullen, 1988).
- Clima Ético de cuidado: refere-se a um ambiente em que se espera que os membros da organização se preocupem com o bem-estar coletivo, tanto dos colegas quanto de pessoas externas. Nesses contextos, políticas e práticas reforçam a importância da consideração e da empatia (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1988).
- Clima Ético de independência: baseia-se na premissa de que as decisões éticas devem ser guiadas pelas convicções morais pessoais dos indivíduos, com influência mínima em relação às pressões e influências externas (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1988).
- Clima Ético de lei e código: funda-se na observação de leis, códigos profissionais ou princípios religiosos, de modo que decisões e comportamentos organizacionais sejam orientados por normas externas e universais (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1988).
- Clima Ético de regras: caracteriza-se pela ênfase na adesão às normas, políticas e procedimentos internos estabelecidos pela própria organização (Victor & Cullen, 1988).

Embora os climas éticos derivem diretamente da teoria proposta por Victor e Cullen (1988), a literatura demonstra que raramente todos os nove climas éticos são observados em um mesmo estudo (Cullen et al., 1993; Victor & Cullen, 1988). Além do mais, evidências empíricas apontam para um suporte parcial para o seu modelo (Arnaud, 2010; Brown & Treviño, 2006; Ribeiro et al., 2016).

As pesquisas de Victor e Cullen (1987, 1988) também foram alvos de críticas. Uma das principais refere-se à possível sobreposição entre duas dimensões da teoria – critérios éticos e loci de análise – que podem não distinguir aspectos independentes do Clima Ético. Cabe lembrar que o locus de análise descreve a origem do raciocínio moral (individual, local e cosmopolita), enquanto as três ordens éticas (egoísmo, utilitarismo e deontologia) foram originalmente formuladas por Kohlberg (1981). Ainda assim, questiona-se se o modelo de Victor e Cullen é suficientemente abrangente para que o Clima Ético possa ser medido (Arnaud & Schminke, 2011).

Em um estudo brasileiro, observou-se que a validação empírica do modelo apresentou resultados insatisfatórios (Ribeiro et al., 2016). Apesar disso, cabe destacar que a teoria de Victor e Cullen (1988) forneceu um início para que haja a possibilidade de medir o fenômeno.

Retomando os tipos de Clima Ético propostos por Victor e Cullen (1987; 1988), destaca-se que o questionário de Clima Ético de trabalho foi desenvolvido a partir dessa teoria e pelos próprios autores. Como mencionado, o modelo recebeu diversas críticas e, conseqüentemente, passou por sucessivas adaptações, como demonstrado na Tabela 3. Pesquisas posteriores, como a de Ribeiro et al. (2016), evidenciam a dificuldade de replicar empiricamente os nove tipos teóricos. Nesse sentido, Arnaud (2006) observa que, em três estudos analisados, os instrumentos utilizados apresentaram itens reformulados, excluídos ou adicionados. Portanto, os fatores tiveram itens diferentes alocados na sua análise estatística.

Tabela 3

Tipos teóricos de Clima Ético de trabalho (CET) e tipos emergentes de Clima Ético de trabalho (Arnaud & Schminke, 2007)

Tipos teóricos originais de CET (Victor Cullen, 1987)	Tipos emergentes de CET (Victor & Cullen, 1987)	Tipos emergentes de CET (Victor & Cullen, 1988)	Tipos emergentes de CET (Cullen et al., 1993)
Interesse Próprio	Instrumental	Instrumental	Instrumental
Lucro da empresa			
Eficiência	Eficiência	Cuidadoso	Eficiência
Amizade	Cuidadoso		Cuidadoso
Interesse da Equipe			
Responsabilidade Social	Profissional		Responsabilidade Social
Moralidade Pessoal	Independência	Independência	Independência

(Continua)

Tabela 3. continuação

Tipos teóricos originais de CET (Victor Cullen, 1987)	Tipos emergentes de CET (Victor & Cullen, 1987)	Tipos emergentes de CET (Victor & Cullen, 1988)	Tipos emergentes de EWC (Cullen et al., 1993)
Regras e Procedimentos da Empresa	Regras	Regras	Regras
Leis e Códigos Profissionais	Professional	Lei e Código	Lei e Código

Nota: Esta tabela mostra o desenvolvimento da teoria do Clima Ético de trabalho (CET) em três artigos diferentes. Notam-se as mudanças dos fatores que no final, em 1993, resultaram em sete tipos de climas (Arnaud & Schminke, 2007).

Recuperado do *Ethical work climate: A weather report and forecast*, de Arnaud, A. e Schminke, M., 2007, p. 189.

A teoria de Victor e Cullen (1988) continua sendo amplamente utilizada, embora o modelo proposto por Arnaud (2006, 2010) constitua uma alternativa relevante. Essa autora baseou-se nas proposições de Rest (1986), cujas formulações, por sua vez, têm origem nas contribuições de Kohlberg (1981). Rest (1986) argumenta que, para que um indivíduo adote um comportamento ético, é necessário que ele passe por quatro processos psicológicos interdependentes: Sensibilidade Moral, Julgamento Moral, Motivação Moral/Integridade e Caráter Moral (ou Coragem Moral).

De maneira prática, a Sensibilidade Moral refere-se à capacidade de um indivíduo compreender como suas ações afetam outras pessoas em uma determinada situação. Esse processo envolve, essencialmente, a capacidade de reconhecer a questão ética, que é fundamental para o comportamento moral. Nesse sentido, os indivíduos precisam ser capazes de identificar quais considerações são moralmente relevantes e de priorizar as perspectivas dos outros (Rest, 1986).

Com base nessa proposição, Arnaud (2010) incorporou dois subcomponentes adicionais: Consciência Moral e Preocupação Empática. O primeiro diz respeito ao modo predominante de um sistema social definir as alternativas disponíveis para a ação, enquanto o segundo, preocupação empática, reflete a conduta prevalente de avaliar como as consequências dessas alternativas afetam outras pessoas e quem são os impactados (Arnaud, 2010).

O próximo, e segundo processo, Julgamento Moral, refere-se à utilização da base moral do indivíduo para formular um plano de ação (Rest, 1986). Em outras palavras, o Julgamento Moral pode ser definido como as 'normas de raciocínio moral usadas para julgar qual curso de ação é moralmente correto' (Arnaud, 2010, p. 349). Assim, o foco principal deste componente não está no problema moral em si, mas nas explicações e justificações apresentadas pelas pessoas durante o processo de julgamento moral (Rest, 1986).

O terceiro componente, a Motivação Moral, envolve a atribuição de importância aos valores morais em comparação com outros valores

peçoais ou organizacionais. Por exemplo, em uma empresa, pode-se observar a hierarquia de valores vigente: prevalece o lucro financeiro (valor econômico) ou o bem-estar dos funcionários (valor social)? Em contextos organizacionais ou sistema social, princípios como honestidade e justiça frequentemente competem com outras crenças, como poder e realização pessoal (Arnaud, 2010; Rest, 1986).

Os três primeiros processos são organizados de forma hierárquica, sendo seguidos pelo último componente, Caráter Moral, que se refere à capacidade de alinhar ações às considerações éticas, exigindo autocontrole e responsabilidade pessoal (Rest, 1986). Essa organização hierárquica compreende quatro níveis: no primeiro nível predominam ações voltadas para o interesse próprio; no segundo, ponderam-se as normas do grupo; no terceiro, há uma hierarquia de atribuições éticas avaliadas pelos valores pessoais; e, no mais alto nível, observa-se o alinhamento pleno entre ações e convicções éticas – estágio considerado ideal e de difícil alcance. Esse desenvolvimento moral depende da experiência social do indivíduo e da forma como ele internaliza princípios de cooperação. Assim, o processo envolve não apenas o discernimento entre o que é virtuoso e o que é condenável, mas também engloba a assimilação de valores que sustentam a cooperação social.

Outro elemento do desenvolvimento cognitivo destacado por Rest (1986) é o senso de equidade, entendido como a noção de reciprocidade – o reconhecimento de que há deveres mútuos entre as pessoas. Esse senso se manifesta, progressivamente, desde a troca imediata de favores até a compreensão de que as ações individuais contribuem para o funcionamento coletivo da sociedade (Almeida & Porto, 2019; Rest, 1986).

Ao comparar as duas teorias dos pesquisadores Arnaud (2010) e Victor e Cullen (1988), observa-se que a proposta de Arnaud oferece uma abordagem mais abrangente do Clima Ético, ao considerar dimensões adicionais, como a consciência moral e o desenvolvimento moral dos indivíduos. Em contraste, o modelo de Victor e Cullen (1988) limita-se à

mensuração do raciocínio moral subjacente ao Clima Ético. Essa distinção é relevante, pois autores da área destacam que o julgamento moral isoladamente não é suficiente para explicar a tomada de decisões éticas (Treviño, 1986). Conseqüentemente, optou-se pela utilização da definição proposta por Arnaud (2006, 2010), por apresentar maior consonância com a base teórica adotada neste estudo, bem como pela existência de um instrumento de avaliação alinhado a essa perspectiva. Cabe salientar que, embora distintas entre si, todas as definições de clima ético derivam do referencial teórico de Kohlberg (1984). Arnaud (2006) o conceitua como “um conceito molar que reflete o conteúdo e a força dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos éticos predominantes dos membros de um sistema social” (p. 125). A escolha desta definição abrange, portanto, não apenas sua formulação conceitual, mas também suas dimensões teóricas e evidências empíricas, aspectos que serão aprofundados nas seguintes seções desta dissertação.

Cabe salientar, contudo, que o Clima Ético não equivale à identidade moral ou à consciência moral. O primeiro diz respeito a uma característica da organização observável por meio das percepções dos indivíduos e que influencia o comportamento ético de funcionários mediante a promoção de seu raciocínio moral coletivo (Newman et al., 2017). Assim, enquanto o Clima Ético representa uma percepção compartilhada sobre a conduta organizacional, a identidade moral pertence à esfera individual. A identidade moral constitui parte do autoconceito de um indivíduo. A consciência moral também é uma concepção individual que foi definida por Reynolds como “a determinação de uma pessoa de que uma situação contém conteúdo moral e pode ser legitimamente considerada de um ponto de vista moral” (Shao, Aquino, & Freeman, 2008; Reynolds, 2006, p. 233).

Embora o clima seja uma variável organizacional, para a realização deste projeto tomou-se a decisão de capturar a sua manifestação mediante a percepção do funcionário. Esta escolha se baseia na metanálise de Newman (2017), que identificou que 70 dos 91 estudos

quantitativos analisados utilizaram esta abordagem individualista. Essa escolha justifica-se pelo fato de que os trabalhadores constituem os principais alvos das práticas e políticas organizacionais.

Focando especificamente no conceito de Clima Ético, destaca-se que ele não apenas estabelece as normas e regras organizacionais, mas também oferece pistas aos funcionários para que esses avaliem em que medida existe convergência entre o que é relevante para eles e o que é valorizado pela sua organização, em termos de ética. É possível, portanto, que as intenções éticas não coincidam integralmente com o comportamento ético. Essa concordância, ou a falta dela, pode impactar variáveis como o comprometimento, a satisfação e a rotatividade (Ambrose et al., 2007; Cansor et al., 2021; Martin & Cullen, 2006).

Com relação às ferramentas de mensuração, é pertinente destacar que uma comparação entre os instrumentos da Arnaud (2006) e os de Victor e Cullen (1989) apresenta desafios, ainda que ambos tenham sido analisados por pesquisadoras brasileiras (Almeida & Porto, 2019; Ribeiro et al., 2016). A dificuldade reside no estudo de Ribeiro et al. (2016), cujo objetivo foi “buscar evidências de validade da escala de clima ético no contexto brasileiro” (Ribeiro et al., 2016, p. 420). Nesse estudo, as autoras utilizaram o instrumento de Victor e Cullen (1987), mas, após a análise fatorial, somente 19 dos 36 itens originais foram retidos.

Consequentemente, a comparação entre os instrumentos com evidências de validade no contexto brasileiro mostra-se inviável, em razão das diferenças teóricas subjacentes aos modelos de Victor e Cullen (1987) e de Arnaud (2006). Essa distinção pode ser ilustrada a partir do seguinte exemplo: no que se refere às atitudes ao trabalho, estudos de Parboteeah et al. (2023) e Newman et al. (2017) demonstraram que o Comprometimento Organizacional apresenta associação positiva com o clima de cuidado e negativa com o clima instrumental. Ressalta-se que o clima de cuidado descreve um ambiente orientado para o bem-estar coletivo, enquanto, na teoria de Arnaud, o Clima Ético é concebido como uma hierarquia que varia do egoísmo até a moral coletiva.

Observa-se, portanto, que a teoria de Arnaud (2006) compreende o Clima Ético como um processo de avaliação moral estruturado de forma hierárquica. Além disso, nesse modelo, considera-se apenas um tipo, em contraste com os nove propostos por Victor e Cullen (1988). Assim, embora os modelos possam apresentar correlações com construtos semelhantes, como Comprometimento Organizacional, não se pode presumir que os resultados empíricos sejam equivalentes, dado que o modelo hierárquico de Arnaud (2006) difere substancialmente da tipologia de Victor e Cullen (1988).

Com os avanços tecnológicos, especialmente no campo da inteligência artificial (IA), ferramentas digitais de mapeamento de literatura, como *ResearchRabbit* e *Litmaps*, tornaram-se relevantes para a identificação de artigos que citam autores e obras específicas. No presente estudo, essas plataformas foram empregadas com o objetivo de investigar a produção científica que referenciou os trabalhos de Arnaud (2006, 2010) e Almeida e Porto (2019), de modo a mapear a influência e a continuidade das pesquisas desenvolvidas por essas pesquisadoras.

No caso do *ResearchRabbitapp*, foi possível realizar uma análise conjunta das três obras mencionadas. Como resultado, identificaram-se seis artigos classificados como *trabalho posterior (later work)*, por citarem simultaneamente as publicações de Arnaud (2010) e Arnaud (2006). Entre eles, um corresponde ao próprio estudo de Almeida e Porto (2019), enquanto os demais incluem os estudos de Constandt (2017, 2018), Goebel (2017), Hirth-Goebel (2019) e Newman (2017), sendo este último uma metanálise que já foi citada nesta dissertação.

De modo semelhante, a plataforma *Litmaps* foi utilizada para rastrear produções científicas associadas aos mesmos autores. Diferentemente da *ResearchRabbit*, contudo, o *Litmaps* permite a análise individual de cada artigo, impossibilitando a investigação simultânea de múltiplas obras. A busca pelo estudo de Arnaud (2006) resultou em duas publicações relacionadas: uma corresponde ao artigo previamente citado

de Constandt (2018), e a outra refere-se a um livro, que unicamente utilizou a teoria de Clima Ético como referencial teórico.

Ao aplicar o mesmo procedimento ao artigo de Arnaud (2010), foram identificadas oito publicações que o referenciaram: Tu (2017), Potipiroon (2021), Constandt (2018), De Silva (2015), McDonald (2014), Ouma (2017), Zhang (2022) e Tang (2020).

Em síntese, o levantamento realizado por meio das ferramentas *Litmaps* e *ResearchRabbit* identificou 13 artigos científicos que citaram as obras de Arnaud (2006, 2010). A partir deste conjunto, foram selecionados os estudos empíricos que apresentaram dados estatísticos indicando correlações entre o Clima Ético e outras variáveis organizacionais. Verificou-se que apenas cinco desses estudos realizaram análises estatísticas com base em dados próprios; os demais empregaram o conceito de forma teórica ou descritiva, utilizando-o como referência conceitual (por exemplo, em Ouma 2017), ou para contextualizar o tema, como observado em Mniisri (2020), Potipiroon (2020) e De Silva (2015).

Identificou-se ainda um grupo de pesquisas que realizaram análises quantitativas, porém com adaptações substanciais ao instrumento original de Clima Ético de Arnaud (2010), como a reformulação dos itens, a utilização parcial das dimensões ou a apresentação de resultados apenas percentuais. Um exemplo notável é o estudo de Tu et al. (2016), no qual o instrumento foi modificado em diversos aspectos. Os autores alteraram o foco da avaliação; enquanto a escala original solicita que os respondentes avaliem o comportamento de outros empregados, a versão adaptada concentra-se na autoavaliação (exemplo: "*Eu sou sensível aos problemas éticos*"). O artigo, contudo, não apresenta dados relativos à análise fatorial, comprometendo a identificação de evidências de validade estrutural da versão adaptada. Além disso, apenas a dimensão Consciência Moral (CM) foi utilizada.

Apesar dessas limitações metodológicas, Tu et al. (2016) identificaram correlações significativas entre Liderança Ética e Consciência Moral (CM) ($\beta = 0,30, p < 0,001$), entre CM e Identidade Moral do

Funcionário ($\beta = 0,66, p < 0,001$) e entre CM e Satisfação no Trabalho ($\beta = 0,26, p < 0,001$).

Resultados semelhantes foram relatados por Hirth-Goebel e Weißenberger (2019), que também utilizaram exclusivamente a dimensão CM. Nessa pesquisa, a variável apresentou correlação significativa com a chamada "Experiência Ética" dos funcionários ($\beta = 0,36, p < 0,001$), definida como "*comportamento ético exemplar de colegas de trabalho e modelos de comportamento nas organizações*" (Hirth-Goebel & Weißenberger, 2019, p.3).

Em estudo anterior, Goebel e Weißenberger (2015) analisaram a relação entre CM e diversas variáveis organizacionais, identificando associações com Controles de Pessoal ($\beta = 0,44$), Controles Culturais ($\beta = 0,48$), Confiança ($\beta = 0,49$), Desempenho Organizacional ($\beta = 0,15$), Controles de Resultados ($\beta = 0,21$) e Controles de Ação ($\beta = 0,22$). Ressalta-se, contudo, que os valores de p não foram reportados no estudo, o que gera dúvidas quanto ao fato das estimativas apresentadas terem atingido significância estatística.

De modo geral, observa-se que todos os estudos mencionados neste capítulo, que empregaram o instrumento proposto por Arnaud (2010), o fizeram parcialmente, sem apresentar justificativas metodológicas ou teóricas para a exclusão de dimensões ou itens da escala original. Essa prática limita a comparabilidade entre pesquisas e reduz a aderência ao modelo conceitual integral originalmente proposto por Arnaud.

Diante dessa limitação, ampliou-se o levantamento bibliográfico por meio da inclusão de trabalhos fundamentados na teoria e nos instrumentos propostos por Victor e Cullen (1987, 1988), mesmo levando em consideração todas as limitações mencionadas nesta dissertação. Com o uso da ferramenta *ResearchRabbitapp*, constatou-se que as obras desses autores receberam maior atenção acadêmica, reunindo 1.503 artigos classificados como "trabalho posterior" (*later work*) por citarem simultaneamente suas publicações. Embora esse número não permita

identificar o tipo de pesquisa envolvida, é plausível apontar que o volume de estudos científicos baseados em Victor e Cullen supera o de Arnaud, possivelmente devido à maior consolidação teórica e empírica de suas contribuições.

Considerando que o conceito de Clima Ético não é recente, optou-se por realizar uma análise de metanálise, uma vez que esse tipo de estudo oferece uma visão mais abrangente sobre o desenvolvimento do campo. As buscas conduzidas no *Google Scholar* e no portal *Capés*, com as palavras-chave “ *ethical climate + meta-analysis*”, identificaram 12 publicações entre 2006 e 2025. A análise desse conjunto revelou um avanço expressivo nas últimas décadas, com o trabalho de Victor e Cullen ocupando posição central nas discussões teóricas. Emergiram conceitos correlatos – como comportamento ético, cidadania organizacional, integridade de funcionário, liderança ética – que, embora relacionados, não integram diretamente a teoria de Clima Ético.

Assim, foram selecionadas apenas as metanálises que trataram o Clima Ético como variável preditora, moderadora, mediadora ou dependente, abrangendo os níveis intrapessoal, interpessoal e organizacional. Nem todos os estudos, contudo, apresentaram detalhamento metodológico sobre critério de busca, extração de dados ou seleção de artigos. Entre as publicações mais robustas destacam-se Newman et al. (2017) e Parboteeah et al. (2023), sendo esta última uma atualização da metanálise de Martin e Cullen (2006).

O estudo de Newman et al. (2017) analisou o Clima Ético como variável antecedente, dependente, mediadora e moderadora, incluindo diversos instrumentos, embora sem apresentar matrizes de correlação. Já o trabalho de Parboteeah et al. (2023) forneceu dados completos, incluindo um apêndice detalhando todos os artigos e as suas respectivas análises de associação entre as variáveis.

Em relação ao método do estudo de Parboteeah et al. (2023), os autores realizaram uma busca de artigos publicados entre 1987 e 2022 nas bases *ISI Web of Science*, *ProQuest Dissertations* e *Scopus*,

identificando 916 artigos que utilizaram os termos Clima Ético, clima e/ou cultura. Os requisitos de inclusão dos artigos, como por exemplo ter reportado as correlações entre variáveis, foram estabelecidos pelos autores, e a partir destas demandas 293 artigos de 46 países foram selecionados. Os países com o maior número de publicações foram Estados Unidos (n=108), China (n=29), Coreia do Sul (n = 15) e Turquia (n = 13). O foco deste estudo foi mapear o tipo de Clima Ético predominante em diferentes regiões.

O Brasil apareceu nessa amostra com apenas um artigo, o de Monteiro et al. (2021), que identificou uma correlação positiva entre Comprometimento Organizacional e o Clima Ético. Além disso, a percepção de justiça procedimental também foi pesquisada como dependente do Clima Ético. Entretanto, no estudo desses autores não se especificou o instrumento utilizado, informando apenas que “foi elaborado um questionário baseado na literatura de Clima Ético (Monteiro et al., 2021, p. 6).” A lista de referências deste artigo é incompleta e não inclui Victor e Cullen (1988), sugerindo o uso de adaptações não documentadas de instrumentos prévios. Observa-se que o estudo foi encontrado pelo uso da metanálise de Parboteeah et al. (2023). Ademais, destaca-se que no estudo de Ribeiro et al. (2016), outro artigo brasileiro, o instrumento de Victor e Cullen (1988) não mostrou evidências de validade concretas para a versão completa, pois foi necessário tirar 17 itens dos 36 itens. Observa-se que somente três fatores foram estabelecidos, enquanto o estudo original descreve cinco. Desta forma, pode-se discutir a validade do instrumento de Monteiro et al. (2021), tendo em vista a significativa redução teórica realizada

Retomando a metanálise de Parboteeah et al. (2023), observa-se que os estudos incluídos pelos autores basearam as análises no modelo de Victor e Cullen (1987, 1988). Constatou-se, entretanto, que diferentes tipos de Clima Ético estão associados a distintos resultados organizacionais, como Comprometimento Organizacional, satisfação, bem-estar, desempenho e comportamento disfuncional. Em especial, os

climas benevolentes apresentaram efeitos positivos sobre o Comprometimento Organizacional (Parboteeah et al., 2023).

Em relação ao estudo conduzido por Newman et al. (2017), foram selecionadas publicações empíricas entre 2006 e 2016, que utilizaram predominantemente o modelo teórico de Victor e Cullen como referência principal, embora também tenham incluído outras abordagens, como a proposta por Arnaud (2010). A coleta de estudos foi realizada nas bases de dados *Web of Science*, *Google Scholar*, entre outras fontes relevantes. Como resultado, foram identificados 102 artigos, dos quais 95 apresentavam natureza empírica, sendo 91 quantitativa e 4 qualitativa.

Antecedentes de Clima Ético: Lembra-se de que os autores do estudo não apresentaram os valores das estimativas ou outros indicadores estatísticos, limitando-se a descrever as relações observadas entre as variáveis analisadas. O estudo de Newman et al. (2017) abordou diversos conceitos relacionados ao Clima Ético, como sintetizado na Figura 1, que apresenta uma adaptação do diagrama no artigo mencionado.

Uma das observações do estudo foi que liderança ética e as suas práticas gerenciais exercem influência positiva sobre Clima Ético na organização, afetando também a percepção dos funcionários acerca desse construto. Além disso, verificou-se que o estilo de liderança adotado pelos gestores impacta o Clima Ético das organizações (Newman et al., 2017).

Os autores destacam ainda que percepções de Climas Éticos benevolentes e baseados em princípios são influenciadas pelas práticas de gestão de recursos humanos (RH), como desenvolver oportunidades e habilidades dentro da empresa. Na análise sobre as diferenças individuais foi observado que ter mais estabilidade no emprego influencia a percepção sobre o Clima Ético.

Uma outra contribuição de estudo desses autores refere-se à comparação entre diferentes tipos de organizações, como instituições com e sem fins lucrativos, empresas familiares e não familiares, bem como organizações públicas e privadas ou em distintos estágios de desenvolvimento em relação ao Clima Ético. De modo geral, os resultados

indicam que o tipo de organização está associado à percepção dos funcionários sobre o Clima Ético.

Consequências de Clima Ético: Como o estudo de Newman et al. (2017) é considerado uma extensão do estudo de Martin e Cullen (2006), os autores destacam que a relação entre Clima Ético e atitudes organizacionais, tais como Comprometimento Organizacional e satisfação no trabalho, já havia sido documentada no trabalho anterior. No entanto, o estudo de Newman et al. (2017) ampliou essas evidências ao indicar que as intenções de rotatividade também se correlacionam com o Clima Ético. Além disso, verificou-se que os tipos de Comprometimento Organizacional, conforme a teoria de Allen e Meyer (1996), apresentam associações positivas ou negativas com o Clima Ético, dependendo da natureza desse comprometimento.

A metanálise de Newman et al. (2017) também reuniu evidências empíricas sobre outras variáveis correlacionadas ao Clima Ético, como identificação organizacional, adequação pessoa-organização, entre outros construtos relacionados ao comportamento organizacional.

No mesmo estudo, os autores propuseram uma divisão entre comportamento ético e intenção ética. O primeiro conceito refere-se às ações dos indivíduos, isto é, à forma como padrões morais sociais são aceitos. Já o segundo conceito diz respeito às intenções dos indivíduos de agir eticamente diante de dilemas morais. As evidências revisadas indicam que o Clima Ético atua como preditor tanto do comportamento ético quanto do antiético. Por exemplo, ambientes organizacionais que enfatizam políticas e práticas éticas tendem a favorecer maiores níveis de conduta ética dos funcionários.

Figura 1

Diagrama adaptado de Categorização da pesquisa existente.



Nota. Adaptado de "Categorization of Existing Research", de Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda* (p. 478), por A. Newman, H. Round, S. Bhattacharya e A. Roy, 2017, *Business Ethics Quarterly, 27*(4). © 2017 Society for Business Ethics.

No que se refere aos estados psicológicos, Newman et al. (2017) observam que o Clima Ético está associado ao bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para a redução de estresse (moral) e para o fortalecimento de relações de compreensão entre colegas. Além disso, verificaram que o conceito também apresenta correlações com o desempenho dos funcionários, embora essa conexão seja parcialmente moderada pelo engajamento e pela satisfação no trabalho.

Ademais, o estudo também identificou associações significativas entre Clima Ético e comportamentos extrafuncionais dos trabalhadores, especialmente comportamento de cidadania organizacional.

Para concluir, este capítulo apresentou o processo de desenvolvimento do construto Clima Ético, destacando tanto sua relevância quanto os desafios associados à sua investigação. Observa-se que a maioria dos estudos revisados se baseou predominantemente no proposto modelo por Victor e Cullen (1988), ao passo que o de Arnaud (2006), embora mais recente, recebeu menos atenção. Ainda assim, ambos os referenciais teóricos convergem ao indicar que o Clima Ético ocupa uma posição central no contexto organizacional, influenciando percepções, atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Newman et al., 2017).

Entretanto, permanece incerto se as evidências obtidas em estudos internacionais são igualmente aplicáveis ao contexto brasileiro. Questões como as influências e os efeitos específicos do Clima Ético sobre variáveis organizacionais ainda demandam investigação. Espera-se que, no Brasil, práticas de gestão, características de organizações, aspectos culturais e diferenças individuais atuem como preditores relevantes do Clima Ético. Da mesma forma, presume-se que atitudes laborais, resultados de desempenho e estados psicológicos funcionem como variáveis dependentes associadas ao Clima Ético (Newman et al., 2017).

Embora seja inviável abarcar todas essas variáveis em um único estudo, evidencia-se a necessidade de confirmar e comparar tais associações em uma amostra brasileira. Nesse sentido, o presente estudo

optou por incluir o engajamento, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional como variáveis dependentes relacionadas ao Clima Ético.

Capítulo 2 – Engajamento

Tendo em vista que o Clima Ético descreve normas e valores, é pertinente aventar a presença de efeitos sobre os empregados da organização, especialmente no que se refere ao Engajamento no trabalho, a exemplo dos resultados já identificados por estudiosos da área (Ramajoe et al., 2024; Yener et al., 2012). Originalmente denominado engajamento pessoal, o fenômeno foi considerado como a criação de laços psicológicos com a empresa, como apontado por Kahn (1990). Pontualmente, o autor o definiu como “a utilização do potencial de cada membro da organização em suas funções de trabalho; no engajamento, pessoas se empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis” (Kahn, 1990, p. 694).

Nessa concepção pressupõe-se um equilíbrio entre a pessoa e o papel desempenhado, de sorte que quanto maior o investimento do funcionário no trabalho, maior tende a ser a emoção alocada no seu desempenho. Nesse contexto, se espera que esse mesmo indivíduo esteja mais satisfeito com o investimento de si no papel. Kahn (1990) destaca que esta alocação de investimento ou engajamento tem duas direções: a de afiliação, quando o indivíduo se aproxima do papel de trabalho, ou a de afastamento, quando ocorre o desengajamento. Considerando o antagônico, o afastamento, o desengajamento pessoal corresponde ao desacoplamento do trabalhador dos papéis do trabalho. Desse modo, pode-se concluir que a escolha de estar inserido no contexto de trabalho está ligada à expressão preferida e voluntária devido às ambivalências internas ou condições externas. Em outras palavras, no caso de desengajamento observa-se o afastamento de um funcionário a respeito do seu desempenho de papel e pode funcionar como uma forma de defesa. Da mesma forma, o autor ainda explica que no caso de engajamento, o funcionário fica na empresa porque gosta de estar neste contexto.

No que diz respeito às ambivalências internas e às condições externas, Kahn (1990) argumenta que o contexto de trabalho, tal como percebido pelos indivíduos, configura as bases para o engajamento ou para o desengajamento. Esta perspectiva indica que o Engajamento depende de variáveis antecedentes que moldam a experiência dos trabalhadores e determinam se eles tenderão a se engajar ou a se desengajar. Ademais, o envolvimento pessoal que descreve como o funcionário se insere no contexto organizacional implica o desenvolvimento de conexões com o trabalho, com outras pessoas, a presença pessoal da própria pessoa (física, cognitiva e emocional) e o desempenho dele. O autor distingue neste contexto o *self* e o papel de trabalho. O primeiro conceito diz respeito à forma como a própria pessoa deseja se expressar no trabalho, enquanto o segundo refere-se ao que precisa ser cumprido de acordo com as expectativas e obrigações estabelecidas por terceiros, como a chefia. A combinação dos dois desenvolve um contexto no qual o indivíduo manifesta seus pensamentos e emoções, sua criatividade, bem como suas crenças e valores no exercício de seu papel profissional. Nesse cenário, espera-se que um funcionário engajado invista plenamente seus recursos cognitivos, emocionais e físicos (Kahn, 1990). O conceito "Engajamento pessoal" foi posteriormente incorporado pela Psicologia Organizacional e deu origem ao atual termo "Engajamento no trabalho" (Schaufeli et al., 2002).

A definição proposta por Schaufeli et al. (2002) tornou-se a mais amplamente utilizada, nos últimos cinco anos, conforme demonstrado por metanálises recentes (Kim et al., 2017; Saks & Gruman, 2014; Texeira & Santos, 2024). A compreensão sobre o Engajamento trazida pelo trabalho de Schaufeli e as suas colegas revela que se trata de um conceito motivacional, tendo em vista a definição dada, segundo a qual se trata de "um estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção" (Schaufeli et al., 2002, p. 74). A mudança implícita nessa concepção desloca o foco de ausência de mal-estar (*onwelbevinden*) para apenas a presença do bem-estar

(*welbevinden*) relacionado ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2001). Dentro da ciência da psicologia, é comum que o foco recaia sobre os chamados “quatro Ds”: dano, doença, distúrbio e disfunção, uma abordagem chamada “Psicologia como ciência da falta” (*Psychologie van het gebrek*) (Bakker & Schaufeli, 2008; Schaufeli et al., 2001). Nessa perspectiva, o objetivo consiste em prevenir, curar ou reduzir os sintomas negativos, como mal-estar e baixa motivação. Schaufeli e Bakker (2001) relatam que, a partir da Psicologia Positiva, houve uma mudança de foco de reações psicológicas, físicas e comportamentais indesejáveis, como burnout, doenças cardiovasculares e conflitos, para os aspectos positivos e saudáveis, como Engajamento.

Da forma como compreendido pelas autoras Schaufeli et al. (2002), o Engajamento possui três elementos constitutivos. O primeiro deles, vigor, “caracteriza-se por níveis elevados de energia e resiliência mental durante o trabalho, pela disposição para investir esforço no trabalho e pela persistência mesmo diante das dificuldades” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Neste caso, a energia e vitalidade referem-se à ativação da dimensão afetiva e são os opostos de exaustão (Schaufeli & Bakker, 2001; Schaufeli et al., 2002). O segundo elemento, a dedicação, “refere-se a um senso de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Observa-se que a dedicação é oposta ao cinismo. Por último, o componente absorção caracteriza-se pelo nível de concentração na sua ocupação (Schaufeli et al., 2002).

Observa-se que o Engajamento se tornou um conceito positivo na experiência humana dentro do comportamento organizacional positivo (*positive organizational behavior*), onde o foco é promover o desenvolvimento e crescimento do trabalhador (Bakker & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2001). Cartwright e Holmes (2006) ressaltam, entretanto, que muitas organizações não compartilham dessa percepção e tendem a exigir cada vez mais de seus empregados, oferecendo pouco ou nenhum retorno proporcional. Esse desequilíbrio pode gerar uma falta nos aspectos emocionais e uma perda do sentido atribuído ao trabalho por

parte dos funcionários. Diante disso, torna-se relevante compreender a dinâmica subjacente à relação entre valores e necessidades, na qual o foco da empresa recai sobre a geração de lucro, enquanto o trabalhador não percebe um retorno cognitivo ou emocional, como propósito, significado ou contribuição para um bem maior. Nesse sentido, os autores Schaufeli e Bakker (2001) defendem que a Psicologia do Trabalho e da Saúde (*Arbeid en Gezondheid*) deve priorizar o funcionamento saudável no ambiente de trabalho e não seguir as prioridades organizacionais, nas quais apenas indicadores de desempenho ou produção são valorizados (Schaufeli & Bakker, 2001).

Como foi mencionado anteriormente, o conceito de Engajamento, conforme a teoria de Kahn (1990), tem dois lados: Engajamento e desengajamento. Neste último caso, trata-se da ausência emocional, passividade e desempenho incompleto em relação ao papel de trabalho. Segundo o autor, pode-se considerar esta forma de agir como uma forma de defesa em que a pessoa esconde a sua identidade, pensamentos e emoções, enquanto está cumprindo o seu papel no trabalho. Nota-se que os teóricos da área defendem que o antônimo de Engajamento é um termo, oriundo da língua inglesa: burnout. Além de ser um transtorno psicológico, também é conhecido pelas suas características centrais que são exaustão e cinismo (Schaufeli & Bakker, 2001). Consequentemente, os dois fenômenos, Engajamento no trabalho e Burnout, são os opostos. Entretanto, Schaufeli et al. (2002) demonstraram que ambos compartilham entre um quarto e um terço de variância. Esta mesma observação foi feita por Schaufeli e Bakker (2004) em um estudo holandês e belga, fato que revela que, apesar da relação oposta identificada, eles não são fenômenos opostos exatos, tendo em vista a especificidade que cada um deles possui.

Levando em consideração o elemento teórico dos dois conceitos, um índice baixo de Engajamento não indica necessariamente Burnout. Da mesma forma, um escore baixo de burnout não necessariamente pode ser indicativo de elevado Engajamento. Além do mais, uma sensação de

competência reduzida e absorção são outras das características do transtorno psicológico. Portanto, ambos os aspectos não constituem um continuum entre Engajamento no trabalho e burnout. Ainda que foquem em atributos opostos, não podem ser vistos como opostos idênticos (Schaufeli e Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2020). Ademais, em um outro estudo foi observado que funcionários, mesmo tendo uma alta carga de trabalho com longas jornadas e fazendo um grande esforço, não sofrem de esgotamento, mas também não devem ser considerados *workaholics* (Schaufeli et al., 2001).

Analisando as publicações de cunho acadêmico, observa-se o uso do termo Engajamento no trabalho, como foi descrito anteriormente, enquanto no cenário empresarial o termo 'Engajamento dos funcionários' está sendo utilizado. Neste último caso, o fenômeno é definido como 'um estado cognitivo, emocional e comportamental de um funcionário individual direcionado aos resultados organizacionais desejados' (Shuck & Wollard, 2010, p. 103). Contrapondo as duas definições, pode-se observar que ambos os casos descrevem a cognição da pessoa que poderia gerar resultados positivos. Porém, no caso do conceito dos pesquisadores Schaufeli et al. (2002) o foco é mais preciso do que a definição de Shuck e Wollard (2010), tratando-se de que no primeiro caso o fato do trabalho ser gratificante é o foco principal, enquanto a segunda descrição privilegia resultados organizacionais.

Buscando dar sustento teórico adicional a este projeto de pesquisa, inicialmente, foram realizadas buscas por metanálises no *Google Scholar* e na Comunidade Acadêmica federada (CAFe) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com o objetivo de identificar o desenvolvimento teórico e empírico relacionado ao tema. Para isso, utilizaram-se os descritores "*meta-analysis+engagement.*" Foram localizados 13 estudos que tratavam do conceito de Engajamento. A partir dessas metanálises, selecionaram-se artigos adicionais utilizados como referências, priorizando-se aqueles publicados a partir de 2021,

redigidos em inglês, holandês ou português e que abordaram Engajamento como variável principal.

Os resultados desta busca evidenciaram que o assunto recebeu ampla atenção, o que derivou na produção de várias metanálises e outras publicações, especialmente desde 2011, como relatado por Mazzetti et al. (2023). Há indicações na literatura de que a variável ocupa uma posição central nos estudos do âmbito organizacional e que há diversas outras variáveis que mostram estar associadas ao Engajamento no trabalho. No estudo de Mackay et al. (2017) foi analisada a eficácia do funcionário devido ao seu nível de Engajamento. Na análise de caminho (*path analysis*) realizada nesse estudo, foi constatado que a variável se correlaciona com Comprometimento Organizacional, envolvimento no trabalho e satisfação no trabalho. Em conjunto estas variáveis predizem a efetividade do funcionário, que é composta por desempenho, intenção de rotatividade e absenteísmo. Nota-se que também no estudo de Nahrgang et al. (2011) foi encontrada uma correlação entre autonomia no trabalho ($r = 0,48$) e Engajamento.

Um modelo que várias análises têm em comum é o modelo de Demandas do Trabalho – Recursos do Trabalho (*Job Demand-Resource Model*) onde foi observado que os recursos são positivamente correlacionados ao Engajamento ($r = 0,78, p < 0,001$), enquanto as demandas são negativamente correlacionadas com a variável ($r = -0,05, p < 0,05$). Ademais, nesse estudo também foi observada uma correlação positiva entre Engajamento e Comprometimento Organizacional ($r = 0,23, p < 0,001$), visto como um resultado positivo da variável. Nota-se que também Halbesleben (2010) encontrou um resultado semelhante. Este autor adiciona que Engajamento é negativamente correlacionado com burnout, como esperado teoricamente. A revisão realizada, no entanto, mostra que os antecedentes da variável Engajamento no trabalho também foram investigados, tendo sido identificado o papel relevante de aspectos como personalidade, liderança, justiça organizacional e Clima Ético (Halawa et al., 2023; Yener et al., 2012).

Considerando os achados de pesquisa identificados, a importância do Engajamento dentro da Psicologia Organizacional se torna evidente, sendo que o nível de Engajamento dos trabalhadores pode, inclusive, ter impacto no funcionamento da organização.

Analisando a produção científica no Brasil, relacionada a ferramentas de mensuração, encontra-se a UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale-9*), cujas evidências de validade foram apresentadas por Sinval et al. (2018). De maneira adicional, foram encontrados seis outros instrumentos brasileiros referentes ao mesmo fenômeno. Entretanto, o relato apresentado das suas estruturas internas revela a existência de certa complexidade dimensional. Utilizando a ferramenta *ResearchRabbit* para verificar a produção científica que utilizou o instrumento de Sinval et al. (2018), foram identificados 32 artigos científicos. Destes estudos, apenas oito foram conduzidos no Brasil, sendo que o instrumento também teve as suas evidências de validade demonstradas quando aplicado em amostra de trabalhadores portugueses. Em relação a esses oito estudos foi observado que sete foram voltados para a investigação de adequação de outros instrumentos, enquanto o outro foi um artigo de natureza teórica.

Além de ser importante identificar a existência de ferramentas de medida, é fundamental analisar as derivações práticas de se ter um corpo funcional engajado. A esse respeito, estudos da área evidenciam que funcionários engajados tendem a agir de forma proativa ao perceber dificuldades, buscam gerar o seu próprio feedback positivo e apresentam maior congruência entre seus valores pessoais e valores organizacionais (Schaufeli et al., 2001).

Pode-se argumentar que este alinhamento de valores se relaciona diretamente com a percepção de Clima Ético. Kahn (1990) argumenta que o Engajamento é favorecido quando o trabalho possui significado, valor e utilidade percebidos, como a capacidade de auxiliar outras pessoas nos seus papéis. Em contrapartida, no desengajamento, observa-se um afastamento físico, emocional e cognitivo das tarefas de trabalho,

acompanhado de desconexão em relação aos colegas e à liderança, bem como da supressão de pensamentos, emoções e criatividade. Nesses casos, o trabalho deixa de possuir significado para o indivíduo.

A partir dessas teorizações, pode-se argumentar que comportamentos, decisões ou políticas organizacionais contrárias aos valores éticos do funcionário podem desencadear consequências no nível individual. Neste sentido, é plausível asseverar que, por exemplo, percepções negativas de Clima Ético associam-se a menor Engajamento, justamente em razão da incongruência entre os valores pessoais dos funcionários e aqueles praticados ou promovidos pela organização. Os pesquisadores Cartwright e Holmes (2006) ressaltam a importância de organizações identificarem e compreenderem as necessidades dos seus funcionários para que possam ser mantidos, engajados e tenham um bom desempenho. Ademais, os autores Steger e Dik (2010) reforçam que o trabalho deve ser valorizado socialmente, deve contribuir para um bem maior e para que isso possa melhorar a vida dos colegas e da comunidade. Consequentemente, é possível hipotetizar que o nível de Engajamento de um funcionário seja reduzido quando o significado atribuído ao trabalho é afetado por uma percepção negativa do Clima Ético da organização.

Com base nos achados teóricos apresentados neste capítulo, argumenta-se que o Engajamento ocupa uma posição central e positiva dentro da Psicologia Organizacional, justamente por estar ancorado nas experiências e percepções dos trabalhadores. A partir dessas vivências e visões o trabalhador decide se envolver plenamente nas atividades ou, ao contrário, distanciar-se delas. Assim, estabelece-se um contínuo que vai de Engajamento ao desengajamento, no qual antecedentes como clima organizacional, percepção de justiça e liderança influenciam o nível de Engajamento. Como proposto por Kahn (1990), o envolvimento pleno no trabalho depende da congruência entre os valores pessoais do funcionário e aqueles que regem a organização. Desse modo, torna-se plausível

hipotetizar que o Clima Ético funcione como um preditor do Engajamento dos trabalhadores, uma premissa adotada no presente estudo.

Capítulo 3 – Comprometimento Organizacional

De acordo com a teoria original de Allen e Meyer (1996), comprometimento é composto por três componentes: afetivo, de continuidade e normativo. O comprometimento afetivo representa os laços emocionais do funcionário com a organização, enquanto o comprometimento de continuidade refere-se ao reconhecimento dos custos associados à saída da organização. Por sua vez, o comprometimento normativo consiste no sentimento de ter a obrigação de permanecer. Neste último caso, funcionários permanecem na organização porque sentem que “devem” algo à organização, seja uma dívida emocional ou um dever moral. Em síntese, o comprometimento afetivo caracteriza o desejo de estar na organização, enquanto níveis elevados de comprometimento de continuidade refletem a percepção de que é necessário permanecer nesse local de trabalho (Allen & Meyer, 1996).

O comprometimento, desde a sua introdução na literatura da área, consolidou-se como um dos pontos centrais na Psicologia Organizacional, especialmente no campo de pesquisa. Ao longo de seu desenvolvimento teórico, a rede nomológica do construto tem sido construída, permitindo identificar antecedentes, correlatos e consequentes associados às suas dimensões, que também foram refinadas ao longo do tempo. Entre elas, destaca-se o comprometimento afetivo que se caracteriza pela identificação emocional do indivíduo com a organização, manifestado por meio do estabelecimento de vínculos afetivos (Meyer et al., 2002). Níveis elevados de comprometimento refletem um desejo genuíno de permanecer no ambiente de trabalho, tornando a rotatividade pouco provável como defendido por Allan e Meyer (1990). Além de descrever o fenômeno, esses mesmos autores o definiram destacando que se trata de “Um vínculo psicológico entre o funcionário e sua organização que torna menos provável que o funcionário deixe a organização voluntariamente”

(Allen & Meyer, 1996, p. 252). Bastos e Aguiar (2015) argumentam que tal definição é excessivamente ampla e propõem uma nova formulação: “uma forte relação entre um indivíduo e uma organização, sendo essa relação caracterizada pelo esforço exercido em benefício da organização, pela crença e aceitação dos valores e objetivos da organização e pelo forte desejo de manter-se membro dela” (Bastos & Aguiar, 2015, p. 68). Embora o nome da variável tenha sido mantido, os autores ancoram a sua revisão no comprometimento afetivo, de modo que a teoria permanece a mesma, mas a sua definição é atualizada.

Parte das críticas à teoria parece estar relacionada ao tempo de formulação do conceito, considerando as transformações observadas no ambiente de trabalho (Klein et al., 2020). Frente a tais críticas, Silva e Bastos (2015) desenvolveram o conceito de consentimento organizacional, derivado da teoria de comprometimento normativo de Allen e Meyer (1996). Do mesmo modo que Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015) e Entrincheiramento Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2015) passaram por revisões, o consentimento organizacional também foi redefinido. Inicialmente, Silva e Bastos (2015) propõem o nome “consentimento organizacional” para representar a conformidade do trabalhador com os requisitos do trabalho onde se pode encontrar uma elevada lealdade à organização. Contudo, trata-se de um laço com papel passivo, de tal sorte que o funcionário que mostra ter um índice alto de consentimento organizacional cumpre somente as ordens, se submete à autoridade da empresa com o objetivo de não receber punições ou evitar perder o emprego e manter as recompensas financeiras e os demais benefícios. Além desta questão, também há a percepção deste indivíduo de que a gestão sabe melhor sobre o que deve ser executado. Os autores Silva e Bastos (2015) diferenciam dois tipos de consentimento que o funcionário pode mostrar: conformismo por obediência e aceitação íntima. No primeiro caso, o trabalhador age conforme os seus colegas do trabalho e as suas crenças íntimas. O contrário pode ser observado no caso de aceitação íntima,

onde o indivíduo adota as crenças ou atitudes do grupo do trabalho. Observa-se que a mudança é genuína sob uma pressuposta moral social (Silva & Bastos, 2015). Ressalta-se que, no presente estudo, o consentimento não foi incluído como variável devido ao contexto deste projeto. Sua menção tem apenas o propósito de contextualizar o desenvolvimento teórico do construto, que deixou de ser compreendido sob um único guarda-chuva, como proposto no modelo de Comprometimento de Allen e Meyer (1996), mas é dividido em categorias conceitualmente distintas: Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015), Enrincheiramento Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2015) e Consentimento Organizacional (Silva & Bastos, 2010).

Em termos concretos, o comportamento de um funcionário comprometido revela dois aspectos: Esse trabalhador tende a permanecer na empresa “para o bem e para o mal”, apresentar assiduidade, dedicar-se o dia todo ou até mais a proteger a empresa e os seus bens, adotar os objetivos organizacionais como se fossem os seus. Além de buscar compreender as derivações do comprometimento, ponderam-se os motivos que levam o indivíduo a desenvolver tal vínculo com a organização, considerando que o trabalho pode ser visto como uma troca de tempo e esforço por remuneração. Neste sentido, é possível identificar uma mentalidade (*mindset*) pessoal, na qual os trabalhadores compararam os seus próprios valores e objetivos com aqueles da organização e avaliam se há uma congruência entre ambos (Meyer & Allen, 1991). Ainda assim, gestores valorizam funcionários e equipes comprometidas, uma vez que o comprometimento se associa positivamente à satisfação no trabalho e produtividade e negativamente ao absenteísmo, à rotatividade e ao estresse (Bastos & Aguiar, 2015).

Diversos tipos de vínculo podem ser identificados quando se trata de comprometido com algo ou alguém: envolvimento com o trabalho, ética de trabalho, comprometimento na carreira e comprometimento organizacional. O envolvimento com o trabalho refere-se a atitudes relacionadas ao emprego atual, diferindo do comprometimento, que diz

respeito à organização como um todo (Kanungo, 1982). A ética de trabalho é compreendida como “um conjunto de valores, atitudes e crenças que enfatizam a centralidade do trabalho na vida, o valor do esforço, o adiamento de recompensas imediatas e o uso construtivo do tempo como um recurso” (Woehr et al., 2023, p. 2). Os autores Woehr et al. (2023) destacam que esses valores formam a base de orientação de um funcionário a respeito do trabalho em geral. Por fim, distingue-se comprometimento na carreira com comprometimento organizacional, pois, conforme Zhu et al. (2020) definem, o comprometimento na carreira constitui uma “atitude de um indivíduo em relação à sua vocação, à sua disposição em manter-se vinculado a uma área profissional ou ao vínculo emocional entre o indivíduo e sua profissão” (Zhu et al., 2020, p. 5). Assim, Comprometimento Organizacional descreve a atitude em relação à organização; envolvimento no trabalho, uma crença ligada ao emprego atual; ética de trabalho, um conjunto de valores que orientam a relação geral com o trabalho; e comprometimento na carreira, a atitude frente a sua profissão (Kanungo, 1982; Woehr et al., 2023; Zhu et al., 2020). A partir disso, observa-se que comprometimento organizacional é uma atitude, e Allen e Meyer (1990) argumentam que trabalhadores que se sentem competentes e confortáveis em suas funções de trabalho tendem a apresentar maior apego afetivo em relação à organização.

Além das diferenciações teóricas ora mencionadas, no início deste capítulo foi apresentado o conceito de Comprometimento Organizacional. Quando comparado ao construto de identificação organizacional, observa-se que se trata de fenômenos distintos. A primeira diferença refere-se ao fato de que o comprometimento se baseia em relações de troca entre indivíduo e organização, ao passo que a identificação é autodefinida, pressupondo o estabelecimento de uma unidade psicológica entre o trabalhador e a organização. Já no Comprometimento Organizacional, o vínculo envolve uma relação entre indivíduo e organização como entidades separadas (van Knippenberg & Sleebos, 2006).

A teoria de Allen e Meyer (1990) possui mais de três décadas desde a sua proposição, e o volume de artigos publicados sobre comprometimento afetivo é expressivo. Além disso, estudos sobre o tema antecedem 1990, ampliando mais a literatura disponível. Em revisão livre realizada para a construção deste projeto, foram identificadas 31 metanálises que tratam o Comprometimento Organizacional como variável central, publicando principalmente a partir dos anos 2000 e aplicadas em áreas como saúde (Çınar et al., 2022; Fragkos et al., 2020; Wagner, 2007), vendas (Jaramillo et al., 2005) e educação (Demir, 2016; Li et al., 2023).

Independentemente da área analisada, observou-se que o Comprometimento Organizacional apresenta associações consistentes com rotatividade e satisfação no trabalho. Tais achados não representam a totalidade das evidências disponíveis, mas servem como o topo do iceberg quando se considera a amplitude das consequências estudadas em relação ao comprometimento organizacional. Diversas outras metanálises exploram modelos semelhantes, incluindo como antecedentes fatores como liderança, confiança, cultura, estresse, percepções de suporte organizacional, motivação, adequação pessoa-organização e insegurança no emprego. De modo semelhante, estudos avaliam seus efeitos sobre satisfação no trabalho, bem-estar no trabalho, desempenho no trabalho e rotatividade. O conjunto dessa literatura evidencia a centralidade do comprometimento nas pesquisas de Psicologia Organizacional. De modo geral, os resultados mostram que se trata de uma variável desejável, dadas suas associações com satisfação no trabalho e menor índice de rotatividade (Kanungo, 1982; Woehr et al., 2023; Zhu et al., 2020).

Considerando a impossibilidade de discutir todas as análises encontradas e o objetivo desta dissertação, foram selecionadas duas metanálises que tratam de Engajamento (Kim et al., 2017) e Clima Organizacional (Arora et al., 2012) como antecedentes de Comprometimento Organizacional. Nos capítulos anteriores (Clima Ético e

Engajamento) já foi apontado que o Comprometimento Organizacional está associado ao Clima Ético (Newman et al., 2017) e ao Engajamento (Neuber et al., 2021).

Na metanálise de Arora et al. (2012) identificou-se uma correlação positiva entre Clima Organizacional e Comprometimento. Segundo os autores, a magnitude moderada dessa relação decorre de moderadores como tipo de organização, natureza do trabalho e características psicológicas dos funcionários. Políticas organizacionais favoráveis à família, ambientes amistosos, apoio percebido, comportamento de liderança e a participação do funcionário nas decisões são fatores destacados para o desenvolvimento de atitudes positivas no trabalho. Além disso, variáveis como gênero, tempo de serviço, escolaridade e idade foram identificadas como moderadoras adicionalmente relevantes. Homens tendem a apresentar maior comprometimento, e o vínculo aumenta após cinco ou dez anos de organização. Quanto à idade, maiores níveis foram encontrados entre trabalhadores com menos de 25 anos e entre aqueles acima de 45 anos, enquanto o grupo intermediário (25-45) apresentou níveis menores. O comprometimento também diminui conforme diminui a escolaridade, o que pode ser explicado pela maior instabilidade ocupacional entre trabalhadores sem formação específica (Arora et al., 2012).

A respeito da relação entre Engajamento e Comprometimento Organizacional, Kim et al. (2017) analisaram comprometimento, conforme proposto por Allen e Meyer (1996), e identificaram o papel mediador do Engajamento entre os recursos de trabalho e os componentes de Comprometimento Organizacional. Além disso, foi confirmada a associação direta entre as variáveis. A partir desses achados, Kim et al. (2017) sugerem que políticas organizacionais, contratos psicológicos e autonomia podem atuar como preditores de Engajamento, que, por sua vez, se associam ao Comprometimento Organizacional. Também destacam a importância de estabelecer um clima organizacional caracterizado por justiça, abertura e apoio aos funcionários. No entanto,

observa-se que os estudos analisados por Kim et al. (2017) não incluíram Clima Ético como variável, indicando lacunas empíricas.

O Comprometimento Organizacional constitui um tema amplamente discutido na literatura científica, dada a sua relevância para compreender a relação entre o trabalhador e a organização. A partir dos artigos revisados, observa-se um reposicionamento conceitual: o Comprometimento Organizacional não é um fenômeno isolado, mas depende de múltiplos fatores, como Engajamento e Clima Organizacional. Dessa forma, o conjunto dos capítulos teóricos apresenta evidência teoricamente de que a dinâmica entre a percepção de Clima Ético, Engajamento, Enrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional é interdependente. Assim, com base nesse percurso teórico, o próximo capítulo apresenta as expectativas, hipóteses deste estudo, construídas a partir das relações discutidas ao longo desta fundamentação.

Capítulo 4 – Entrincheiramento Organizacional

Para compreender o que é Entrincheiramento Organizacional, é necessário retomar inicialmente o comprometimento de continuação, tendo em vista a associação teórica existente entre esses fenômenos. O comprometimento de continuação pode ser descrito como uma ligação do indivíduo com a organização baseada no tempo e na energia investidos no trabalho (Allen & Meyer, 1996). Nesse sentido, a possibilidade de desligamento pode provocar sentimentos negativos, como culpa, apreensão ou preocupação (Rodrigues & Bastos, 2012). Trata-se, portanto, do reconhecimento de investimento realizado ou da percepção de perdas decorrentes da saída, bem como da visão de baixa empregabilidade em outras empresas. Essas perdas podem envolver tempo, dinheiro, prestígio, contatos sociais, liberdade, oportunidade de ascensão etc. (Rodrigues & Bastos, 2012). Conforme Allen e Meyer (1990), essa forma de vínculo tende a reduzir a rotatividade, sendo que funcionários com altos níveis de comprometimento de continuidade permanecem nesse ambiente organizacional, porque eles percebem que devem estar nesse local.

É importante salientar que o comprometimento de continuidade não constitui uma variável isolada, mas sim um componente do comprometimento atitudinal. Os trabalhadores podem apresentar todos os três componentes em diferentes magnitudes: afetivo, normativo e de continuação (Allen & Meyer, 1990).

A teoria de Allen e Meyer (1991, 1996) incorpora a noção de apostas (*side-bets*) da teoria de Becker (1960). Segundo esse autor, indivíduos fazem “apostas” quando realizam ações que elevam os custos associados à descontinuidade de outras ações. Um exemplo é o funcionário que investe tempo e esforço no seu desenvolvimento de habilidades profissionais pouco transferíveis para outros contextos organizacionais. Nesse sentido, a aposta consiste na expectativa de que o investimento valerá a pena, sendo que ganhar a aposta significa apenas

permanecer no mesmo emprego. Assim, a magnitude e a quantidade dessas apostas, ou possíveis ganhos paralelos, contribuem para manter o funcionário vinculado à organização (Becker, 1960).

Apesar de amplamente utilizado, o conceito de comprometimento apresenta críticas relevantes (Rodrigues et al., 2019). Entre elas estão a variedade de definições, a complexidade de modelos, dificuldades para diferenciar antecedentes e consequentes e inconsistências empíricas (Bastos, 1993; Bastos et al., 2014; Klein et al., 2020; Rodrigues & Bastos, 2010). Ademais, comprometimento afetivo e normativo frequentemente apresenta correlação elevada, sugerindo sobreposição conceitual, além de compartilharem antecedentes semelhantes, mas com magnitudes diferentes (Klein et al., 2020). Uma explicação dessa ocorrência pode ser o fato de que os fenômenos combinam dimensões comportamentais e atitudinais. O comprometimento de continuação, por sua vez, tende a produzir resultados distintos dos demais componentes (Rodrigues & Bastos, 2010). Outro ponto é que a compreensão sobre rotatividade e permanência dos funcionários nas organizações evoluiu, reconhecendo fatores além do comprometimento, que incluem fatores independentes do ambiente organizacional, como contexto familiar, ou dependentes, como a percepção sobre o clima organizacional (Klein et al., 2012; Rodrigues et al., 2019).

No caso de comprometimento de continuação, poderia-se supor que seu nível aumentaria a partir de melhorias no suporte organizacional ou na justiça. No entanto, não encontra respaldo empírico, o que indica que a variável comprometimento de continuação em si não faz referência a um vínculo com a organização. Consequentemente, pode-se argumentar que permanecer sem vínculo pode ocorrer apenas pela falta de alternativas externas, e não por uma ligação genuína com a empresa. Essa compreensão revela desalinhamento com a lógica teórica de base que assume que o comprometimento, em geral, pressupõe um vínculo com a empresa (Rodrigues & Bastos, 2010).

Essas limitações tornam pertinente a tese do entrincheiramento na carreira, proposta por Carson et al. (1995). Segundo esses autores, o fenômeno é definido como 'a tendência do indivíduo a permanecer em sua ocupação devido às recompensas externas associadas à carreira e perdas que seriam sofridas caso a deixasse' (Carson et al., 1995, p. 303). Assim, o indivíduo permanece porque se encontra preso a diversos fatores. Entre eles estão o investimento de tempo e esforço que resultam em posições honradas e recompensas da empresa, como salário, benefícios, planos de aposentadoria, entre outros, constituindo limitações intrínsecas. Soma-se isso à rede social construída na organização e à especialização profissional alinhada ao cargo atual, que não necessariamente corresponde a ocupações em outras empresas, ou seja, trata-se de uma limitação extrínseca. Pode-se observar que os motivos são semelhantes aos do comprometimento de continuação, como considerar o investimento realizado e falta de outras possibilidades de emprego (Rodrigues & Bastos, 2012, 2015).

No parágrafo anterior tratou-se do entrincheiramento na carreira. Nota-se que nesta dissertação foi adotado o termo Entrincheiramento Organizacional, em que o foco é a relação entre o sujeito e a organização. Rodrigues e Bastos (2015) destacam que o processo de Entrincheiramento Organizacional pode se iniciar desde a entrada do trabalhador na organização, baseado em expectativas e experiências prévias. Normas e valores organizacionais também poderiam influenciar sua permanência ou intenção de saída (Rodrigues & Bastos, 2015). A partir dessa conceituação, Entrincheiramento Organizacional é definido como "a tendência do trabalhador em permanecer na organização devido à sua avaliação da sua empregabilidade, às suas alternativas fora da organização e aos custos associados à possibilidade de sair" (Rodrigues et al., 2019, p. 342). Ademais, Rodrigues et al. (2019) demonstram no seu estudo empírico que o Entrincheiramento Organizacional e o comprometimento de continuidade são construtos distintos, embora

indiquem a necessidade de novos desenvolvimentos que ratifiquem essa diferenciação.

Para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa, adotam-se os lineamentos teóricos de Rodrigues e Bastos (2015) e entende-se que o Entrincheiramento Organizacional possui três dimensões: Ajustamento à posição social (APS), Arranjos burocráticos impessoais (ABI) e Limitações de alternativas (LA). A primeira, APS, refere-se aos investimentos feitos pelo trabalhador, como tempo de treinamento, aprendizado de processos, domínio das tarefas e relações sociais construídas. Esses elementos são considerados nas decisões de rotatividade voluntária. A dimensão ABI, por sua vez, reúne aspectos de cunho financeiro e benefícios (como férias remuneradas, participação nos lucros, plano de saúde, aposentadoria etc.) que seriam perdidos em caso de desligamento. Por fim, LA diz respeito à percepção de restrições no mercado de trabalho para obtenção de um novo emprego. Segundo Rodrigues e Bastos (2012), perceber poucas ou nenhuma alternativa é central na experiência de se sentir “preso” à organização. Os autores ainda destacam que, caso não haja percepção de custos envolvidos, não se caracterizaria o Entrincheiramento Organizacional.

Na busca por estudos empíricos utilizando o modelo de Rodrigues e Bastos (2012), não foram identificadas metanálises; apenas um estudo bibliométrico (Nunes et al., 2020) sobre os vínculos organizacionais abarcando o período entre 2008 e 2019. Entretanto, por meio do uso da ferramenta *ResearchRabbit*, foram identificados 29 artigos que citaram o estudo original. Após a triagem dos artigos, apenas quatro publicações brasileiras foram mantidas, considerando que as demais eram teóricas, metodologicamente frágeis ou estavam duplicadas (em inglês e português) pelo software.

Os resultados desses estudos são diversos. D’Ajuda e Okazaki (2024), em pesquisa longitudinal, concluíram que o Entrincheiramento Organizacional é um vínculo estável entre servidores públicos: funcionários entrincheirados tendem a permanecer no mesmo grau (nível

de entrincheiramento), enquanto aqueles inicialmente com índices baixos ou moderados tornam-se mais entrincheirados ao longo do tempo. O estudo também identificou correlações entre Entincheiramento Organizacional e cultura organizacional.

Santos et al. (2021) investigaram o papel de liderança nos vínculos do trabalhador e encontraram correlações entre Entincheiramento Organizacional e Comprometimento e consentimento. Utilizando o modelo de Allen e Meyer (1996), observaram que todas as dimensões de comprometimento mostraram correlações com o Entincheiramento Organizacional. A respeito do objetivo deste estudo, apenas a ausência de liderança correlaciona com Entincheiramento Organizacional.

Continuando com os achados empíricos referentes ao Entincheiramento Organizacional, Balsan et al. (2019) analisaram o significado do trabalho antes do ingresso e após nove meses de atuação e verificaram que essa variável não está associada com o Entincheiramento Organizacional. No caso de trabalhadores que veem o trabalho como central em sua vida, os autores constataram que emergem vínculos de Comprometimento Organizacional e consentimento, mas não de Entincheiramento Organizacional.

Quanto a antecedentes e consequentes, Tomazzoni e Costa (2020) identificaram que apenas bem-estar atua como antecedente do Entincheiramento Organizacional, enquanto as outras variáveis contempladas no estudo, autonomia, conformidade, domínio, preocupação com a coletividade, prestígio, realização e tradição, não apresentaram significância estatística. Segundo os autores, ao perceber a qualidade de vida, o funcionário tende a permanecer na organização para manter o seu bem-estar. Entretanto, também observaram que o Entincheiramento Organizacional não prediz o desempenho no trabalho

Em conjunto, esses achados revelam que o conhecimento empírico sobre o Entincheiramento Organizacional ainda é limitado. Evidências sugerem que a ausência de uma variável, como liderança, poderia indicar a presença ou o aumento do índice de Entincheiramento Organizacional.

No caso de servidores públicos, níveis elevados de Entrincheiramento Organizacional tendem a aparecer com o tempo. Assim, destaca-se a necessidade de novos estudos, especialmente no contexto brasileiro, o que esta dissertação pretende fazer.

Capítulo 5 – Modelo Teórico

Os capítulos teóricos anteriores apresentam o papel do Clima Ético nas relações com o Engajamento, o Comprometimento Organizacional e o Entrincheiramento Organizacional. Além disso, evidenciaram a necessidade de aprofundar pesquisas sobre o tema no contexto brasileiro dada a escassez de estudos que articulem Clima Ético com essas variáveis.

No cenário internacional, também se observa uma lacuna referente ao modelo de Clima Ético proposto por Arnaud (2006, 2010). De maneira semelhante, as abordagens contemporâneas de Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015) e de Entrincheiramento Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2015) ainda têm recebido atenção limitada, apesar de seu potencial para esclarecer associações relevantes com o Clima Ético e o Engajamento. Assim, essas perspectivas teóricas oferecem novas possibilidades para avançar na compreensão sobre vínculos organizacionais e seus antecedentes. Cabe ressaltar que todas as variáveis deste estudo (Clima Ético, Engajamento, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional) foram mensuradas a partir da percepção dos trabalhadores. Diante desse panorama, o presente estudo teve como objetivo identificar o papel do engajamento enquanto mediadora da relação entre clima e comprometimento e clima e entrincheiramento. Para atender a este objetivo, foram elaboradas quatro hipóteses:

- H1: A percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre Engajamento.
- H2: A percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o Comprometimento Organizacional dele.
- H3: A percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o Entrincheiramento Organizacional dele.

- H4: A percepção do funcionário sobre o Clima Ético está associada com (H4a) Comprometimento Organizacional e (H4b) Entrincheiramento Organizacional, mediado pelo Engajamento.

O modelo proposto neste estudo e as relações entre as variáveis encontram-se nas Figuras 2 e 3.

Figura 2

Modelo teórico e hipóteses 1, 2 e 4 referentes às variáveis Clima Ético, Engajamento e Comprometimento Organizacional.

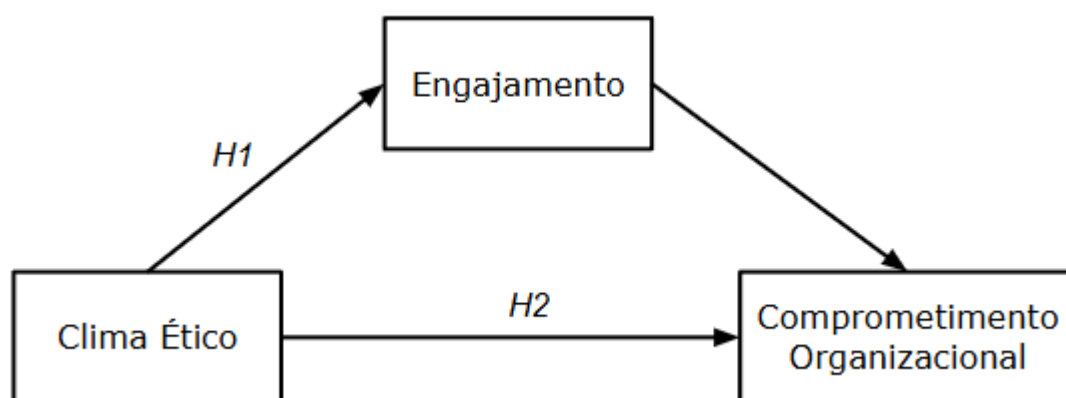
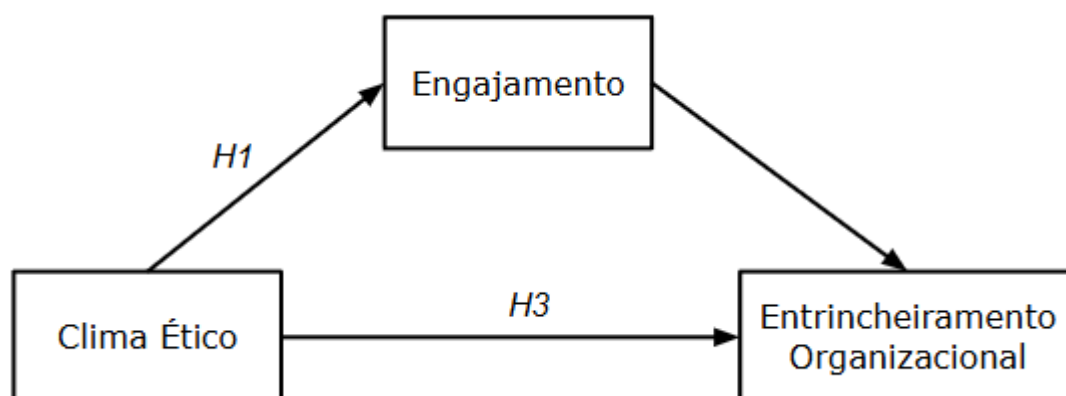


Figura 3

Modelo teórico e hipóteses 1, 3 e 4 referentes às variáveis Clima Ético, Engajamento e Entrincheiramento Organizacional.



Capítulo 6 - Método

Neste capítulo serão oferecidas informações referentes aos participantes, instrumentos, procedimentos e à análise de dados adotados neste estudo. Primeiramente, serão descritas a amostra e as suas características (participantes). Em seguida, serão detalhados os instrumentos aplicados e os procedimentos referentes à coleta de dados. Por fim, serão descritas as análises de dados.

Participantes

Este estudo contou com uma amostra inicial, composta por 387 trabalhadores atuantes no Distrito Federal, e os dados foram coletados em abril de 2025 (amostra final $n = 343$). O critério utilizado para aceitar o indivíduo como respondente nesta pesquisa foi ter um emprego e ter concluído, no mínimo, o ensino médio. Neste caso, o motivo de selecionar participantes com no mínimo ensino médio foi evitar estagiários que não têm afiliação (ainda) à empresa.

A média aritmética de idade dos participantes foi de 38,79 anos (DP: 11,88; idade mínima: 19 anos; idade máxima: 72 anos). O tempo médio de trabalho nas empresas foi 9,14 anos (DP: 9,34; tempo mínimo < 1 ano; tempo máximo 50 anos), enquanto a média aritmética do tempo de profissão era 13,67 (DP: 10,05; tempo mínimo < 1 ano; tempo máximo 47 anos). No setor privado atuavam 53,1% dos participantes, e 16,4% da amostra exerciam ocupações nas áreas educacionais, de treinamento ou biblioteconomia, seguidos por 15,8% que ocupavam cargos de gestão. Quanto à escolaridade, 37% possuíam especialização, seguidos por 22,5% que haviam concluído o ensino superior. Percebe-se que 61,1% dos participantes tinham, no mínimo, ensino superior. Além disso, 42,1% da amostra possuía contrato de trabalho por prazo indeterminado, enquanto 32,2% era composta por concursados.

Instrumentos

Na pesquisa realizada, foram utilizados quatro escalas e um questionário com perguntas sobre os dados sociodemográficos, como indicados no Apêndice. A escolha dos instrumentos que foram utilizados se baseia no mesmo princípio da busca de literatura, sendo que os instrumentos devem mostrar evidências iniciais de validade obtidas em amostra brasileira. Tendo em vista que a maioria dos estudos revisados utilizaram os mesmos instrumentos, a adoção deles, neste estudo, torna possível fazer comparações dos achados deste estudo com os resultados nacionais e, no caso de Clima Ético, com os internacionais. A Tabela 4 apresenta os instrumentos selecionados para serem utilizados neste estudo.

Conforme a Tabela 4 indica, o primeiro instrumento – que avalia a variável antecedente deste estudo – é o **Índice de Clima Ético (ICE)**, desenvolvido por Arnaud (2006, 2010). A medida contempla seis dimensões: (1) Normas de Consciência Moral, (2) Normas de Preocupação Empática, (3) Foco em si, (4) Foco nos Outros, (5) Motivação moral coletiva e (6) Caráter Moral Coletivo. O instrumento é composto por 18 itens distribuídos em seis (6) fatores e utiliza uma escala de respostas de cinco pontos (1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente). O ICE foi traduzido do inglês para o português pelas pesquisadoras Almeida e Porto (2019), que argumentam que o instrumento têm seis (6) fatores (Fator 1 com cargas entre 0,64 e 0,84 ($\alpha = 0,77$); Fator 2 com cargas entre 0,83 e 0,91 ($\alpha = 0,81$)); Fator 3 com cargas entre 0,86 e 0,92 ($\alpha = 0,94$); Fator 4 com cargas entre 0,71 e 0,84 ($\alpha = 0,81$); Fator 5 com cargas entre 0,74 e 0,79 ($\alpha = 0,91$); Fator 6 com cargas entre 0,69 e 0,80 ($\alpha = 0,78$)). Como pode ser observado, o instrumento mostra evidências de validade no contexto brasileiro (Almeida & Porto, 2019).

Tabela 4

Instrumentos que foram utilizados neste estudo

Nome	Autores	Itens e fatores	Escala de respostas	Fatores e alfa de Cronbach
Índice de Clima Ético (ICE)	Almeida & Porto, 2019	18 itens e seis fatores	1 = discordo	1. 0,78
			totalmente e 5	2. 0,75
			= concordo	3. 0,92
			totalmente	4. 0,83
				5. 0,88
				6. 0,76
Escala Brasileira Utrecht de Engajamento no Trabalho-9 (EBEUET-9)	Sinval et al., 2018	9 itens e três fatores	0 = nunca e 6	1. 0,93
			= sempre	2. 0,93
				3. 0,90
Medida de Comprometimento Organizacional	Bastos, 1992	7 itens unifatorial	1 = discordo	1. 0,92
			totalmente e 6	
			= concordo	
			totalmente	
Entrincheiramento Organizacional	Rodrigues & Bastos, 2012	18 itens e três fatores	1 = discordo	1. 0,78
			totalmente e 6	2. 0,76
			= concordo	3. 0,75
			totalmente	

Nota: Esta tabela mostra os instrumentos utilizados neste estudo. Observe-se que as referências são brasileiras e, conseqüentemente, mostram evidências de validade sobre o instrumento, como pode ser observado na coluna "fatores e alfa de Cronbach."

Diferentemente dos demais instrumentos utilizados neste estudo, o ICE solicita que os respondentes realizem uma avaliação de seus colegas de trabalho e não uma autoavaliação.

A versão da **Escala Brasileira Utrecht de Engajamento no Trabalho-9 (EBUET-9)** apresentou evidências de validade no estudo de Sinval et al. (2018). A medida é composta por 9 itens distribuídos em três fatores: (1) Vigor, (2) Absorção e (3) Dedicção. A escala utiliza um formato de resposta de 7 pontos (0 = nunca e 6 = todos os dias). O instrumento, chamado *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, foi originalmente elaborado pelos pesquisadores Schaufeli et al. (2002) nos Países Baixos. Em 2006 foi desenvolvida a escala reduzida, UWES-9 (Schaufeli et al., 2006). No Brasil existem várias versões do instrumento reduzido disponíveis que foram analisadas e comparadas entre si (Sinval et al., 2018; Siqueira et al., 2014; Vazquez et al., 2015). A escala de Siqueira et al. (2014) somente utilizou os fatores vigor e absorção, enquanto o fator dedicação foi removido por ter semelhanças com outros conceitos motivacionais, como envolvimento com o trabalho (Siqueira et al., 2014). No caso do estudo de Vazquez et al. (2015), foram necessários outros estudos que comprovaram a utilidade do instrumento. Neste projeto será utilizado UWES-9 dos autores Sinval et al. (2018) por mostrar propriedades psicométricas adequadas que fornecem evidências de validade do questionário. Nota-se que o instrumento dos autores citados contém, como o original, três fatores (Fator 1 com cargas entre 0,90 e 0,96 ($\alpha = 0,93$); Fator 2 com cargas fatoriais entre 0,85 e 0,95 ($\alpha = 0,93$); Fator 3 com cargas fatoriais entre 0,84 e 0,89 ($\alpha = 0,90$)).

A **Medida de Comprometimento Organizacional (MCO)** tem a sua origem no modelo proposto por Allen e Meyer (1996). Com base nessa proposta teórica, Bastos e Aguiar (2015) elaboraram uma nova versão adaptada ao contexto brasileiro. A versão reduzida da MCO contém 7 itens organizados em um fator único com cargas entre 0,62 e 0,75, apresentando confiabilidade de $\alpha = 0,86$. A escala de resposta é de

seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (= concordo totalmente) (Bastos & Aguiar, 2015).

A **Medida Entrincheiramento Organizacional (MEO)**, assim como o instrumento anteriormente descrito, foi desenvolvida por Rodrigues e Bastos (2015). Seu objetivo é avaliar a percepção do funcionário em relação aos fatores associados ao Entrincheiramento Organizacional. A escala representa uma evolução do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) e contempla três dimensões: (1) Ajustamento à posição social (APS), (2) Arranjos burocráticos impessoais (ABI) e (3) Limitações de alternativas (LA). Cada fator é composto por seis (6) itens, apresentando valores de consistência interna de $\alpha = 0,75$ (Fator 1 com cargas fatoriais entre 0,44 e 0,67 ($\alpha = 0,80$); Fator 2 com cargas fatoriais entre 0,47 e 0,66 ($\alpha = 0,79$); Fator 3 com cargas fatoriais entre 0,36 e 0,76 ($\alpha = 0,77$)). O instrumento utiliza uma escala de respostas de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente) (Rodrigues & Bastos, 2012, 2015).

Observando que o número total de itens respondidos pelos participantes, somando todos os instrumentos, foi de 59, seria plausível aplicar os questionários em etapas. No entanto, essa abordagem exigiria a aplicação prévia do Índice de Clima Ético (ICE), por ser a variável antecedente, o que poderia acarretar perdas amostrais devido ao caráter sensível do tema. Por este motivo, optou-se pela aplicação de todos os instrumentos em um único momento. Destaca-se que o questionário todo se encontra como anexo nesta dissertação.

Procedimentos

Tendo finalizado a fase de planejamento do estudo no início de 2025, entre 01/04/2025 e 30/04/2025 foram buscados respondentes, tanto de maneira online quanto presencialmente. No que diz respeito à busca online, foram enviadas mensagens via *WhatsApp* para contatos e grupos no aplicativo. Na mensagem padrão, as pessoas eram convidadas a participar da pesquisa e recebiam um link para acessar o questionário.

Nesse caso, foi utilizado o *SurveyMonkey*, que permaneceu acessível durante o período mencionado.

No que diz respeito à busca presencial dos respondentes, essa foi realizada entre 07 e 24 de abril de 2025 mediante visitas a prédios comerciais localizados nas Regiões Administrativas: Asa Sul, Guará I, Guará II e Taguatinga. A escolha destas áreas se deu por conveniência. Verifica-se que o público-alvo deste projeto é composto por trabalhadores; conseqüentemente, considera-se alta a probabilidade de encontrar funcionários atuando nos locais mencionados.

Para facilitar a coleta de dados, foi elaborado um convite com o seguinte texto: "Pesquisa sobre bem-estar do(a) trabalhador(a). A sua participação é de extrema importância para a realização do projeto." Além disso, o convite continha um código QR com o link para o questionário online. Na chamada (convite) propositalmente não foi realizada qualquer referência à variável central do estudo (clima ético) para não gerar desconforto ou inibir a participação voluntária. Um exemplo deste convite encontra-se no Apêndice desta dissertação, embora o código QR não seja mais utilizável.

Cada indivíduo interessado em participar da pesquisa recebeu um documento com o texto e o código, sendo informado pelo pesquisador de que poderia responder ao questionário no momento ou posteriormente. Nesse processo, apenas quatro pessoas recusaram o convite, alegando desinteresse. Outras mencionaram que iriam passar o convite a terceiros. Comentários semelhantes foram registrados também na etapa de busca online por respondentes. O convite realizado destacava o fato de a participação ser voluntária, anônima e de nenhum dado pessoal ser divulgado nem analisado em separado. Assim, foram respeitados os princípios éticos que regem as pesquisas com seres humanos.

Análise de Dados

A análise de dados foi conduzida nos programas SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 25, e JASP (*Jeffrey's Amazing*

Statistics Program), versão 0.19.3. Tendo em vista a disponibilidade de acesso e domínio dessas ferramentas, assim como a sua adequação para investigar a pertinência das hipóteses levantadas neste estudo.

Inicialmente, foi realizado um pré-processamento com o objetivo de verificar a adequação e organização das informações recolhidas, considerando dados faltantes, valores discrepantes e outros aspectos relevantes.

Neste processo, quando um respondente deixava mais de 50% dos itens do questionário em branco - excluídos os dados demográficos- seus dados eram removidos. A respeito do valor de 50%, um limite mínimo de preenchimento garante que cada caso contenha informações suficientes para representar de forma significativa as percepções do respondente. Além disso, respondentes que marcaram a mesma alternativa em todos os itens também foram excluídos. Destaca-se que os itens invertidos da escala Índice de Clima Ético (ICE) foram recodificados, enquanto os demais permaneceram inalterados.

Com base nas análises descritivas dos dados demográficos, foi possível caracterizar a amostra da pesquisa. Essas análises incluíram o cálculo de médias aritméticas, desvios padrão e porcentagens. Em seguida, foi realizada uma análise fatorial exploratória com o objetivo de verificar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados neste projeto. Nesse processo, foram avaliados a presença de dados ausentes, o tamanho da amostra e a normalidade da distribuição, analisada por meio de verificação de assimetria.

Para verificar a fatorabilidade da matriz de cada escala e confirmar a viabilidade da análise fatorial, foram realizados o teste de esfericidade de Bartlett, o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e a análise do determinante e a inspeção da matriz de correlações de cada escala. Após a conclusão dessa etapa, o número de fatores considerado adequado foi identificado por meio da análise do *scree plot* e dos *eigenvalues*, com base no critério de Kaiser-Guttman. Também foi utilizada a análise paralela para verificar a quantidade de fatores.

A este respeito ainda se destaca que, nos instrumentos compostos por mais do que um fator, foi utilizada a rotação oblíqua *promax*, com o objetivo de extrair fatores específicos e diferenciáveis entre si, reconhecendo a correlação entre eles. Por fim, no que diz respeito à fidedignidade dos fatores, foi calculado o Alfa de Cronbach.

Com o objetivo de confirmar ou rejeitar as hipóteses, foram realizadas análises de regressão linear hierárquica. Para a execução dessa etapa do estudo, foram verificados os pressupostos necessários a esse procedimento estatístico: a normalidade da distribuição, cálculo de *outliers* multivariados e presença de colinearidade entre as variáveis (Field, 2018).

A normalidade da distribuição foi avaliada pelo teste Kolmogorov, considerando o tamanho de amostra de $n = 343$. Quanto aos *outliers* multivariados, foi calculada a distância de Mahalanobis. Além disso, o teste Fator de Inflação da Variância (FIV ou em inglês *Variance Inflation Factor* - VIF) e as correlações entre as variáveis foram analisados para verificar a presença de colinearidade. Por fim, a independência dos resíduos foi avaliada pelo uso do teste Durbin-Watson.

Após a verificação dos pressupostos, foram realizados testes de associação por meio de correlações e regressões no software JASP, com o objetivo de identificar se as hipóteses formuladas encontram respaldo nos achados do estudo. A entrada das variáveis nos modelos foi realizada pelo uso do método *Enter*, considerando que pesquisas anteriores já apontaram correlações entre as variáveis investigadas. A ordem de inserção foi definida pelo pesquisador.

Quanto a essa ordem, em primeiro lugar foram incluídas as variáveis controle, como idade e tempo de atuação na empresa. No próximo passo, foram adicionadas sequencialmente as variáveis centrais do estudo: Clima Ético e Engajamento, enquanto o Entrincheiramento Organizacional e o Comprometimento Organizacional foram considerados as variáveis dependentes. Os resultados dessas análises serão apresentados no capítulo seguinte.

Capítulo 7 – Resultados

O propósito deste capítulo é apresentar os resultados obtidos na presente pesquisa. Inicialmente, descreve-se o processo de tratamento e limpeza do banco de dados, bem como os procedimentos metodológicos adotados para verificar a adequação à realização da análise fatorial exploratória referente aos instrumentos aplicados. A seguir, são expostos os achados decorrentes da testagem do modelo de associação, conduzida por meio da análise de regressão linear hierárquica.

Prévio ao início das análises, procedeu-se à limpeza do banco de dados, com a exclusão dos questionários que não atendiam aos critérios previamente definidos pelo pesquisador. Como resultado, 34 participantes foram removidos por não terem respondido a pelo menos 50% dos itens dos instrumentos ou por apresentarem ausência de variabilidade nas respostas dadas.

Na etapa subsequente, foi realizada a verificação dos pressupostos necessários para a aplicação da análise fatorial. Neste sentido, observou-se que o valor mais elevado de assimetria (*Skewness*) foi de 1,18, enquanto os valores mais extremos de curtose (*Kurtosis*) foram de -1,32 e 0,48. Tais valores não indicam desvios críticos em relação à normalidade, segundo os parâmetros estabelecidos por Miles e Shevlin (2013).

Outro critério considerado refere-se à adequação do tamanho da amostra para a realização da análise fatorial. De acordo com a recomendação metodológica da área (Pasquali, 2010) deve-se contar com cinco a 10 participantes por item. O maior instrumento utilizado, o Índice de Clima Ético (ICE), é composto por 18 itens. Neste estudo foram obtidos 353 questionários válidos, o que corresponde a aproximadamente 19 participantes por item. Assim, a massa de dados deste estudo permite atender, portanto, ao critério de adequação amostral antes referido.

Por fim, foram calculados o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), determinantes, teste de esfericidade de Bartlett e a matriz de correlações que avaliam a fatorabilidade da matriz em cada escala.

Índice de Clima Ético (ICE)

No que se refere à fatorabilidade da matriz, foram adotados os mesmos procedimentos para todos os instrumentos utilizados neste estudo. Especificamente para o Inventário de Clima Ético (ICE), o índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi calculado, resultando em um valor de 0,92, um escore excelente (superior a 0,90) conforme os critérios estabelecidos por Hutcheson e Sofroniou (1999). A magnitude do determinante da matriz de correlação foi de 0. Adicionalmente, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado estatisticamente significativo ($p < 0,001$), e a matriz de correlações mostrou resultados significativos entre os itens, com coeficientes variando de 0,10 a 0,83.

Diante da necessidade de adequação da estrutura fatorial, o item 18 foi removido para que três fatores claros e teoricamente interpretáveis pudessem ser extraídos. Para esta definição do número ideal de fatores, foram utilizados o método da análise paralela e a inspeção do gráfico de sedimentação (*scree plot*). Ambos apontaram a retenção de três fatores como a solução mais apropriada. Tal indicação foi corroborada pelo critério do valor dos *eigenvalues* de Kaiser-Guttman. A partir destes resultados, procedeu-se à extração dos três fatores utilizando o método Fatoração de Eixos Principais (*principal axis factoring*, PAF) e a rotação oblíqua promax.

Nota-se que, conforme indicado nos estudos das pesquisadoras Arnaud (2006, 2007, 2010) e Almeida e Porto (2019), a estrutura original contempla seis fatores. Porém, a partir da análise dos dados obtidos na amostra desta pesquisa, identificou-se a presença de apenas três fatores interpretáveis. O primeiro fator, denominado **foco em si (FS)**, é composto por três itens que refletem aspectos relacionados aos interesses e benefícios pessoais dos indivíduos em relação à organização. Tal

característica é evidência, por exemplo, no item inverso que apresenta a maior carga fatorial (0,91), *“Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente”*. Esse fator demonstrou uma consistência interna satisfatória, com uma correlação item-total média de 0,83 e um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,92, indicando elevada confiabilidade.

O segundo fator, denominado **Motivação Moral Coletiva (MMC)**, reuniu três itens com cargas fatoriais que variaram entre 0,66 e 0,73. Esta dimensão da ICE tem como propósito identificar os valores éticos predominantes em contextos específicos dentro de um sistema social (Almeida & Porto, 2019). A coerência conceitual da dimensão é ilustrada pelo item invertido que apresentou a maior carga fatorial (0,73): *“No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos.”* Quanto à consistência interna, a média das correlações item-total foi de 0,69, e o coeficiente Alfa de Cronbach alcançou o valor de 0,83, indicando uma confiabilidade adequada.

Conforme previamente discutido, a análise fatorial realizada neste estudo resultou na extração de três fatores, divergindo da estrutura do instrumento original, composta por seis dimensões. Nesse contexto, as dimensões **Normas de Consciência Moral (NCM)**, **Normas de Preocupação Empática (NPE)**, **Foco nos Outros (FO)** e **Caráter Moral Coletivo (CMM)** foram integradas em um único fator. Esse fator reuniu 11 itens, com cargas fatoriais que variaram entre 0,47 e 0,72. Em relação à consistência interna, observou-se uma correlação item-total média de 0,58, enquanto o coeficiente Alfa de Cronbach apresentou um valor de 0,86, indicando elevada confiabilidade da dimensão.

A estrutura fatorial considerada mais adequada reuniu três fatores e apresentou uma variância comum explicada de 52,36%. Nota-se que todos os itens incluídos apresentaram cargas fatoriais importantes, conforme a Tabela 5 mostra. Considerando os critérios citados por Hair et al. (2019), a carga fatorial deve ser maior do que 0,3 para ser

considerada na interpretação, enquanto um valor maior do que 0,50 é considerado relevante. Os resultados indicaram uma estrutura fatorial simples, tendo em vista que nenhum item apresentou carga fatorial elevada em mais de um fator.

Tabela 5

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Índice de Clima Ético

Descrição do conteúdo do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
2. Os empregados reconhecem um dilema moral imediatamente	0,72		
5. Na maioria das vezes, quando os empregados veem alguém ser tratado injustamente, eles sentem pena dessa pessoa.	0,70		
10. O melhor para todos da unidade é a principal preocupação.	0,63		
12. Os empregados se preocupam ativamente com os interesses dos colegas.	0,51		
4. Os empregados se sentem mal por alguém que é passado para trás.	0,59		
11. Os empregados têm um forte senso de responsabilidade pela sociedade e humanidade.	0,58		
16. Quando necessário, os empregados se encarregam e fazem o que é moralmente correto.	0,56		
1. Os empregados são sensíveis a problemas éticos.	0,55		
6. Os empregados normalmente não se incomodam muito com problemas de outros colegas.	0,49		

(Continua)

Tabela 5. continuação

Descrição do conteúdo do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
17. Geralmente, os empregados sentem-se no controle das consequências ao tomarem decisões que dizem respeito a questões éticas.	0,47		
9. Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente.		0,90	
8. A preocupação maior dos empregados é o benefício pessoal.		0,88	
7. Os empregados trabalham principalmente para seu próprio interesse.		0,85	
15. No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos.			0,73
13. Os empregados estarão dispostos a contar uma mentira se isso significar seu progresso na empresa.			0,66
14. Os empregados se empenham em obter poder e controle , mesmo que isso signifique comprometer valores éticos.			0,65

Nota. Variância explicada = 52,36%. Factor 1 = Foco em Si, 3 itens, $\alpha = 0,92$, $r_{item-total} = 0,83$. Factor 2 = Motivação Moral Coletiva, 3 itens, $\alpha = 0,83$, $r_{item-total} = 0,69$. Factor 3 Normas de Consciência Moral (NCM), Normas de Preocupação Empática (NPE), Foco nos Outros (FO) e Caráter Moral Coletivo (CMM), 11 itens, $\alpha = 0,86$, $r_{item-total} = 0,58$.

Engajamento

Igualmente ao instrumento anterior, ICE, foram conduzidas as mesmas análises visando à fatorabilidade da matriz da escala de Engajamento. Inicialmente, calculou-se o índice de KMO, que apresentou valor de 0,93, considerado excelente segundo Hutcheson e Sofroniou (1999). O determinante da matriz foi igual a 0. Ademais, o teste de esfericidade de Bartlett revelou-se significativo ($p < 0,001$), e a matriz de correlações indicou associações estatisticamente significativas entre os itens, variando de 0,50 a 0,88.

Para a definição do número ótimo de fatores, recorreu-se à análise paralela e à inspeção do gráfico de sedimentação (*scree plot*), ambas apontando a retenção de um único fator como a solução mais adequada. Essa indicação foi corroborada pelos critérios dos *eigenvalues* de Kaiser-Guttman. Com base nesses resultados, procedeu-se à extração de um fator por meio do método de Fatoração de Eixos Principais (*principal axis factoring*, PAF). Observa-se que as análises foram feitas nos softwares SPSS e JASP.

As obras de Schaufeli et al. (2002, 2006) e Sinval et al. (2018), entre outros, demonstram que se devem encontrar três fatores. Entretanto, neste estudo, a variável mostrou-se unifatorial por não ter divisão de fatores. A consideração da variável sendo unifatorial não é um caso isolado, tendo em vista que em outros estudos uma mesma observação foi achada (Ferreira et al., 2016; da Silva, 2024; Wefald et al., 2011).

A respeito da estrutura do instrumento, esse conta com 9 itens, com cargas fatoriais que variaram de 0,51 a 0,79, como pode ser observado na Tabela 6. Além do mais, a variância comum explicada mostrou um resultado de 66,09%, enquanto o coeficiente Alfa de Cronbach apresentou um valor de 0,94, indicando elevada confiabilidade da dimensão. Por fim, a média das correlações item-total foi de 0,79,

indicando que a medida é adequada para mensurar o Engajamento em relação à amostra deste estudo.

Tabela 6

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Engajamento

Descrição do conteúdo do item	Carga Fatorial
1. Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho	0,81
2. Sinto-me com força e vigor no meu trabalho	0,83
3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0,86
4. Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho	0,78
5. O meu trabalho me inspira.	0,89
6. Tenho orgulho do trabalho que realizo.	0,86
7. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	0,75
8. Fico absorvido(a) com o meu trabalho	0,71
9. Sinto-me tão empolgado(a) que me deixo levar quando estou trabalhando	0,82

Nota. Variância explicada = 66,09%, 9 itens, $\alpha=0,94$, $r_{item-total} = 0,79$.

Comprometimento organizacional

Para a terceira variável analisada neste estudo, o Comprometimento Organizacional, foram realizadas as mesmas etapas de verificação da fatorabilidade da matriz, conforme adotado para os dois instrumentos anteriores. O índice de KMO apresentou valor 0,92, considerado excelente conforme Hutcheson e Sofroniou (1999). O determinante da matriz foi de 0,10, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,001$). Ademais, observaram-se correlações significativas entre os itens, variando de 0,44 a 0,77.

Em relação à identificação do número de fatores, o critério de Kaiser-Guttman indicou a retenção de um único fator. Além disso, tanto o

método da análise paralela quanto o do gráfico de sedimentação (*scree plot*) indicaram um único fator. Dessa forma, procedeu-se à extração de um fator pelo método PAF, sem necessidade de rotação. Cabe destacar que o instrumento original, desenvolvido por Bastos e Aguiar (2015), foi concebido como um unifatorial.

Como foi descrito anteriormente, a estrutura mais adequada foi a unifatorial, composta por sete itens, com cargas fatoriais variando de 0,63 a 0,87, conforme demonstrado na Tabela 7. A variância comum explicada foi de 61,54%, enquanto o coeficiente alfa de Cronbach atingiu 0,92, evidenciando elevada confiabilidade interna. Além disso, a média das correlações item-total foi de 0,74, reforçando a adequação da medida para mensurar o comprometimento organizacional na amostra deste estudo.

Tabela 7

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Comprometimento Organizacional

Descrição do conteúdo do item	Carga Fatorial
1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,75
2. Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus.	0,81
3. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,85

(Continua)

Tabela 7. continuação

Descrição do conteúdo do item	Carga Fatorial
4. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa	0,87
5. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	0,81
6. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas	0,73
7. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	0,63

Nota. Variância explicada = 61,54%. 7 itens, $\alpha=0,92$ $r_{item-total} = 0,74$.

Entrincheiramento Organizacional

Por fim, procedeu-se à análise fatorial do instrumento utilizado para avaliar a variável Entrincheiramento Organizacional, seguindo os mesmos procedimentos adotados nas variáveis anteriores. O índice KMO mostrou um valor de 0,82, sendo considerado ótimo de acordo com os critérios de Hutcheson e Sofriniou (1999). O determinante da matriz foi de 0,004, e o teste de esfericidade de Bartlett revelou-se significativo ($p < 0,001$). As correlações entre os itens variaram de 0,10 a 0,62, indicando adequação para a análise fatorial.

A respeito da estrutura fatorial subjacente, o critério de Kaiser-Guttman apontou a retenção de quatro fatores. Este resultado corrobora a inspeção do gráfico de sedimentação (*scree plot*) e a análise paralela. Entretanto, nota-se que a teoria original apresenta apenas três fatores (Rodrigues & Bastos, 2015). Ademais, o item 5 (“Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos”) apresentou-se como um item complexo, carregando simultaneamente nos fatores 1 (0,54), 3 (0,31) e 4 (-0,36). Consequentemente, optou-se por executar novamente a análise

restringindo a extração a três fatores, em consonância com a proposta teórica. Como esperado, os resultados anteriormente mencionados não se alteraram. Para a extração utilizou-se o método PAF com rotação oblíqua *promax*.

Os resultados evidenciaram três fatores, como a Tabela 8 indica. O primeiro fator, denominado **Ajustamento à Posição Social**, é composto por cinco itens, mas lembra-se de que o item 5 que originalmente faz parte desta dimensão foi removido em função de sua complexidade fatorial. As cargas fatoriais variaram de 0,48 a 0,70, sendo que o item com maior carga ("Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora") é o que melhor expressa o construto teórico. Nota-se que os itens descrevem o investimento do indivíduo nas condições a respeito da sua adaptação quando ocorre uma mudança de organização (Rodrigues & Bastos, 2015). A consistência interna do fator foi aceitável, com correlação item-total média de 0,47 e o coeficiente Alfa de Cronbach de 0,72.

O segundo fator, **Limitação de Alternativa**, agrupou cinco itens com cargas fatoriais entre 0,55 e 0,76. Nota-se que os itens deste fator refletem a percepção de restrições no mercado de trabalho e a percepção de escassez de oportunidades, caso o indivíduo deixe a organização (Rodrigues & Bastos, 2015). Observa-se que esta descrição do fator corresponde ao item de maior carga fatorial (0,76): "Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização." Em relação à consistência interna, observou-se uma correlação item-total média de 0,61, enquanto o coeficiente Alfa de Cronbach apresentou um valor de 0,83, indicando elevada confiabilidade da dimensão.

Tabela 8
Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Entrincheiramento Organizacional

Descrição do conteúdo do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	0,50		
2. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	0,65		
3. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	0,70		
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	0,48		
6. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	0,55		
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.		0,55	
8. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.		0,72	
9. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.		0,76	
10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.		0,73	

(Continua)

Tabela 8. continuação

Descrição do conteúdo do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.			0,50
13. Se eu fosse trabalhar em outro lugar, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc.).			0,66
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.			0,70
15. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra.			0,60
16. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.			0,58
17. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.			0,64

Nota. Variância explicada = 41,76%. Fator 1 = ajustamento à posição social , 5 itens, $\alpha = 0,72$, $r_{item-total} = 0,47$. Fator 2= limitação de alternativa

O terceiro fator, chamado **Arranjos Burocráticos Impessoais**, contém seis itens, com cargas fatoriais variando de 0,50 a 0,64. Os itens deste fator concentram-se nos benefícios e na estabilidade financeira associados à permanência na organização (Rodrigues & Bastos, 2015). Esse foco é representado pelo item de maior carga fatorial (0,64): “Mantenho-me nessa organização, porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.” Em relação à consistência interna, observou-se uma correlação item-total média de 0,54 e alfa de Cronbach de 0,79, indicando uma confiabilidade satisfatória do fator.

Levando em consideração os critérios empregados, a estrutura fatorial mais adequada foi composta por três fatores, explicando 41,76% da variância comum. Ademais, todas as cargas fatoriais apresentaram-se significativas, como a Tabela 8 demonstra. Observou-se ainda correlação entre os fatores superiores a 0,32.

Teste de Modelo de Associação

Após a verificação da adequação dos instrumentos, em relação à amostra deste estudo, foi conduzido o teste de hipóteses acerca da associação entre a variável preditora, Clima Ético, e as variáveis: Engajamento, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. As hipóteses formuladas foram as seguintes: (H1) a percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre Engajamento; (H2) a percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o Comprometimento dele; (H3) a percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o Entrincheiramento Organizacional dele; (H4) a percepção do funcionário sobre o Clima Ético está associada com (H4a) Comprometimento Organizacional e (H4b) Entrincheiramento Organizacional mediado pelo Engajamento.

Antes da execução dos testes de hipóteses, foram avaliados os pressupostos necessários para a realização da regressão hierárquica. A normalidade das distribuições foi verificada por meio do teste de Shapiro-Wilk e pela análise dos valores de assimetria (*skewness*) e curtose

(*kurtosis*). Os resultados do teste de Shapiro-Wilk foram significativos para Comprometimento, Engajamento e Clima Ético ($p = 0,05$), sugerindo desvios a respeito da normalidade. Por outro lado, a variável Entrincheiramento Organizacional mostrou ser não significativa ($p = 0,47$), indicando uma distribuição normal.

Complementarmente, foram examinados os valores de curtose e assimetria: Clima Ético (curtose = -0,34; assimetria = 0,22), Engajamento (curtose = -0,40; assimetria = -0,72), Comprometimento (curtose = 0,75; assimetria = -0,19) e Entrincheiramento Organizacional (curtose = -0,13; assimetria = 0,11). Conforme Miles e Shevlin (2013), valores de assimetria inferiores a 1 não comprometem a normalidade, uma vez que se trata de magnitudes pequenas que não distorcem os dados.

Após ter verificado a normalidade da distribuição, verificou-se a presença de *outliers* multivariados por meio de cálculo da distância de Mahalanobis. Os resultados deste teste indicaram que há três questionários com padrões de respostas atípicos em comparação com os demais participantes. A análise da distribuição qui-quadrado ($df = 2$) evidenciou resultados inferiores a $p < 0,001$ em três casos, motivo pelo qual foram removidos da amostra (Hair et al., 2019).

Na sequência, investigou-se a possível presença de colinearidade entre as variáveis preditoras. As correlações entre as variáveis antecedentes variaram entre 0 e 0,55, não configurando indícios de multicolinearidade (Field, 2018). Ademais, o Fator de Inflação de Variância (FIV, *Variance Inflation Factor*) apresentou valor de 1,26, e a tolerância foi 0,80, ambos dentro dos parâmetros aceitáveis (valores críticos de FIV ≥ 2). Além disso, os pesquisadores Miles e Shevlin (2013) ressaltam que, em casos com apenas duas variáveis independentes, como neste estudo, a análise da tolerância não é relevante (Miles & Shevlin, 2013).

Por fim, aplicou-se o teste de Durbin-Watson com o objetivo de avaliar a independência dos resíduos. Os resultados foram de 1,94 para

Entrincheiramento Organizacional e 2,02 para Comprometimento, valores que indicam a ausência de autocorrelação e, portanto, o atendimento satisfatório a esse pressuposto (Field, 2018).

Após a realização das análises preliminares, procedeu-se ao teste das hipóteses utilizando o módulo *Linear Regression* do software *JASP*. De acordo com o modelo de mediação adotado, o Clima Ético foi definido como preditor (*predictor*), Engajamento como mediadora (*mediator*), enquanto Entrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional foram inseridos como variáveis dependentes (*outcome*).

Além das variáveis centrais, foram coletadas as variáveis de controle relacionadas ao perfil dos respondentes: idade, escolaridade, tempo de serviço na empresa e na profissão, tipo de contrato e área de atuação, setor (público ou privado) e a existência de outros vínculos empregatícios.

Especificamente, as variáveis idade, escolaridade e tempo de serviço na organização foram incorporadas às análises por apresentarem correlações previamente documentadas com o Índice de Clima Ético (ICE). Além disso, a literatura aponta que idade e escolaridade também configuram preditores relevantes de Engajamento e Comprometimento (Arnaud, 2006; Constandt et al., 2018; Macdonald & Levy, 2016). Ressalta-se, ainda, que as demais variáveis refletem aspectos contextuais próprios da realidade brasileira, sobretudo no que se refere às diferenças de estabilidade no emprego entre organizações privadas e instituições públicas.

Conforme apresentado na Tabela 9, foram identificadas correlações significativas entre as variáveis centrais do estudo. Nesse sentido, constata-se a existência de associação positiva e significativa entre Clima Ético e Engajamento ($r = 0,45$, $p < 0,001$). No que concerne às variáveis Clima Ético e Comprometimento Organizacional, os resultados evidenciaram também a existência de associação positiva e significativa entre as variáveis ($r = 0,55$, $p < 0,001$). Por outro lado, a correlação

entre Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional ($r = -0,11, p < 0,05$) foi negativa, conforme ventilado nas seções teóricas deste trabalho.

Tabela 9

Correlações entre as variáveis

Fator	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima Ético	2,88	0,85	1						
2. Engajamento	4,26	1,26	0,45***	1					
3. Comprometimento Organizacional	3,65	1,26	0,55***	0,70***	1				
4. Entrincheiramento Organizacional	3,15	0,82	-0,11*	-0,16**	<-0,01	1			
5. Idade	38,8	11,87	0,03	0,17**	0,06	-0,02	1		
6. Escolaridade	2,70	1,08	-0,06	0,03	0,05	<-0,01	0,40 ***	1	
7. Anos na Empresa	9,15	9,34	-0,03	0,10	0,06	0,14	0,67 ***	0,23 ***	1
8. Anos na Profissão	13,67	10,05	-0,04	0,08	0,03	<0,01	0,75 ***	0,39 ***	0,64 ***

Nota. Correlações entre as variáveis onde * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Após a análise de coeficiente de correlação (r), deu-se início à verificação da pertinência das Hipóteses 1 a 4. Nesse modelo, o Engajamento foi definido como variável mediadora, enquanto Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional foram considerados variáveis dependentes. As variáveis de controle – idade, tempo na empresa, tempo na profissão e escolaridade – foram inseridas no primeiro passo da análise.

Engajamento. Em relação às variáveis de controle, foi observado que idade ($\beta = 0,20$, $p < 0,05$) tem um efeito estatisticamente significativo na associação com Engajamento. A respeito da primeira hipótese, H1, que aponta associação entre Clima Ético e Engajamento, os resultados da análise de regressão linear. Revelaram um modelo significativo, $F(1, 341) = 86,97$, $p < 0,001$, explicando 20,3% da variância ($R^2 = 0,20$). Assim, o Clima Ético foi preditor significativo ($B = 0,67$, $DP = 0,07$, $t = 9,33$, $p < 0,001$, $\beta = 0,45$). Este resultado sugere que níveis mais elevados de Clima Ético estão associados com níveis também elevados de Engajamento. A partir desta observação pode-se confirmar H1 - *A percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre Engajamento*. A seguir, e em razão da presença de duas variáveis dependentes, tornou-se necessário realizar duas análises de regressão linear distintas para possibilitar o teste das hipóteses.

Comprometimento Organizacional. No primeiro passo, ao incluir as variáveis de controle na associação de Comprometimento Organizacional, não foram observados efeitos estatisticamente significativos ($p > 0,05$). No segundo passo, a inserção do Clima Ético revelou efeito significativo sobre o Comprometimento Organizacional ($\beta = 0,55$, $p < 0,001$). Esse achado indica que percepções mais favoráveis acerca do Clima Ético estão positivamente associadas a níveis mais elevados de Comprometimento Organizacional, ou seja, conforme os achados H2 - *A percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o seu Comprometimento Organizacional* - foi confirmada.

No terceiro passo, com a inclusão do Engajamento como mediadora, a variável Clima Ético se mostrou estatisticamente significativa ($\beta = 0,29, p < 0,001$), enquanto a mediadora Engajamento ($\beta = 0,57, p < 0,001$) também mostrou evidência estatisticamente significativa. Verificou-se que ambas as variáveis estão associadas de forma significativa ao Comprometimento Organizacional. De maneira específica, observa-se a diminuição da magnitude da relação entre Clima ético e comprometimento, após a inserção da variável mediadora (diminuição dos valores de beta). Além disso, o Clima Ético explicou 29,8% da variância, enquanto o Engajamento explicou 55,3

Esses achados alcançados na construção deste modelo de associação evidenciam, conforme a Tabela 10, que o Engajamento exerce um papel de mediação parcial na relação entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional. Isso porque, embora o efeito do Clima Ético tenha diminuído após a inserção da variável mediadora, permaneceu estatisticamente significativo, com diferença de coeficiente beta de 0,18 ($p < 0,001$). Baseado nestes resultados, pode-se confirmar H4a, com suporte empírico para a ocorrência de mediação parcial.

Entrincheiramento Organizacional. Seguindo o mesmo procedimento adotado na análise referente ao Comprometimento Organizacional, no primeiro passo da regressão foram inseridas as variáveis de controle – idade, escolaridade, tempo na empresa e na profissão. Os resultados indicaram efeitos estatisticamente significativos para idade ($\beta = -0,19, p < 0,05$) e tempo na empresa ($\beta = 0,29, p < 0,001$).

No segundo passo, foi incluído o ~~preditor principal~~, o Clima Ético. Os resultados indicaram associação estatisticamente significativa com o Entrincheiramento Organizacional ($\beta = -0,11, p < 0,05$). Esses achados confirmam H3- *A percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o Entrincheiramento Organizacional dele.* A partir dessas evidências é pertinente defender que percepções mais positivas dos funcionários em relação ao Clima Ético estão associadas a menores índices de

Entrincheiramento Organizacional, sugerindo que a tendência de considerar desligamento da empresa é reduzida quando o Clima Ético é percebido de forma positiva.

No terceiro passo, a variável Engajamento foi incorporada como mediadora. Essa ação resultou na perda de significância do efeito do Clima Ético sobre o Entrincheiramento Organizacional ($\beta = -0,05$, $p = 0,40$), enquanto o Engajamento se mostrou estatisticamente significativo ($\beta = -0,13$, $p < 0,05$). Tais resultados suportam a H4b proposta e demonstram a ocorrência de mediação total, uma vez que a inclusão do Engajamento anula o efeito de Clima Ético sobre o Entrincheiramento Organizacional. Isso indica que a relação inicial entre Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional passa a ser indireta, mediada pelo Engajamento. Além disso, o Clima Ético explicou 1,2% da variância do Entrincheiramento Organizacional, enquanto o Engajamento explicou 2,6%, como a Tabela 11 mostra.

Em síntese, a Hipótese 4 – (H4) A percepção do funcionário sobre o Clima Ético está associada com (H4a) Comprometimento Organizacional e (H4b) Entrincheiramento Organizacional mediado pelo Engajamento. – foi confirmada, como as figuras 3 e 4 mostram. Os resultados indicam efeitos indiretos do Clima Ético sobre ambas as variáveis dependentes, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional, com Engajamento atuando como mediador. Observa-se que, no caso do Comprometimento Organizacional, a mediação é parcial, enquanto no Entrincheiramento Organizacional observa-se uma mediação total. Dessa forma, todas as hipóteses deste estudo foram sustentadas pelos achados da pesquisa empírica.

Tabela 10

Regressão do Clima Ético, Engajamento e Comprometimento Organizacional

Etapa de mediação e variável	<i>B</i>	<i>DP</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Intervalo de confiança de 95%		
						Limite inferior	Limite superior	R ² ajustado
1. (Constante)	1,32	0,20		6,51	<0,001	0,92	1,71	
Clima Ético	0,81	0,07	0,55	12,03	<0,001	0,68	0,94	0,30
2. (Constante)	-0,01	0,19		-0,01	0,99	-0,37	0,37	
Clima Ético	0,43	0,06	0,29	7,16	<0,001	0,31	0,55	0,55
Engajamento	0,56	0,04	0,57	13,91	<0,001	0,49	0,64	

Nota. O grau de liberdade para o teste t listado é 341 para modelos 1 e 2.

Tabela 11

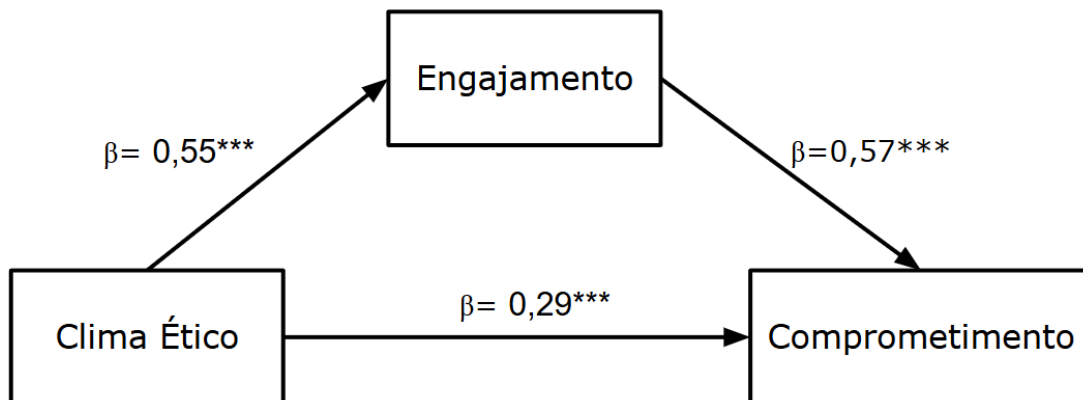
Regressão do Clima Ético, Engajamento e Entrincheiramento Organizacional

Etapa de mediação e variável	<i>B</i>	<i>EP</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Intervalo de confiança de 95%		
						Limite inferior	Limite superior	R ² ajustado
1. (Constante)	3,46	0,16		22,19	<0,001	3,15	3,76	
Clima Ético	-0,11	0,05	-0,11	-2,05	<0,05	-0,21	<-0,01	0,01
2. (Constante)	3,66	0,18		20,36	<0,001	3,30	4,01	
Clima Ético	-0,05	0,06	-0,05	-0,85	0,40	-0,16	0,06	0,02
Engajamento	-0,09	0,04	-0,13	-2,19	0,03	-0,16	-0,01	

Nota. O grau de liberdade para o teste *t* listado é 341 para modelos 1 e 2.

Figura 4

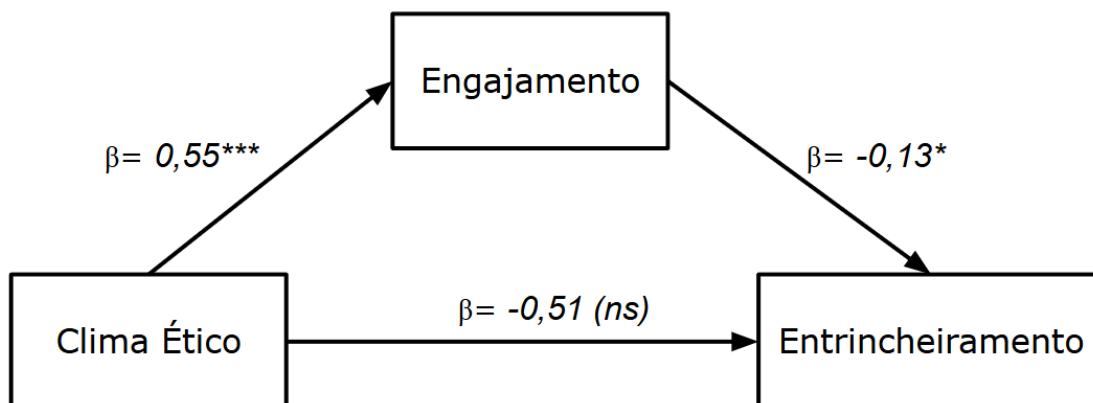
Modelo de mediação entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional



Nota. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. ns = não significativo.

Figura 5

Modelo de mediação entre Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional



Nota. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. ns = não significativo.

Capítulo 8 – Discussão

Com o desenvolvimento da pesquisa relatada neste documento, buscava-se identificar possíveis consequências do Clima Ético em resultados ocorridos no seio das organizações. Quanto à presença desse fenômeno, reconhece-se que as empresas possuem o direito de formular as suas próprias visões e missões conforme seus objetivos estratégicos, sendo amplamente reconhecido que o mercado tem como finalidade principal a geração de resultados financeiros (Mayer, 2014). Igualmente, o funcionário também possui as suas expectativas e objetivos a respeito do seu trabalho. Assim, considera-se que o apego afetivo à organização e o orgulho de fazer parte da empresa tornam-se mais prováveis quando há congruência entre as normas e valores éticos compartilhados pelos funcionários e aqueles promovidos pela empresa (Wnuk et al., 2025).

De modo oposto, quando predominam práticas e percepções de natureza egoísta, espera-se o surgimento de atitudes cínicas no ambiente de trabalho (Wnuk et al., 2025). A literatura da área também indica que modelos de referência para os trabalhadores, especialmente aqueles oriundos da liderança, contribuem para melhorar a percepção do Clima Ético (Demirtas & Akdogan, 2015; Lu & Lin, 2013). Além disso, pesquisas têm demonstrado associações entre o Clima Ético e diferentes atitudes organizacionais, tais como intenção de rotatividade (Rubel et al., 2016), satisfação no trabalho (Ramajoe et al., 2024) e envolvimento em atos antiéticos dentro da organização (Kuenzi et al., 2020; Mayer et al., 2010). Assim, compreende-se que as percepções sobre o Clima Ético são influenciadas pelas práticas organizacionais, como estilo de liderança e características contextuais, e, por consequência, moldam atitudes e comportamentos, assim como o desempenho dos trabalhadores.

Em termos práticos, o instrumento utilizado para mensurar o Clima Ético foi desenvolvido por Arnaud (2006, 2010) e apresenta evidências de validade no Brasil, conforme demonstrado por Almeida e Porto (2019). No presente estudo, foram identificados três fatores, enquanto Almeida e

Porto (2019) reportaram seis. Tal resultado converge com achados de pesquisas internacionais, nas quais também foram relatadas dificuldades na retenção dos fatores originalmente propostos, levando os autores Constandt e Willem (2018) a utilizarem as médias de itens devido à alta correlação entre eles ou a tratar o Clima Ético como uma variável unidimensional (Constandt & Willem, 2018; Goebel & Weißenberger, 2015). As correlações encontradas no estudo de Constandt e Willem (2018) ($r = 0,44-0,73, p < 0,01$) corroboram os resultados desta pesquisa, em termos de força das associações encontradas ($r = 0,58-0,66$).

Ainda quanto à medida adotada, verificou-se que há poucos estudos empíricos que utilizaram o instrumento de Arnaud (2006, 2010), o que pode estar relacionado ao chamado "efeito gaveta" (*drawer effect*), isto é, a tendência de não publicar resultados que não confirmam as hipóteses (Francis, 2013). Um outro ponto relevante é que os fatores do Clima Ético foram originalmente concebidos para demonstrar evidências de desenvolvimento moral dos respondentes (Arnaud, 2010). Os resultados deste estudo, entretanto, identificaram o Clima Ético entre os participantes nas suas associações diretas e indiretas sobre outras variáveis, mas sem adentrar no aspecto de desenvolvimento focado pela medida. Assim, a ferramenta permitiu aferir o fenômeno de interesse, Clima Ético, e serviu de base para estabelecer as associações desejadas, ainda não tendo focado especificamente no aspecto do desenvolvimento.

Em relação a outra das variáveis estudadas, na análise de dados foi observado que o Engajamento, avaliado pela UWES-9 em estrutura unifatorial, mostrou correspondência com outros estudos no que diz respeito à estrutura interna (Ferreira et al., 2016; da Silva, 2024; Neuber et al., 2021; Wefald et al., 2011). Esse achado é importante, pois permite o desenvolvimento da testagem da primeira hipótese deste estudo que postula: (H1) a percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre Engajamento. Os resultados alcançados confirmaram a sua pertinência ($\beta = 0,45, p < 0,001$) e mostram convergência com os

achados de outras pesquisas, reforçando o papel do Clima Ético como antecedente do Engajamento (Ramajoe et al., 2024; Yener et al., 2012). Desse modo, os achados relacionados à H1 indicam que percepções positivas sobre o Clima Ético estão associadas a níveis mais elevados de Engajamento. Em contrapartida, percepções negativas tendem a estar associadas à redução do envolvimento, da energia e da dedicação do funcionário. Em outras palavras, quando o indivíduo percebe que a empresa e seus colegas agem conforme a ética e assumem responsabilidade pelas próprias ações, este indivíduo tende a apresentar maior Engajamento.

Um terceiro construto focado neste estudo foi o Comprometimento Organizacional, o qual foi avaliado por meio do instrumento desenvolvido por Bastos e Aguiar (2015), e cujos resultados corroboraram a estrutura interna proposta pelos autores citados. Esse fenômeno compôs a segunda hipótese do estudo: (H2) a percepção do funcionário sobre o Clima Ético tem efeito sobre o seu Comprometimento Organizacional. Os achados observados com a realização da pesquisa empírica deram sustento à relação hipotetizada, confirmando a associação ($\beta = 0,55, p < 0,001$). Os resultados indicam que funcionários que percebem o ambiente ético de forma favorável tendem a demonstrar maior vínculo afetivo com a empresa. Alguns estudos também identificaram correlações positivas entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional (Borhani et al., 2013; Cullen et al., 2003; Zagenczyk et al., 2020).

Em relação ao Entrincheiramento Organizacional, os resultados iniciais de avaliação da estrutura interna da medida indicaram um modelo unifatorial, o que se mostra convergente com outros estudos da área (Passos & Rowen, 2024; Rodrigues et al., 2019). A terceira hipótese levantada conta com a participação dessa variável e estabelece: (H3) correlação positiva entre Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional, relação essa que foi sustentada pelos achados ($\beta = -0,11, p < 0,05$). Quanto a esse construto, embora o conceito de comprometimento de continuidade (Allen & Meyer, 1996) difira do Entrincheiramento

Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2015), ambos se relacionam à permanência do indivíduo na organização. Assim, pode-se considerar que os achados do presente estudo estão alinhados parcialmente com as descobertas dos outros estudos por demonstrar associação similar (Fu et al., 2020; Huang et al., 2012). A grande diferença é que no caso de comprometimento de continuação ocorre uma correlação positiva, enquanto Entrincheiramento Organizacional se correlaciona negativamente com Clima Ético.

A quarta hipótese (H4) envolveu duas associações propostas: (H4a) A percepção do funcionário sobre o Clima Ético está associada com o Comprometimento Organizacional mediado pelo Engajamento; e (H4b) O Clima Ético está associado com o Entrincheiramento Organizacional mediado pelo Engajamento. Cabe destacar que em ambos os casos a variável mediadora exerce o seu papel na relação entre um preditor e uma variável de resultado se primeiramente o preditor demonstra efeito na variável mediadora, e essa, por sua vez, possui efeito sobre a variável de resultado, conforme lineamentos de Miles e Shevlin (2013). No caso de H4a, verificou-se uma mediação parcial, uma vez que ao atuarem conjuntamente na condição de preditores, tanto Clima Ético ($\beta = 0,28, p < 0,001$) quanto Engajamento ($\beta = 0,57, p < 0,001$) permaneceram significativos.

Esses achados permitem concluir que o Engajamento é a variável mediadora entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional. Neste modelo, o Clima Ético explicou 29,8% da variância de Comprometimento Organizacional, enquanto o Engajamento explicou 55,3%, indicando um forte poder preditivo dessa variável.

A respeito desses achados, é pertinente comparar parcialmente os resultados com os de outros estudos, como os da pesquisa de Ramajoe et al. (2024). Esses autores construíram um modelo onde Engajamento é o preditor, Clima Ético é a variável mediadora e satisfação de trabalho é a variável dependente. Nesse contexto foi confirmada a associação entre as três variáveis, além de uma mediação parcial em que o Clima Ético prediz

a satisfação dos funcionários. Pode-se concluir que a primeira parte do modelo do presente estudo está apoiada nos resultados do estudo de Ramajoe et al. (2024). Além disso, um outro estudo desenvolvido por Ensari e Karabay (2016) confirmou a associação entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional (Allen e Meyer, 1996). Além da sua correlação, nessa pesquisa foi demonstrado que Clima Ético medeia a relação entre Comprometimento Organizacional e intenção de rotatividade (*turnover intention*). O autor Mitonga-Monga (2018) desenvolveu um modelo onde se encontram Clima Ético como preditor, satisfação no trabalho como mediador e Comprometimento Organizacional (Allen & Meyer, 1996) como variável dependente. Nesse caso, foi encontrada uma mediação parcial. Entretanto, na análise de regressão o autor utilizou a variável comprometimento como um todo, sem a segmentação adotada na nossa pesquisa que focou especificamente no comprometimento afetivo. Os dois últimos estudos citados trazem descobertas alinhadas aos achados do presente estudo, o que mostra a pertinência da H4a levantada, assim como das relações identificadas, dando sustento adicional às associações defendidas.

Já em H4b, as descobertas resultantes das análises de dados indicaram associações significativas entre Clima Ético, Engajamento e Entrincheiramento Organizacional. Assim, na análise de regressão o Clima Ético apresentou uma associação negativa com Entrincheiramento Organizacional ($\beta = -0,11, p < 0,05$). Após a incorporação de Engajamento como mediador, esta associação tornou-se não significativa ($\beta = -0,05, p = 0,40$) devido à mediação total ($\beta = -0,13, p < 0,05$). Este resultado é de enorme relevância, pois significa que quanto melhor a visão do funcionário sobre o Clima Ético, maior a probabilidade dessa pessoa apresentar baixo Entrincheiramento Organizacional. Porém, quando o Engajamento, o mediador, é incluído neste modelo, a relação entre Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional desaparece totalmente, o que demonstra a ocorrência de uma relação indireta, tendo em vista a mediação exercida pelo nível de Engajamento. Ademais, neste

modelo, o Clima Ético explicou 1,2% da variância do Entrincheiramento Organizacional e Engajamento explicou 2,6%, ou seja, se trata de uma pequena fração que pode ser explicada pelas variáveis Clima Ético e Engajamento.

Identificar outros estudos de natureza similar, contendo as mesmas variáveis participantes da H4b, mostrou-se uma tarefa complexa, em razão do Entrincheiramento Organizacional ainda não ter sido amplamente pesquisado. Contudo, foram encontrados artigos que abordavam o comprometimento, conforme os autores Allen e Meyer (1996). Ademais, constatou-se que diversos estudos se concentram apenas no comprometimento afetivo. No caso de Zehir et al. (2012), confirmou-se o Clima Ético como variável moderadora entre satisfação no trabalho e comprometimento, incluindo comprometimento de continuidade. Os pesquisadores também identificaram um efeito positivo entre Clima Ético e comprometimento de continuação. Em um outro modelo, apresentado por Ünal (2012), observou-se o papel do Clima Ético como preditor e comprometimento de continuidade como variável dependente. Os resultados desse estudo indicam a existência de uma mediação parcial positiva.

Na busca por outros modelos que incluíssem atitudes no trabalho, identificou-se a pesquisa de Köroğlu et al. (2024), na qual o Clima Ético exerce o papel de preditor, a confiança atua como mediadora e a satisfação no trabalho como a variável dependente. Nesse caso, os autores observaram uma mediação parcial e descreveram a relação explicativa entre Clima Ético, confiança e satisfação no trabalho. Além disso, um artigo que oferece suporte tanto para H4a quanto para H4b é o trabalho de Santiago-Torner et al. (2025). Esses autores observaram que, quando há um Clima Ético positivo, neste caso um Clima Ético benevolente, a motivação intrínseca atua como variável mediadora para a variável dependente, comprometimento afetivo. Entretanto, os autores destacam que pode ocorrer despersonalização nos funcionários quando essa relação se torna negativa.

Nota-se que as relações anteriormente discutidas foram todas positivas, enquanto entre Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional observou-se uma correlação negativa. Tal resultado pode ser interpretado a partir de duas perspectivas acerca do Clima Ético: uma visão positiva, associada a escores elevados, e uma outra percepção negativa, associada a escores reduzidos. Nesse contexto, espera-se que os funcionários desenvolvam um vínculo positivo com a empresa e apresentem maior motivação em seu trabalho. Ademais, pode ocorrer identificação com a organização e com os colegas, devido à semelhança de normas e valores éticos.

Do lado oposto, no que diz respeito ao Entrincheiramento Organizacional, observa-se que a sua manifestação tende a ocorrer na presença de percepções de baixo Clima Ético. Contudo, é possível também que o sujeito vivencie simultaneamente um vínculo afetivo positivo com a empresa. Ainda assim, destaca-se que os dois conceitos são distintos: o trabalhador comprometido permanece na organização por desejo genuíno, enquanto o trabalhador entrincheirado permanece por sentir-se preso ou por perceber altos custos associados à saída (Rodrigues, 2016).

Embora o efeito sobre Entrincheiramento Organizacional tenha sido de pequena magnitude na análise de regressão, os resultados sugerem que percepções éticas positivas estão associadas à redução do Entrincheiramento Organizacional, favorecendo vínculos mais saudáveis e voluntários. Por outro lado, visões negativas sobre o Clima Ético tendem a ocorrer juntamente com baixos níveis de Engajamento e, por conseguinte, com aumento do Entrincheiramento Organizacional. Esta associação pode ser explicada pela consideração de que indivíduos comprometidos tendem a perceber o ambiente de trabalho de forma positiva e, conseqüentemente, não consideram deixar a empresa. Entretanto, quando o funcionário percebe que o clima da sua empresa é pouco ético (ou baixo Clima Ético), aumentam as ideias sobre deixar a organização, sua empregabilidade, o tempo investido e as possíveis

adaptações ao novo emprego. Observa-se que tanto Comprometimento Organizacional quanto o Entrincheiramento Organizacional podem ocorrer simultaneamente, pois essas reflexões não se manifestam de forma binária, em que tudo é preto ou branco (Rodrigues, 2016). Ademais, no estudo conduzido por Milhome e Rowe (2018) foi identificada apenas uma correlação entre a dimensão Adaptação no Trabalho pertencente ao Entrincheiramento Organizacional e o Comprometimento Organizacional. No presente estudo, entretanto, não foi possível realizar análises em nível de fatores, uma vez que a estrutura fatorial do instrumento não pode ser retida individualmente. Dessa forma, as comparações diretas com achados específicos por dimensão tornam-se limitadas.

Como mencionado anteriormente, neste estudo foram realizadas duas análises separadas, tendo em vista termos duas variáveis para serem preditas, sendo elas o Comprometimento Organizacional e o Entrincheiramento Organizacional. Assim, uma vez que não era o objetivo, não é mister responder se há interação entre Entrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional em relação às outras duas variáveis, Clima Ético e Engajamento. O modelo proposto, entretanto, permite compreender relações pontuais entre os antecedentes e as diferentes variáveis a partir dos resultados. A esse respeito e considerando os valores de beta e a variância explicada, observa-se que o efeito direto e indireto do Clima Ético no Comprometimento Organizacional possui maior peso do que o Entrincheiramento Organizacional, cujo efeito é negativo. Essa diferença pode ser compreendida pelo fato de que ambas as variáveis estão presentes simultaneamente, porém com orientações opostas e uma correlação parcial (Milhome & Rowe, 2018; Rodrigues, 2016). Ademais, sabe-se que tanto Comprometimento Organizacional quanto o Entrincheiramento Organizacional se desenvolvem a partir do ingresso do indivíduo na empresa (Bastos & Aguiar, 2015; Rodrigues & Bastos, 2015).

Buscando explicações para compreender as atuações diferenciadas dos preditores sobre os consequentes, pode-se lançar mão de variáveis

sociodemográficas ou funcionais, com a finalidade de identificar outros possíveis elementos de explicação. Nesse sentido, cabe resgatar que, na amostra deste estudo, o tempo médio de atuação na organização foi de 9,14 anos (DP: 9,34) e o tempo médio de profissão foi de 13,67 anos (DP: 10,05). Diante disso, pode-se questionar se a diferença de efeito entre as variáveis se mantém ao longo do tempo. Tal hipótese é reforçada pelo fato de que o Comprometimento Organizacional apresentou coeficientes beta mais elevados em relação ao Clima Ético ($\beta = 0,28, p < 0,001$) e ao Engajamento ($\beta = 0,57, p < 0,001$), quando comparado aos valores observados na relação com o Entrincheiramento Organizacional (Clima Ético: $\beta = -0,05, p = 0,40$; Engajamento: $\beta = -0,11, p < 0,05$). Porém, para que esta hipótese possa ser testada, deve ser feita uma mediação moderada, que não foi conduzida nesta pesquisa.

É possível que ambas as variáveis apresentem relação com o chamado efeito de "lua de mel e ressaca" (*honeymoon and hangover*), conforme descrito por Boswell et al. (2009). Segundo esses autores, as atitudes em relação ao trabalho tendem a se modificar em fases, conforme o avanço do tempo e a permanência na organização: no início, o trabalhador percebe o seu novo emprego de forma positiva, a chamada fase da lua de mel, enquanto posteriormente ocorre uma percepção mais realista, a ressaca. Assim, pode-se considerar que devido ao percurso Clima Ético → Engajamento → Comprometimento Organizacional apresentar efeito maior do que o modelo Clima Ético → Engajamento → Entrincheiramento Organizacional, é pertinente ventilar que, inicialmente, o funcionário ainda não conhece o Clima Ético da empresa para formar uma percepção realista. De modo adicional, observa-se que essa explicação provavelmente depende de outras variáveis, como liderança, políticas de recursos humanos (RH), treinamentos, tipo de organização e cultura organizacional (Cai et al., 2024; Shahzad & Sandhu, 2025).

Também cabe apontar que os resultados deste estudo convergem com a literatura sobre comportamento organizacional, que enfatiza a importância de contextos éticos e psicologicamente saudáveis. Por

exemplo, van Gils et al. (2015) destacam que a perspectiva de um Clima Ético influencia o processo decisório ético do funcionário e, conseqüentemente, aumenta a identificação do profissional com a organização. Assim, é provável que a combinação entre percepção de ética e Engajamento contribua para níveis mais elevados de Comprometimento Organizacional e menores níveis de Entrincheiramento Organizacional. Outro exemplo que aponta a importância de identificação com a empresa é o estudo de Cai et al. (2024), que descreve o efeito positivo de Clima Ético na identificação dos trabalhadores com a organização. Os autores explicam que essa relação ocorre devido à congruência de valores individuais e organizacionais.

No âmbito da contribuição teórica, é importante salientar que o instrumento de Arnaud (2006, 2010) foi originalmente desenvolvido para a aplicação em uma única organização, condição que não foi atendida neste estudo devido às limitações contextuais de coleta. Embora a aplicação em múltiplas empresas seja metodologicamente possível para fins comparativos, tal estratégia não foi adotada no presente projeto.

Ainda assim, os achados empíricos oferecem indícios relevantes sobre os mecanismos pelos quais o Clima Ético atua como preditor em um modelo de mediação, contribuindo para a compreensão de seus efeitos sobre atitudes e vínculos organizacionais. Cumpre destacar, entretanto, que a utilização dos fatores propostos originalmente por Arnaud (2006) apresentou limitações neste estudo, o que impede uma análise plenamente alinhada à estrutura teórica concebida pela autora. Esse ponto reforça a necessidade de investigação adicional acerca da estabilidade e replicabilidade da estrutura fatorial do instrumento em diferentes contextos organizacionais.

Analisando os instrumentos de Engajamento e Entrincheiramento Organizacional, os achados indicam que os instrumentos das duas variáveis podem ser utilizados com estrutura unifatorial no Brasil, como outros estudos apontam. Além disso, os resultados mostram evidências de que o Clima Ético tem um efeito direto tanto no Comprometimento

Organizacional quanto no Entrincheiramento Organizacional, quando não são consideradas outras variáveis. Nota-se que as teorias de Clima Ético e Entrincheiramento Organizacional são novas, mas convergem parcialmente com outras teorias semelhantes. Ademais, na consideração dos modelos utilizados, observa-se que Engajamento tem um papel principal na mediação, especialmente no caso de Entrincheiramento Organizacional.

Do ponto de vista prático, os achados apontam a necessidade de considerar como as organizações devem lidar com questões éticas, uma vez que os resultados obtidos indicam que os níveis de Engajamento, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional estão associados com essa variável. A este respeito, ainda podem ser considerados os apontamentos de Zagenczyk et al. (2020), que destacam que o resultado de um estudo, por si só, não é suficiente: ele deve apoiar o desenvolvimento de práticas e políticas equilibradas e flexíveis às necessidades individuais sem perder de vista o coletivo. Ademais, deve-se considerar a viabilidade da implementação de um código de ética dentro da empresa, pois apenas sua existência não oferece garantias éticas, como apontam Treviño et al. (2014). Esses autores sugerem que, quando o código de ético atua apenas como fachada ou ornamentação (*window dressing*), é provável que ocorra uma reação cínica, resultando em mais comportamentos antiéticos.

Tendo em vista os achados do estudo realizado, torna-se pertinente afirmar que implementar práticas éticas nas organizações que ofereçam sustentação para a construção de um Clima Ético é uma questão central para o êxito organizacional. Ainda que o estudo realizado tenha focado em resultados do nível individual, é mister ter em mente que os logros organizacionais somente podem ser atingidos e se tornarem sustentáveis se ancorados em resultados individuais. Desse modo, ter um corpo funcional comprometido com a organização, engajado com o trabalho e com baixo Entrincheiramento Organizacional parece ser um dos pilares

fundamentais, fato que torna evidente a relevância da pesquisa desenvolvida.

Capítulo 9 – Considerações finais

A missão e a visão de uma organização nem sempre convergem com as dos funcionários, o que pode influenciar as percepções de Clima Ético e, por consequência, afetar variáveis como Comprometimento Organizacional ou intenção de rotatividade (Martin & Cullen, 2006; Yasin, 2021). Na apresentação desta dissertação abordou-se o escândalo do Banco Master como exemplo de caso que evidenciou desvios de conduta institucionais associados a comportamentos individuais também desviantes. De maneira similar, neste estudo constatou-se que percepções negativas do Clima ético da empresa estão associadas a comportamentos indesejados, como o entrincheiramento. Por outro lado, também foi observado que se o clima é visto como ético, maior será o vínculo afetivo estabelecido com a organização. Em ambos os casos (do entrincheiramento e do comprometimento) houve a atuação do engajamento como variável mediadora. Mas o aspecto que cabe ser destacado, neste momento, é a constatação de que a existência de comportamentos desviantes por parte da organização esteve associada a atuações individuais também desviantes. Logo, em casos de desvios de conduta institucionais pode ser esperada a ocorrência de desvios individuais, como constatado no caso antes mencionado.

Quanto às contribuições deste estudo, constitui um aporte à literatura de Psicologia Organizacional ao oferecer uma compreensão ampliada sobre a influência das percepções de Clima Ético nos vínculos organizacionais dos funcionários e na sua relação com o trabalho. Os resultados demonstram o impacto do Clima Ético no Engajamento, no Comprometimento Organizacional e no Entincheiramento Organizacional, reforçando a relevância desses achados no contexto brasileiro, em que ainda há escassez, exceto de Engajamento, de estudos envolvendo tais variáveis.

Além de explorar as associações entre os construtos, esta pesquisa também conduziu duas análises de regressão. Destaca-se a importância

desses modelos, sobretudo diante da ausência de estudos prévios que investiguem essas mesmas relações. Os resultados indicam que o Clima Ético exerce influência positiva tanto sobre o Engajamento quanto sobre o Comprometimento Organizacional. Isso sugere que, quando um funcionário percebe um ambiente ético favorável, tende a apresentar maiores níveis dessas duas variáveis. Verificou-se também a presença de mediação parcial: o Engajamento atua como mediador entre Clima Ético e Comprometimento Organizacional, coexistindo um efeito direto e um efeito indireto.

Na outra análise, observou-se que percepções negativas sobre o Clima Ético influenciam o Entrincheiramento Organizacional. Contudo, este efeito desaparece completamente quando o Engajamento é incluído no modelo, configurando uma mediação total.

Embora o presente estudo constitua um aporte significativo ao campo, ele não está isento de oportunidades de melhoria. Entre elas pode-se apontar que, a partir dos achados, o estudo indica a existência de associações entre as variáveis, mas, para estudos futuros, recomenda-se a implementação de análise de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), a fim de confirmar a direcionalidade do modelo apresentado nesta dissertação. Essa recomendação não se restringe apenas à verificação da sequência Clima Ético → Engajamento → Entrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional, isto é, à identificação de qual variável influencia qual, mas também inclui a análise da interação simultânea entre as duas variáveis dependentes dentro do mesmo modelo (Ullman, 2019).

Outra limitação que pode ser apontada é o fato de todas as variáveis terem sido recolhidas via autorrelato, o que fragiliza a pesquisa. Entretanto, as correlações de diferentes magnitudes vistas entre as variáveis contidas no estudo mostram que os participantes souberam diferenciar os construtos e emitir respostas acordes ao conteúdo focado. Assim, ainda que a fragilidade apontada esteja presente, ela parece não ter contaminado de maneira severa os achados.

Este estudo também apresenta implicações práticas relevantes. Os resultados sugerem que organizações devem atentar para comportamentos, atitudes e decisões éticas, pois tais elementos afetam diretamente a percepção dos funcionários sobre o Clima Ético e, conseqüentemente, seus níveis de Engajamento, Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. Entre as práticas recomendadas, destacam-se: a elaboração e fiscalização de código de ética, a comunicação transparente e a promoção da participação dos empregados nos processos decisórios.

Para estudos futuros, conforme já apontado, recomenda-se a utilização de desenhos de pesquisa, associados a estratégias analíticas robustas, que permitam confirmar a direção do modelo proposto nesse sentido, verificar se o clima ético é de fato o antecedente que desencadeia respostas expressas no modo de comportamentos individuais, constitui um avanço desejável para este campo do conhecimento. Entretanto, ainda tendo desenvolvido um estudo de corte transversal, a presente pesquisa oferece contribuições relevantes ao oferecer evidências concretas sobre o impacto do Clima Ético em relação a diferentes vínculos dos trabalhadores com sua organização.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almeida, F. J. R. (2007). Ética e desempenho social das organizações: Um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 105–125. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000300006>
- Almeida, J. G., & Porto, J. B. (2019). Ethical Climate Index: Evidence of validity of the Brazilian version. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190030>
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1>
- Arnaud, A. (2006). *A new theory and measure of ethical work climate: The Psychological Process Model (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI)* (p. 125) [Tese de Doutorado].
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate development and validation of the Ethical Climate Index. *Business & Society*, 49(2), 345–358.
<https://doi.org/10.1177/0007650310362865>
- Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Ethical work climate: A weather report and forecast. In *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 181–227). Information Age Publishing Inc.

- Arnaud, A., & Schminke, M. (2011). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*, 23(6), 1–14. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0698>
- Arora, N., Nuseir, M. T., Nusair, T. T., & Arora, R. (2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 201–220. <https://doi.org/10.1108/14502191211245615>
- Arruda, M. C. C. de, & Navran, F. (2000). Indicadores de clima etico nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 26–35. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000300004>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, (1988). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Beuron, T. A., & Costa, V. M. F. (2019). O significado do trabalho e a vinculação futura com a organização empregadora. *Revista de Ciências da Administração*, 21(55), 134–146. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e65801>
- Bastos, A. V. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: Um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24(2), 29–48.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64. [https://www.scielo.br/j/rae/a/ZzVWk6px7CTBYy7LWGWZQtDm/?format=pdf&lang=](https://www.scielo.br/j/rae/a/ZzVWk6px7CTBYy7LWGWZQtDm/?format=pdf&lang=pt)

- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento Organizacional. Em *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a partir da Psicologia* (pp. 67–78). Artmed.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. de A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria E Pesquisa, 30*(2), 153–162. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722014000200004>
- Bates, J., Beus, J. M., & Parkinson, S. (2024). Contextualizing ethical climate: Examining contextual moderators of the connection between ethical climate perceptions and ethical behavior. *Journal of Business Ethics, 196*, 129–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05698-9>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Beus, J. M., Taylor, E. C., & Solomon, S. J. (2020). Climate-context congruence: Examining context as a boundary condition for climate-performance relationships. *Journal of Applied Psychology, 106*(9), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/apl0000826>
- Boekhorst, J. A. (2014). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management, 54*(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Borhani, F., Jalali, T., Abbaszadeh, A., & Haghdoost, A. (2013). Nurses' perception of ethical climate and organizational commitment. *Nursing Ethics, 21*(3), 278–288. <https://doi.org/10.1177/0969733013493215>
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 844–858. <https://doi.org/10.1037/a0014975>

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Construed organizational ethical climate and whistleblowing behavior: The moderated mediation effect of person–organization value congruence and ethical leader behavior. *Behavioral Sciences, 14*(4), 293–293. <https://doi.org/10.3390/bs14040293>
- Cansor, R., Parlar, H., & Türkoğlu, M. E. (2021). The effect of school principals' ethical leadership on teacher job satisfaction: The mediating role of school ethical climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies, 8*(4), 210–222. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.4.600>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.012>
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings, 2007*(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>
- Çınar, F., Çapar, H., & Mermerkaya, S. (2022). Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 40*(5), 956–969. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2021-0002>
- Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2017). Ethical code effectiveness in football clubs: A longitudinal analysis. *Journal of Business Ethics, 156*(3), 621–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3552-0>
- Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2018). Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical

- behavior. *Journal of Sport Management*, 32(3), 185–198.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0182>
- Constandt, B., & Willem, A. (2018). The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3). <https://doi.org/10.1002/nml.21333>
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127–141.
<https://doi.org/10.1023/A:1025089819456>
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667–674.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50–62. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90042-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90042-9)
- D'Ajuda, M., & Okazaki, D. E. (2024). The paths of entrenchment in the public service: A longitudinal analysis in multigroups. *Revista de Administração Pública*, 58(2), 1–24. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230179x>
- da Silva, C. L. C. (2024). *A análise de redes sociais e o engajamento no trabalho em uma organização financeira* (pp. 96–100) [Tese de Mestrado].
https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/51866/1/CamilaLopesCaldeiraDaSilva_DISSERT.pdf
- De Silva, V., & Opatha, H. H. D. N. P. (2015). Role of ethical orientation of HRM in establishing an ethical organizational culture: A literature review and implications. *SSRN Electronic Journal*, 1–24.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2699792>
- Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004 , (2004).
<https://storage.seduc.ce.gov.br/educacaoprofissional/wp->

content/uploads/2023/05/23163531/Decreto_5154-2004.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=educacaoprofissional%2F20240710%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20240710T115929Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=900&X-Amz-Signature=56dbb5b9640cc6a946b90902859c0f41c1971915e540e460dbc80de02be6c109#:~:text=Estabelece%20Diretrizes%20Nacionais%20para%20a,Educa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Jovens%20e%20Adultos.

- Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1408–1417.
<https://doi.org/10.14687/ijhs.v13i1.3396>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dorneles, A. J. A., Dalmolin, G. L., Barlem, E. L. D., Silveira, R. S., Andolhe, R., Camponogara, S., Magnago, T. S. B. S., & Costa, V. Z. (2023). Burnout, clima ético e organização do trabalho em unidade de terapia intensiva covid-19: Estudo misto. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76, (supl. 3). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0684pt>
- Ensari, M. S., & Karabay, M. E. (2016). The mediating effect of perceived ethical climate on organizational commitment, trust and turnover intention interactions: A research on insurance sector. *European Law Review*, 8(5), 28–46. <https://doi.org/10.21859/eulawrev-08054>
- Ferreira, F. C. (2025, November 18). *Comunicado nº 44.238 de 18/11/2025*.

<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Comunicado&numero=44238>

- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal)*, *21*(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(4). <https://doi.org/10.1111/jan.14289>
- Francis, G. (2013). Replication, statistical consistency, and publication bias. *Journal of Mathematical Psychology*, *57*(5), 153–169. <https://doi.org/10.1016/j.jmp.2013.02.003>
- Fu, W., He, F., & Zhang, N. (2020). Antecedents of organizational commitment of insurance agents: Job satisfaction, ethical behavior, and ethical climate. *Journal of Global Business Insights*, *5*(2), 134–149. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.5.2.1135>
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K.-H., & Yoon, C.-Y. (2009). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, *28*(3), 595–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9165-0>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2015). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, *141*(3), 505–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Cengage Learning Emea.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halawa, F., Anggraini, E. N., & Yulianti, P. (2023). The antecedents and consequences of work engagement on teacher: A systematic literature review. *Maker: Jurnal Manajemen, 9*(1), 27–38. <https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/536>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Hirth-Goebel, T. F., & Weißenberger, B. E. (2019). Management accountants and ethical dilemmas: How to promote ethical intention? *Journal of Management Control, 30*(3), 287–322. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00288-7>
- Huang, C.-C., You, C.-S., & Tsai, M.-T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics, 19*(4), 513–529. <https://doi.org/10.1177/0969733011433923>
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*(2), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of*

- Business Research*, 58(6), 705–714.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kaptein, M. (2023). Ethical climate and ethical culture. In D. C. Poff & A. C. Michalos (Eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 701–705). Springer.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., & Cooper, J. T. (2020). The experience of commitment in the contemporary workplace: An exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*, 60(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.22040>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting

- assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/arma.2010.0018>
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin & Russell Sage Foundation (Eds.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347–480). Randy McNally and Company.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development : Moral stages and the idea of justice*. (Vol. 1). Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1984). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In *Essay on Moral Development Volume II. the Psychology of Moral development: the Nature and Validity of Moral Stages* (pp. 171–205). Harper & Row.
- Köroğlu, Ö., Akkoç, İ., Turunç, Ö., Çalışkan, A., Akbaş, M. Ç., Karayalçın, C., Gürsel, G., & Akbaş, H. (2024). The effect of organizational ethical climate on job satisfaction among nurses: The mediating role of trust in colleagues. *Sustainability*, 16(10), 4179. <https://doi.org/10.3390/su16104179>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li, R., Li, P., Yin, K., & Zhang, Y. (2023). Preventing unethical pro-organizational behavior: An evidence-based meta-analysis on its

- antecedents. *Preprint*, 1–42.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4581735
- Li, R., & Yao, M. (2022). What promotes teachers' turnover intention? Evidence from a meta-analysis. *Educational Research Review*, *37*, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100477>
- Lu, C.-S., & Lin, C.-C. (2013). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, *124*(2), 209–223.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y>
- Macdonald, J. L., & Levy, S. R. (2016). Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. *Journal of Social Issues*, *72*(1), 169–190.
<https://doi.org/10.1111/josi.12161>
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 108–120.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.03.002>
- Macklin, R., Martin, A., & Mathison, K. (2015). An integrated model of justice and ethical climates and the influence of cultural diversity. *Management and Organization Review*, *11*(1), 101–121.
<https://doi.org/10.1111/more.12034>
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*(2), 175–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Matela, J. F. A. (2016). *A influência da ética nas organizações: A mediação do clima ético nas relações de liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores*. (p. 19) [Tese de Mestrado]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12465/1/Tese%20vers%c3%a3o%20final%20-%20Joana_Antunes_Matela.pdf

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics, 95*(S1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Mayer, D. M. (2014). A review of the literature on ethical climate and cultur. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 415–440). Oxford University Press. <https://davemayer.me/wp-content/uploads/sites/11/2019/07/Mayer-Handbook-of-C-C-2014.pdf>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-Analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports, 126*(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *Administrative Science Quarterly, 5*(3), 464. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
- Mesquita, M. M., Porto, J. B., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2022). Adaptation and evidence of validity of the corporate ethical virtues scale in Brazil: A measure of ethical culture in organisations. *Revista Latinoamericana de Psicología, 54*, 23–32. <https://doi.org/10.14349/rlp.2022.v54.3>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52.

- Miles, J., & Shevlin, M. (2013). *Applying regression & correlation: A guide for students and researchers*. Sage Publications.
- Milhorne, J. C., & Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: Possíveis correlações. *Gestão.org*, 16(1), 69–77. <https://doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>
- Mitonga-Monga, J. (2018). Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 15–20. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1426710>
- Mnisri, K., & Wasieleski, D. (2020). Moral organizational creativity: Exploring ethical antecedents for a new construct. *Creativity and Innovation Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1111/caim.12367>
- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. da. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: Interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2021). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1953989>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business*

- Ethics Quarterly*, 27(04), 475–512.
<https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Nunes, A. F. P., Johann, D. A., de Castro, B. L. G., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais: Mapeando a literatura internacional. *Research, Society and Development*, 9(8), 1–21.
<https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5041>
- Ouma, C. N. (2017). *The effect of ethical leadership on employee commitment among managers in the transport sector parastatals in Kenya* [PhD Thesis].
<https://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/4041/CHRISANTUS%20NAMADA%20OUMA%20DBA%202018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Parboteeah, K. P., & Kapp, E. A. (2007). Ethical climates and workplace safety behaviors: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9452-y>
- Parboteeah, K. P., Weiss, M., & Hoegl, M. (2023). Ethical climates across national contexts: A meta-analytical investigation. *Journal of Business Ethics*, 189, 573–590. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05387-z>
- Passos, M. D. C., & Rowen, D. E. O. (2024). Os caminhos do entrincheiramento no serviço público: Uma análise longitudinal em multigrupos. *Revista de Administração Pública*, 58(2), 1–24.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220230179>
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
https://www.researchgate.net/publication/226665201_Deviant_Workplace_Behavior_and_the_Organization's_Ethical_Climate
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2020). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local

- government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 009102602094454. <https://doi.org/10.1177/0091026020944547>
- Ramajoe, M. G., Bruhns, E., van Vuuren Marais, D., & Schultz, C. M. (2024). Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2499>.
- Resolução 2 de 12/12/2023, (2023). https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/230a46c26218466fad6d7d2de080213e/cedf_res_02_2023_rep.html#:~:text=RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%2002%2C%20DE%2012,de%20ensino%20do%20Distrito%20Federal.
- Rest, J. R. (1984). Research on moral development: Implications for training counseling psychologists. *The Counseling Psychologist*, 12(3), 19–29. <https://doi.org/10.1177/0011000084123003>
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger Publishers. <https://archive.org/details/moraldevelopment0000rest/page/n5/mode/2up>
- Reynolds, S. J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233–243. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.233>
- Ribeiro, P. E. C. D., Porto, J. B., Palacios, K. P., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: Evidências de validade de uma escala de medida. *Temas Em Psicologia*, 24(2), 415–425. <https://doi.org/10.9788/tp2016.2-02>
- Rodrigues, A. C. A. (2016). *Trabalhador entrincheirado ou comprometido? delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização* (pp. 1–197) [Tese de Doutorado]. <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/18772/1/Ana%20Carolina%20de%20Aguiar%20Rodrigues%20%28tese%29.pdf>

- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: Uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Psicologia Organizações E Trabalho, 10*(2), 129–144. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572010000200010
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2015). Entrenchamento organizacional. Em *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a partir da Psicologia* (pp. 89–100). Artmed.
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: Construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão E Crítica, 25*(4), 688–700. <https://doi.org/10.1590/s0102-79722012000400008>
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B., & Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações & Sociedade, 26*(89), 338–358. <https://doi.org/10.1590/1984-9260897>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Quah, C. H., & Rimi, N. N. (2016). Ethical climate and employee turnover intention in the ready-made garment industry of Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence, 36*(2), 61–73. <https://doi.org/10.1002/joe.21770>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Santiago-Torner, C., Jiménez-Pérez, Y., & Tarrats-Pons, E. (2025). Ethical climate, intrinsic motivation, and affective commitment: The impact of depersonalization. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 15*(4), 55. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15040055>
- Santos, A. S. dos, Costa, V. M. F., Tomazzoni, G. C., & Balsan, L. A. G. (2021). Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador

- com a organização: Uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Revista de Ciências da Administração*, 23(60), 26–40. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e62725>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- 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>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14(5), 229–253. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/166.pdf>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2020). Burn-out en bevlogenheid. In *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 335–353). Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36(9), 422–428. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/165n.pdf>
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii–xxii). Sage Publications Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization* (pp. 373–414). American Psychological Association.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2025). Organizational Climate and Culture: History, Current Status, Integration, and Change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 13*, 309–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology, 36*(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Shahzad, M. U., & Sandhu, M. R. S. (2025). Organizational ethical climate: A systematic review of two decades exploring trust, leadership, and sustainable practices in the digital era. *Leadership and Organizational Behavior Journal, 4*(2), 111–136. https://pu.edu.pk/images/journal/LOBJ/PDF/3_V4_No_2_25.pdf
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly, 18*(4), 513–540. <https://doi.org/10.5840/beq200818436>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review, 9*(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Silva, E. E. C., & Bastos, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho, 10*(1), 7–22. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v10n1/v10n1a02.pdf>

- Silva, E. E. C., & Bastos, A. V. B. (2015). Consentimento organizacional. Em *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a Partir da Psicologia* (pp. 78–89). Artmed.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology, 9*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orenço, V., & Souza, W. S. (2014). Engajamento no trabalho. In *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 147–156). Artmed.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Lindley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). Oxford University Press.
- Superior Tribunal Regional Federal da 1ª Região — TRF-1. (2025). Decisão Habeas Corpus – processo n.º 1045014-48.2025.4.01.0000. Em *Migalhas* (pp. 1–21). Superior Tribunal de Justiça (STJ). https://www.migalhas.com.br/arquivos/2025/11/0291996117804B_3caf15_document.pdf
- Texeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2024). Medición del engagement laboral: Una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica, 23*, 1–16. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy22.wems>
- Tomazonni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. *Cadernos EBAPE.BR, 18*(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056x>
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: Explorando

- seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476. <https://doi.org/10.5840/10.2307/3857431>
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). Ethics and the broader organizational context: Ethical climate and ethical culture. In *Managing ethics in business organizations* (pp. 231–266). Stanford University Press.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2016). Supervisors' ethical leadership and employee job satisfaction: A social cognitive perspective. *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 229–245. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9725-1>
- Ullman, J. B. (2019). Structural Equation Modeling. In *Using Multivariate Statistics* (pp. 528–612). Pearson.
- Ünal, O. F. (2012). Relationship between organizational commitment and ethical climate: The mediating role of job satisfaction dimensions (a study in a group of companies in Turkey) . *Journal of WEI Business and Economics*, 1(1), 92–105. <https://westeastinstitute.com/journals/wp-content/uploads/2013/02/ZG12-289-Omer-Faruk-Unal->

Relationship-Between-Organizational-Commitment-And-Ethical-Climate-The-Mediating-Role-Of-Job-Satisfact1.pdf

- van Gils, S., Hogg, M. A., Van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2015). When organizational identification elicits moral decision-making: A matter of the right climate. *Journal of Business Ethics*, *142*(1), 155–168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2784-0>
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, *20*(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Ventura, T. B., Battistella, L. F., Costa, T. C., Moreira, D. C., & Vargas, S. G. (2020). O estudo do clima ético na administração: Um levantamento dos “hot topics” publicados entre 2008 e 2018. *Revista Práticas de Administração Pública*, *4*(1), 03-21. <https://doi.org/10.5902/2526629240078>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In *Research in corporate social performance and policy* (pp. 51–71). JAI Press Inc. <https://archive.org/details/ResearchInCorporateSocialPerformanceAndPolicyVol9/page/n59/mode/2up?view=theater>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, *33*(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, *60*(3), 235–247. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04421.x>

- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R., & Downey, R. G. (2011). A comparison of three job engagement measures: Examining their factorial and criterion-related validity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01059.x>
- Wnuk, M., Żywiołek-Szeja, M., & Chudzicka-Czupała, A. (2025). The relationship between ethical climate and organizational cynicism: mediating role of match and identification with the organization. *Scientific Reports*, 15, 12193. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-97415-3>
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., González, L., & Stanley, L. J. (2023). Live to work, work to live, and work as a necessary evil: An examination of the structure and stability of work ethic profiles. *Group & Organization Management*, 49(5), 1121–1158. <https://doi.org/10.1177/10596011221146363>
- Wren, T. E. (2013). "Why be moral?" a philosophical taxonomy of moral motivation. In K. Heinrich, F. Oser, & T. Lovat (Eds.), *Handbook of moral motivation: theories, models and applications* (pp. 49–67). Sense Publishers.
- Yasin, R. (2021). Responsible leadership and employees' turnover intention. explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1760–1781. <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2020-0583>
- Yener, M., Yaldıran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 724–733. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1050>
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2020). Context and social exchange: Perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource*

Management, 32(22), 4752–4771.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>

Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S. (2012). The moderating effect of ethical climate on the relationship between job satisfaction and organizational commitment: Evidence from large companies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 734–743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1051>

Zhang, S., & Guo, S. (2022). The interplay of servant leader and interpersonal trust in predicting employee-based brand equity: Moderating role of ethical work climate. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.905862>

Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I.-J. (2020). A meta-analysis of the antecedents of career commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 502–524. <https://doi.org/10.1177/1069072720956983>

Anexos

A seguir, são apresentados o código de QR, o convite e o questionário utilizados na presente pesquisa.

Código de QR Usado na Pesquisa

Pesquisa sobre bem-estar
do(a) trabalhador(a)



A sua participação é de
extrema importância para a
realização do projeto

Convite pelo WhatsApp Usado na Pesquisa

Prezado(a/e),

O meu nome é Sander Wilhelmus, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Estou realizando uma pesquisa de mestrado sobre o ambiente de trabalho, supervisionada pela professora Katia Puente-Palacios (PhD). Gostaríamos de contar encarecidamente com a sua colaboração respondendo a todas as perguntas do questionário.

Ressaltamos que em nenhum momento os(as) participantes desta pesquisa serão identificados(as). Os responsáveis pelo estudo asseguram veementemente que os dados serão utilizados única e exclusivamente para os objetivos da pesquisa em questão e ninguém, além dos

envolvidos na pesquisa, terá acesso aos dados. A sua participação é de extrema importância para a realização do projeto, pois servirá de base para o avanço do conhecimento sobre comportamento humano no trabalho.

Agradecendo antecipadamente sua atenção, apresento os meus melhores cumprimentos.

Equipe de pesquisa:

Sander Wilhelmus

Katia Puente-Palacios

Questionário Usado na Pesquisa

Prezado(a/e),

O meu nome é Sander Wilhelmus, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Estamos realizando uma pesquisa de mestrado sobre o ambiente de trabalho supervisionada pela professora Katia Puente-Palacios (PhD). Gostaríamos de contar encarecidamente com a sua colaboração respondendo a todas as perguntas do questionário.

Ressaltamos que em nenhum momento os(as) participantes desta pesquisa serão identificados(as). Os responsáveis pelo estudo asseguram veementemente que os dados serão utilizados única e exclusivamente para os objetivos da pesquisa em questão e ninguém, além dos envolvidos na pesquisa, terá acesso aos dados. A participação do(a) senhor(a) é de extrema importância para a realização do projeto, pois servirá de base para o avanço do conhecimento sobre comportamento humano no trabalho.

Agradecendo antecipadamente sua atenção, apresento os meus melhores cumprimentos.

Equipe de pesquisa:

Sander Wilhelmus

Katia Puente-Palacios

TCLE

Antes de iniciar gostaríamos de informar que a sua participação é anônima e voluntária, e que o(a) senhor(a) pode interromper a qualquer momento. Contudo, destacamos que a sua participação é extremamente importante e por esta razão solicitamos responder a todas as perguntas.

Caso concorde, clique em "continuar".

Parte 1

A seguir, apresentamos várias afirmativas sobre a sua realidade de trabalho. Para responder, pense na sua relação com a organização/empresa em que trabalha. Como você avalia sua relação com a sua organização? Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase, de acordo com a escala a seguir. Quanto mais perto de 1, maior é a sua discordância; quanto mais perto de 6, maior é a sua concordância. Lembramos que não há respostas certas ou erradas.

1. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
2. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
3. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito

6. Concordo totalmente
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
6. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente

8. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
9. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente

12. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
13. Se eu fosse trabalhar em outro lugar, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
15. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito

6. Concordo totalmente
16. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
17. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
18. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente

Parte 2

Agora, vamos lhe apresentar várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto

mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

19. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
20. Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
21. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
22. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco

4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
23. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
24. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente
25. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
1. Discordo totalmente
 2. Discordo muito
 3. Discordo pouco
 4. Concordo pouco
 5. Concordo muito
 6. Concordo totalmente

Parte 3

Agora, avalie com base na escala abaixo a frequência com a qual as frases a seguir representam o que você geralmente sente em relação ao seu trabalho atual. Quanto mais perto de 1, menor é a frequência; quanto mais perto de 6, maior é a frequência.

26. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
27. Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
28. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
29. Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
30. O meu trabalho me inspira.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano

3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
31. Tenho orgulho no trabalho que realizo.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
32. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
33. Fico absorvido(a) com o meu trabalho.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês
 5. Algumas vezes por semana
 6. Todos os dias
34. Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.
1. Nenhuma vez
 2. Algumas vezes por ano
 3. Uma vez ou menos por mês
 4. Algumas vezes por mês

5. Algumas vezes por semana
6. Todos os dias

Parte 4

Faltam poucas perguntas para o fim do questionário! Para responder, pense na realidade da sua empresa. Com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 5, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

35. Os empregados são sensíveis a problemas éticos.
 1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
36. Os empregados reconhecem um dilema moral imediatamente.
 1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
37. Os empregados não dão muita atenção a questões éticas.
 1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
38. Os empregados se sentem mal por alguém que é passado para trás.
 1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar

3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
39. Na maioria das vezes, quando os empregados veem alguém ser tratado injustamente, eles sentem pena dessa pessoa.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
40. Os empregados normalmente não se incomodam muito com problemas de outros colegas.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
41. Os empregados trabalham principalmente para seu próprio interesse.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
42. A preocupação maior dos empregados é o benefício pessoal.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
43. Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente.

1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
44. O melhor para todos da unidade é a principal preocupação.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
45. Os empregados têm um forte senso de responsabilidade pela sociedade e humanidade.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
46. Os empregados se preocupam ativamente com os interesses dos colegas.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
47. Os empregados estarão dispostos a contar uma mentira se isso significar seu progresso na empresa.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente

48. Os empregados se empenham em obter poder e controle mesmo que isso signifique comprometer valores éticos.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
49. No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
50. Quando necessário, os empregados se encarregam e fazem o que é moralmente correto.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
51. Geralmente, os empregados sentem-se no controle das consequências ao tomarem decisões que dizem respeito a questões éticas.
1. Discordo totalmente
 2. Tenho tendência a discordar
 3. Não sei se discordo ou se concordo
 4. Tenho tendência a concordar
 5. Concordo totalmente
52. Não importa o quanto os empregados sejam provocados, eles sempre se responsabilizam pelo que tem de ser feito.
1. Discordo totalmente

2. Tenho tendência a discordar
3. Não sei se discordo ou se concordo
4. Tenho tendência a concordar
5. Concordo totalmente

Parte 5

Para finalizar este questionário, gostaríamos de coletar alguns dados adicionais. Lembre-se que esta pesquisa é anônima.

53. Quantos anos você tem?
 1. anos e meses
54. Qual é o seu nível de escolaridade?
 1. Ensino médio
 2. Ensino superior
 3. MBA
 4. Mestrado
 5. Doutorado
 6. Pós-doutorado
55. Você trabalha em uma escola pública ou privada? (menciona nome da escola e unidade)
 1. Faz caixinha
56. Em que ano você começou nesta empresa?
 1. inserir 4 números
57. Em que ano você começou a atuar como professor?
 1. Inserir 4 números
58. Você tem outros empregos?
 1. Sim
 2. Não
59. Das categorias mencionadas abaixo, qual corresponde ao seu contrato de trabalho atual?
 - i. Colocar em caixinhas:
 1. Contrato de trabalho por prazo determinado

2. Contrato de trabalho por prazo indeterminado
3. Contrato de trabalho temporário
4. Contrato de trabalho autônomo
5. Contrato de estágio
6. Contrato para trainee
7. Concursado

Muito obrigado pela sua participação. Caso tenha dúvidas ou perguntas, pode entrar em contato com Sander Wilhelmus, sander.unb@gmail.com.